

La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible

Un ejemplo de colaboración empresa-ONG



Foto: Michal Zacharzewski

Marcel Planellas | Lourdes Urriolagoitia

La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible

Un ejemplo de colaboración empresa-ONG

Este libro ha sido maquetado por el equipo de El Tinter, empresa certificada ISO 9001, 14001 y EMAS.



El papel de este libro es 100% reciclado, es decir, procede de la recuperación y el reciclaje de papel usado. La fabricación y la utilización de papel reciclado supone un ahorro de energía, agua y madera y una menor emisión de sustancias contaminantes a los ríos y a la atmósfera. El uso de papel reciclado evita la tala de árboles para producir papel.



Mochila ecológica de *La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible*

Cada ejemplar pesa 0,435 kg. Para producirlo se han generado los residuos y consumos siguientes:

Total residuos: 81,33 g
Total consumo H₂O: 3,72 l
Total consumo eléctrico: 1,80 kWh
Total materias primas: 585,23 g

El total de emisiones contabilizadas en material y en el proceso de diseño e impresión es de 903,41 g CO₂ por unidad.

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Impresión y maquetación | El Tinter, sal
Depósito Legal | B-30.163-2011
ISBN | 978-84-88971-53-1

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazlo posible

Un ejemplo de colaboración empresa-ONG

Marcel Planellas | Lourdes Urriolagoitia

Índice

Prólogos	9
Marisol García, directora de Fundación Hazloposible	9
Maite Arango, vicepresidenta del Grupo VIPS	11
Eugenia Bieto, directora general de ESADE	13
1. Introducción	15
2. Grupo Vips	17
3. Fundación Hazloposible	23
4. Aplicación del modelo del ciclo de vida a la relación de colaboración entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible	27
4.1. Etapa de formación (1999-2003)	28
4.2. Primer periodo de revolución	33
4.3. Etapa de Operación (2003-2005)	35
4.4. Segundo periodo de revolución	39
4.5. Etapa de desarrollo (2005-2009)	41
5. Conclusión: los factores de éxito de la alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible	51
Anexo 1. Hacesfalta.org	53
Anexo 2. Portal de Voluntariado Corporativo de Grupo VIPS	57
Anexo 3. Portal Brazos Abiertos de Grupo VIPS	61
Anexo 4. Portales de voluntariado corporativo de algunas de las empresas participantes	63
Anexo 5. Valoración económica número de clicks en el logo de Grupo Vips en la web y de las apariciones en prensa	67
Referencias bibliográficas	69

Prólogos

La colaboración entre empresas y ONG, el camino para avanzar hacia un modelo de sociedad más justo y sostenible

Una de las cualidades que más ha definido a la Fundación Hazloposible en nuestros 10 años, ha sido el evitar protagonismo institucional por el que trabajo que realizamos. Lo importante siempre han sido las personas y las organizaciones con las que trabajamos, lograr que se sientan protagonistas del impacto de nuestros proyectos.

Por eso nos cogió por sorpresa cuando ESADE nos planteó participar en una publicación que analizara la historia de colaboración que mantenemos entre Grupo VIPS y la Fundación Hazloposible con el fin de identificar las claves que han contribuido al éxito de esta alianza a lo largo de los años y que pudieran servir de inspiración a otras empresas. Nos convencieron en seguida, por supuesto. No sólo porque participar en un proyecto así de la mano de una institución como ESADE es todo un lujo, sino porque además, creemos firmemente en la necesidad de impulsar la colaboración entre empresas y ONG para avanzar hacia un modelo de sociedad más justo y sostenible. Dado que el camino a recorrer no es fácil, estamos convencidos de que debemos compartir experiencias y aprendizajes que nos sirvan de orientación a la hora de construir relaciones duraderas y beneficiosas para ambas, empresas y ONG.

En nuestro caso, la relación con Grupo VIPS ha sido, sin duda, determinante en la evolución de la Fundación Hazloposible. Grupo VIPS actuó como un “business angel social” comprometido y motivador, que nos alentaba constantemente a transformar ideas en proyectos reales, sirviendo de motor y de acelerador de nuestros esfuerzos para multiplicar nuestro impacto, siempre desde el respeto hacia nuestra identidad, valores y principios.

La realización de este estudio nos ha dado la oportunidad de echar la vista atrás para recuperar datos, personas y experiencias que han ido forjando la relación entre ambas organizaciones, y el acompañamiento de Marcel Planelles y Lourdes Urriolagoitia, ha permitido extraer los puntos críticos y las claves del éxito de esta relación.

No quisiera terminar estas líneas sin hacer referencia, a los profesionales de Grupo VIPS, y en especial a la vicepresidenta del Consejo de Administración Maite Arango, por la profesionalidad, generosidad, valentía y calidad humana que han demostrado a lo largo de estos once años. La suma de estas cualidades ha sido clave para superar cualquier dificultad surgida durante el viaje y ha creado el ambiente propicio para el desarrollo de proyectos innovadores, exitosos y de gran impacto social. A todos ellos, nuestro agradecimiento.

Marisol García
Directora de Fundación Hazloposible

Para un futuro mejor son clave las alianzas entre el sector empresarial y social

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a la institución universitaria ESADE por su visión, convencimiento y actitud proactiva hacia las alianzas entre el sector empresarial y el sector social.

Así mismo, reconocer el trabajo realizado por los autores, los profesores Marcel Planellas y Lourdes Urriolagoitia, que han reconstruido y analizado la historia de la alianza estratégica entre la Fundación Hazloposible y Grupo Vips.

Estoy convencida que, hoy más que nunca, estas alianzas entre el sector empresarial y social son la clave para un futuro mejor, en el que ha de primar la transparencia, la apertura y la colaboración social.

Mi deseo sería que este libro, donde se relata la relación entre la Fundación Hazloposible y Grupo Vips, sea un buen ejemplo y sirva de inspiración para todos aquellos que quieran comprometerse y actuar para hacer una sociedad mejor.

He de decir que para nosotros ha sido un verdadero honor trabajar codo con codo, durante más de diez años, con Hazloposible y me gusta pensar que nuestro aprendizaje no ha hecho más que comenzar.

Maite Arango
Grupo Vips

Alianzas sociales entre empresas y ONG, una apuesta estratégica

Para una institución universitaria como ESADE es clave decidir cuáles son los temas en los que centrar su investigación, interesándonos especialmente aquellos que son relevantes socialmente y que entrañan un reto importante de gestión. A pesar que las relaciones entre las empresas y las organizaciones no gubernamentales atraviesan momentos difíciles, no nos queremos dejar arrastrar por la coyuntura adversa y nos gusta realizar una apuesta de futuro. Estamos convencidos que estas colaboraciones entre empresas y ONG son relevantes pues representan un nuevo paradigma de alianzas sociales, son una apuesta estratégica que puede ayudar al desarrollo mutuo y al progreso de la sociedad.

A nadie le puede extrañar que, cuando dos organizaciones que provienen de sectores tan diferentes establecen una relación de colaboración, se produzcan conflictos como consecuencia de la confrontación entre sus respectivos objetivos, valores, estrategia, estilos de gestión o procesos de tomas de decisiones. Uno de los principales retos de gestión que enfrentan empresas y ONG es como establecer una relación duradera que sepa vencer estas diferencias y que construya una alianza que cree valor, tanto para las organizaciones como para la sociedad.

En este sentido, que se haya mantenido exitosamente durante más de una década la alianza entre el Grupo VIPS, que es uno de los líderes del sector de la restauración y el comercio en España, y la Fundación Hazloposible que tiene como objetivo la implicación social de la sociedad en las causas solidarias, utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación, es una muestra empírica que estos retos de gestión se pueden superar y una oportunidad de realizar un estudio en profundidad para descubrir cuáles han sido los factores clave de su éxito.

¿Cómo se ha ido construyendo esta alianza entre el Grupo Vips y la Fundación Hazloposible?, es la pregunta a la que intenta dar respuesta este libro. Desde el 1999 cuando se inició esta relación, a partir del encuentro casual entre Maite Arango y Elena Acín durante la feria de internet en Madrid, hasta el 2009 cuando se firmó el nuevo acuerdo de colaboración a tres años, se han producido muchos cambios dentro de las organizaciones (entre ellos el nuevo nombre de la Fundación Chandra o la entrada de nuevos accionista en el Grupo Vips) y la relación se ha ido desarrollando a través de diferentes etapas a lo largo de estos primeros once años de vida.

Planellas y Urriolagoitia utilizan para realizar el análisis de esta relación el modelo de crecimiento organizativo de Greiner, pero lo han sabido reinterpretar y adaptar al contexto de las alianzas sociales entre empresas y ONG. Las tres etapas por las que atraviesa la alianza (formación, operaciones y desarrollo) y los períodos de revolución que vive la alianza les sirven para realizar una descripción sobre como los socios confrontan los momentos críticos, evitando el peligro que la relación se estancase o llegase a su fin.

Los autores han realizado una intensa búsqueda y recopilación de información sobre esta alianza, principalmente con entrevistas en profundidad con algunas de las principales protagonistas y

revisando las memorias de actividad, y aplicado el modelo del ciclo de vida para analizar las etapas y los factores de éxito de esta alianza. El resultado es un trabajo de investigación, a través de una metodología cualitativa, donde se analiza el caso de una experiencia de éxito con la finalidad que pueda ser de utilidad para comprender mejor el proceso de construcción de una alianza social entre empresas y ONG.

Quisiera agradecer a los verdaderos protagonistas de este libro, al Grupo Vips y a la Fundación Hazloposible, la labor que han desarrollada a lo largo de estos años de alianza y su colaboración al permitir a los doctores Planellas y Urriolagoitia que pudiesen realizar esta investigación y al Instituto de Innovación Social de ESADE que edite este libro que me gustaría fuese fuente de conocimiento y de inspiración para futuras alianzas entre empresas y ONG.

Eugenia Bieto
Directora General de ESADE

1. Introducción

En agosto de 2007, se materializó una aguda crisis financiera que no tardó en impactar a la economía real provocando una recesión mundial. La economía española ha entrado en este ciclo de recesión abrupto y dilatado en el tiempo puesto que en 2011 aún no se vislumbra una salida inmediata. En este contexto, muchos vaticinan que una de las grandes damnificadas por la crisis será la acción social. Será el *gran tijeretazo del presupuesto de las empresas*, exponía un artículo de prensa, los capítulos más afectados serán “la filantropía, la acción social, todas esas cosas que en el fondo están poco relacionadas con el negocio”.¹

Sin embargo, en 2009 Grupo Vips y Fundación Hazloposible² firmaron un acuerdo de colaboración a tres años. La empresa y la ONG colaboran desde 1999 y en contra de este pronóstico, afirman que mantendrán esta relación de colaboración puesto que representa una verdadera alianza estratégica que aporta beneficios para ambas partes.

Una línea de investigación en el mundo académico habla de una nueva acción social que apunta hacia el desarrollo de alianzas estratégicas entre empresas y ONG. Existen autores que afirman que a pesar de profundos obstáculos, existen relaciones de colaboración entre empresas y ONG que se han convertido en alianzas estratégicas creando valor económico y valor social.

Por tanto, las preguntas para comprender una alianza estratégica de este tipo son ¿Cómo construyen las compañías y las ONG una alianza social? ¿Cuáles son los factores de éxito estas relaciones y cuál es su secuencia?

Para comprender el proceso de desarrollo de una alianza estratégica entre empresas y ONG se propone estudiar la relación Grupo Vips – Fundación Hazloposible aplicando un modelo de ciclo de vida de las alianzas sociales desarrollado por Urriolagoitia y Planellas (2007). El modelo se desarrolló desde una perspectiva integradora que combina elementos de la literatura sobre los procesos de desarrollo de las alianzas estratégicas, la perspectiva relacional de la firma y el crecimiento organizativo.

En primer lugar se realiza una presentación de las dos organizaciones analizadas. Seguidamente se aplica el modelo del ciclo de vida a estos diez años de relación de colaboración, estudiando tanto las diversas

¹ Caballero, A. 2008. “Contra las cuerdas: la responsabilidad social corporativa sufre una estocada” *El Economista*, Madrid, 03/11/08.

² En junio de 2010 Fundación Chandra anunció el cambio de nombre a Fundación Hazloposible. Aunque, el caso se escribió previo a este cambio a lo largo del mismo los autores se refieren a Fundación Hazloposible, nombre con el que se conoce a la organización desde junio de 2010.

etapas por las que ha pasado (formación, operación y desarrollo) como los períodos de revolución. Como conclusión se intentan extraer los factores de éxito de esta alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible.

2. Grupo Vips

Grupo Vips es uno de los líderes del sector de la restauración y el comercio en España que gestiona más de 350 establecimientos repartidos entre 6 grandes cadenas –Vips, Ginos, The Wok, restaurantes Tío Pepe y dos marcas internacionales, T.G.I Friday's y Starbucks Coffee– y 10 restaurantes singulares –El Bodegón, Teatríz, Bice, Iroco, Lucca, Tattaglia, Rugantino, Papparazzi, Manzoni y Root–. La compañía emplea a 10.000 personas de 84 nacionalidades diferentes y en 2009, facturó más de 426 millones de euros, atendió a más de 135.000 clientes al día y su programa de fidelización pionero y líder en el sector de la restauración, el Club Vips, alcanzó 1,7 millones de socios.

Grupo Vips es una empresa familiar fundada por Plácido Arango quién decidió emprender un negocio aplicando su idea innovadora de unir en un mismo concepto, una cafetería-restaurante y una pequeña tienda. Así, en 1969 abrió su primer establecimiento denominado Vips en Madrid el cual, desde el principio, tuvo una excelente acogida por parte del público. En 1987 inició la cadena de restaurantes Ginos, la propuesta italiana del Grupo Vips. A partir de entonces, la compañía experimentó un crecimiento orgánico al invertir los recursos generados por la actividad en la apertura de establecimientos propios. Desde finales de los noventa, la compañía implantó un plan de expansión que le permitió llegar a 220 establecimientos en 2004 y casi doblar su tamaño los siguientes cuatro años al alcanzar los 400 establecimientos en 2008.

En octubre de 2001, Grupo Vips estableció un acuerdo con Starbucks constituyendo una joint venture al 50% para la entrada de la empresa norteamericana en el mercado español. Dado el buen funcionamiento de esta joint venture, Starbucks instó el apoyo de Grupo Vips para entrar al mercado francés. Así, en enero de 2004 la compañía abrió junto a Starbucks sus primeros establecimientos en Francia. Al año siguiente, ya operaba once establecimientos Starbucks en Francia y treinta y uno en España. En 2008, Grupo Vips entra en el mercado luso con el lanzamiento de Starbucks Coffee Portugal, desarrollado una vez más en joint-venture al 50% con Starbucks Coffee Inc.

Siguiendo con su estrategia de crecimiento, en 2009 Grupo Vips llegó a otro acuerdo con la firma norteamericana mediante el cual adquirió a Starbucks el cien por cien de su negocio en España y Portugal, cediéndole a su vez el control del mercado en Francia. El presidente de Grupo Vips, Plácido Arango García-Urtiaga, destacó que “se trata de un acuerdo muy positivo porque encaja perfectamente en la estrategia empresarial de ambas compañías en la actualidad. Por un lado, Starbucks consigue afianzar su presencia en Francia, un mercado que le resulta clave para su expansión en Europa y en nuestro caso nos permite potenciar el desarrollo de la marca Starbucks en España y Portugal a largo plazo, centrando nuestros esfuerzos y dedicando nuestros recursos a nuestro mercado natural que es la península Ibérica”. Por su parte, el presidente de Starbucks Coffee International Martin Coles, subrayó que Grupo Vips “ha sido y continúa siendo un gran socio en Europa. Ha conseguido que la marca Starbucks sea una de las más influyentes y respetadas en Francia”. Y añadió “estamos muy satisfechos de la relación con Grupo Vips y de esta nueva

etapa en la que asume una nueva estrategia como socio licenciatario de Starbucks para España y Portugal”.³

En 2004, Grupo Vips firmó una alianza con González Byass que le permitió utilizar la marca “Tío Pepe” para el desarrollo de un nuevo concepto de restauración que tiene como base la cocina española sencilla y elaborada con ingredientes tradicionales. Otros acuerdos de master franquicia son los firmados con TGI Friday’s, la primera cadena de restaurantes de comida casual de los estados Unidos y con Bice, un restaurante de alta cocina italiana que tiene presencia en varias ciudades a nivel global.

Con el fin de potenciar su estrategia de expansión, Grupo Vips permitió la entrada de un nuevo socio en 2006. El banco de inversión Goldman Sachs adquirió un 30% del capital de la compañía. Sobre esta nueva incorporación, el presidente y consejero delegado de Grupo Vips, Plácido Arango García-Urriaga, afirmó: “Es el socio idóneo para Grupo Vips; un inversor que añade valor con el que esperamos afrontar con éxito la próxima fase de crecimiento y desarrollo de la compañía. Para el banco de inversión, según el presidente de Goldman Sachs España y socio de la firma, Juan del Rivero, “es una empresa que conocemos muy bien y que nos ha impresionado por su calidad, potencial de crecimiento y cultura corporativa además de contribuir a fortalecer nuestra presencia y compromiso con el mercado español”.⁴

Otro hito a destacar en la historia corporativa de Grupo Vips es la nueva línea de negocio que inició recientemente. En 2008 Grupo Vips inauguró su propia fábrica de sándwiches y ensaladas bajo el nombre BSF, con el objetivo en una primera fase de suministrar a varias enseñas propias productos de take-out y en una segunda fase a terceros. En 2009, la compañía decidió comenzar a explotar el modelo de franquicias en los restaurantes Ginos inaugurando así su primer establecimiento en régimen de franquicia en Madrid. Paz Serrano, directora del departamento de franquicias de Grupo Vips afirmó al respecto, “para el grupo, la inauguración de la primera franquicia Ginos significa la puesta en marcha de un proyecto a largo plazo en el que confiamos plenamente para consolidar la expansión de la marca y valorar más adelante el salto a la franquicia de otras enseñas de nuestra cartera”.⁵

La estrategia de crecimiento de Grupo Vips se caracteriza por la continua búsqueda de nuevas alternativas, de nuevas fórmulas para satisfacer al cliente y por cubrir diversos segmentos de mercado.

3 Romera, J. (2009). “un gigante en crecimiento; Vips se toma en España y Portugal el café de Starbucks” en *El Economista*: en Factiva, Biblioteca Esade.

4 El mundo.es (2006). “Goldman Sachs compra el 30% de Grupo Vips” *elmundo.es* en <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/07/03/economia/1151932204.html>

5 Europa Press (2009). “Grupo Vips inaugura en Madrid su primer restaurante ‘Ginos’ en régimen de franquicia” en Factiva, Biblioteca Esade.

Así, están las cafeterías Vips que se caracterizan por ser locales modernos donde se puede comer bien por un precio razonable, diversos restaurantes de estilo italiano, como la cadena Ginos, donde se ofrece comida italiana a un precio muy competitivo o Rugantino, Lucca, Papparazzi y Tattaglia, restaurantes singulares que están dirigidos a un cliente de poder adquisitivo medio-alto. También están los restaurantes de prestigio, como Teatriz, Iroco o el Bodegón, y los especializados como la cadena The Wok, especializada en comida asiática o Tío Pepe restaurantes en comida tradicional española. Por último están dos marcas internacionales, T.G.I Friday's y Starbucks Coffee.

La estrategia de crecimiento se deriva de la misión que el Grupo Vips se ha propuesto cumplir, *Ejercer un liderazgo basado en la excelencia profesional y en la confianza del consumidor*, siguiendo estos principios:

- Respetar a las personas y valorar su diversidad.
- Entender que el éxito está asociado al trabajo en equipo.
- Conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes.
- Comprender que la rentabilidad es esencial en el presente y para el éxito del futuro.
- Contribuir positivamente a la sociedad.

Dado que la satisfacción del cliente es un principio fundamental para la compañía, ésta ha desarrollado una política de comercialización orientada a este fin último. Entre las líneas de acción más importantes está el *Club Vips*, un club de socios, pionero en el sector, para sus clientes que a través de descuentos y regalos consigue su fidelización y que en la actualidad cuenta con más de 1.700.000 socios. Además, posee un avanzado sistema informático que le permite conocer en tiempo real una gran cantidad de información por establecimiento y cliente desde qué es lo que más se vende, qué mesas están ocupadas, cuál es la rentabilidad de las ventas, hasta qué suele tomar un cliente, cuántas veces suele venir a comer al mes, y a qué restaurante entre otros.

Las personas que trabajan en Grupo Vips constituyen el factor determinante de su éxito. La compañía destaca que uno de sus objetivos estratégicos es contar con profesionales cualificados que quieran integrarse en un equipo, joven, multicultural, en constante formación y con planes de carrera personalizados y además que crean en la igualdad de oportunidades entre las personas.

La estrategia de expansión que la compañía implantó en 1999 implicaba una elevada tasa de crecimiento de las personas dentro de la organización. Esta necesidad dio como resultado que Grupo Vips formulara una política de empleo dirigida a personas de otros países. Como lo explicó Miguel Ángel García, vicepresidente de recursos humanos de Grupo Vips en una entrevista publicada “esto comienza en el año 1999, nosotros teníamos un plan de expansión importante que consistía en generar 1.000 puestos de trabajo netos al año. Las tasas de natalidad eran muy bajas, la economía crecía y en determinadas provincias estaban cerca del pleno empleo.

Los españoles podíamos acceder a otro tipo de empleo. Había un volumen muy alto de personas que necesitábamos y no la encontrábamos en España. Entonces fue cuando pusimos en marcha la política de contratación en origen”.⁶

La política de contratación en origen se convirtió en uno de los ejes principales de la estrategia de recursos humanos en Grupo Vips. “Esta política de contratación en origen nos ha permitido llevar a cabo el plan de expansión que queríamos realizar y que nos ha permitido cuadruplicar nuestra plantilla en ocho años”.⁷ En 1999 el número de colaboradores –como denomina la compañía a sus trabajadores– era de 2.800; en la actualidad, son 10.000 personas de 84 diferentes nacionalidades por lo que la presencia de inmigrantes en la cadena es muy notable, tanto en la plantilla general como en el equipo gerencial, donde el 48% provienen de otros países. La compañía destaca que la adaptación cultural se ha producido sin mayores dificultades y más aún, que la diversidad es un valor añadido estratégico dentro la organización. El éxito del desarrollo de la política de contratación en origen se explica por la implantación de varias líneas de acción como la formación en origen y el plan de acogida como lo expuso García, “Un aspecto importante que creo que nos ha ayudado en todo esto ha sido el ir desarrollando una política de formación en origen, poco a poco y desde modelos muy humildes que han ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta un plan de acogida y en aquellos casos en que era necesario la formación en el idioma, porque es absolutamente necesaria de cara a esta integración”.⁸

Dentro de la estrategia de recursos humanos, la estabilidad en el empleo y el desarrollo profesional son dos líneas de acción fundamentales. Así, en palabras de García “para eliminar incertidumbres, el 100% de las personas son contratadas de forma indefinida, lo que posibilita, la creación de un proyecto personal y mayor facilidad para la reagrupación familiar”.⁹ El desarrollo profesional se materializa en la promoción interna y en los planes de carrera específicos que existen dentro de la organización. “Se apuesta por un desarrollo profesional de los trabajadores del grupo, que garantice oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que conlleva mayores cotas de responsabilidad y por tanto, mayor crecimiento económico... También se ofrece una mayor facilidad para la reagrupación familiar que la empresa favorece mediante la oferta de empleo a los familiares de sus empleados, que se someten al proceso de selección, al igual que el resto... Todas estas medidas consiguen también aumentar la fidelización del trabajador con la empresa”¹⁰ explicó García.

6 Ser Responsable (2008) “Vips, la inmigración como bandera” *Ser Responsable* http://www.serresponsable.es/modulos/mod_periodico/pub/mostrar_noticia.php?id=300

7 Ibid.

8 Miguel Angel García, director de recursos humanos de Grupo Vips ponencia en la mesa redonda “Responsabilidad social corporativa e integración laboral. La experiencia de la gran Empresa” I Congreso Incorpora, Obra Social “La Caixa”. Madrid, 2008.

9 Noticias.terra.es (2007). Vips promueve el voluntariado y la integración de sus empleados mediante una web y el programa ‘Brazos Abiertos’ *noticias.terra.es* en http://terrannoticias.terra.es/internacional/articulo/Vips_brazos_abiertos_1931992.htm

10 Ibid.

La formación es otra línea de acción fundamental por lo que la compañía posee un centro de formación donde más de 30.000 alumnos han pasado en los últimos cinco años para formarse tanto en hostelería como en comercio, así como para cursos de reciclaje. El objetivo de estos cursos, que van desde los dos días básicos para todos los empleados hasta las ocho semanas de los talleres gerenciales, por ejemplo, es “garantizar el aprendizaje de los altos estándares de calidad de servicio y excelencia operacional de la empresa... Camareros, ayudantes de sala, cocineros, jefes de cocina, gerentes, directivos... todos deben pasar por un curso rápido de los puestos básicos de la empresa antes de comenzar a trabajar en ella”.¹¹

¹¹ noticias terra (2010). “El Grupo Vips renueva por noveno año consecutivo el sello Madrid Excelente, que reconoce la calidad en su gestión” en *noticias.terra.es* <http://noticias.terra.es/2010/local/0112/actualidad/el-grupo-Vips-renueva-por-noveno-año-consecutivo-el-sello-madrid-excelente-que-reconoce-la-calidad-en-su-gestion.aspx>

Adicionalmente, el Grupo Vips desarrolla programas de empleo para la inserción social y laboral de mujeres maltratadas, personas con tercer grado penitenciario y otros colectivos laboralmente desfavorecidos.

En 2004, Grupo Vips decidió crear el departamento de responsabilidad corporativa con el fin de formalizar las acciones y programas que se iban realizando para las personas de la organización. En este sentido, la responsabilidad corporativa de Grupo Vips supone un compromiso con las personas y su bienestar para contribuir a crear una sociedad más participativa y sostenible. Dentro de este marco, Grupo Vips desarrolla distintos programas de integración social y laboral de los colectivos desfavorecidos (personas con discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social), fomenta el voluntariado entre sus empleados y desarrolla proyectos internos de sensibilización medioambiental y cuidado de la salud.

3. Fundación Hazloposible

Fundación Hazloposible es una organización privada sin ánimo de lucro que se creó con el objetivo de impulsar de manera innovadora la interacción e implicación de la sociedad en causas solidarias, utilizando las Tecnologías de la información y comunicación. La visión de esta organización es lograr una sociedad más comprometida y participativa en la que cada persona y organización sea protagonista en la construcción de un mundo más justo y sostenible.

Para Fundación Hazloposible, la participación de las personas en iniciativas sociales facilita el cambio hacia una sociedad más incluyente y justa y la utilización de las nuevas tecnologías en la acción social permite la creación de formas innovadoras de acercamiento y participación.

Asimismo, Fundación Hazloposible destaca que se identifica con los valores de compromiso, diversidad, energía y creatividad, y que por tanto promueve a través de sus distintas líneas de acción. Concretamente, Fundación Hazloposible opera en tres líneas de acción, sensibilización/ comunicación, voluntariado y gestión del conocimiento. En la actualidad, 17 personas en plantilla y 500 voluntarios virtuales colaboran en la fundación.

En 1999 José Martín y Catalina Parra crearon la Fundación Hazloposible con el fin de trabajar en su primer proyecto, Canalsolidario.org, un portal de internet que sirviera como herramienta de acción social operando como un nexo entre las actividades de las ONG y la sociedad. Fue el primer portal en España que aglutinaba información sobre las ONG. En la actualidad, CanalSolidario.org es un periódico digital especializado en información social, contiene varias secciones como las noticias sobre los problemas sociales a nivel global, información proporcionada por las propias organizaciones registradas, el directorio de ONG, o la sección de formación la cual publica toda la oferta formativa en cooperación, derechos humanos, voluntariado, discapacidad, educación en valores, medio ambiente y otros temas solidarios. Además, incluye un espacio de trabajo para responsables de comunicación de las ONG, desde el que pueden enviar notas de prensa a medios de comunicación y coordinarse para sus convocatorias a prensa. Hasta la fecha se han suscrito 160.000 personas a su boletín electrónico, 5.000 ONG participan en el proyecto y se han enviado 1.200 notas de prensa. Por último, existe una versión local en Cataluña.

Al año siguiente, Fundación Hazloposible lanza Hacesfalta.org, un portal para la promoción del voluntariado, con el apoyo de Grupo Vips. Con la expresión *Voluntarios en la Red*, este portal es un nexo entre todo tipo de voluntariado con espacios dedicados a particulares, empresas y ONG. De acuerdo a la fundación, Hacesfalta.org es un sitio de referencia para el voluntariado en España, con 3 millones de páginas vistas al mes, 365.000 candidatos registrados, 330.000 suscriptores a su boletín y una media de 900 oportunidades de voluntariado activas. A través de la web, se han motivado 4 millones de contactos entre candidatos y ONG y participan alrededor de 4.000 organizaciones. Además, la web también cuenta con una sección de trabajo remunerado en ONG que a lo largo de los años ha ido cobrando cada vez más relevancia.

En el año 2000, un año después de su creación, Fundación Hazloposible obtuvo el premio especial del jurado en el concurso Start-up 2000 promovido por la consultora McKinsey. En 2001, Canalsolidario.org obtuvo el tercer premio dentro de la categoría de prensa en los Premios Periodísticos de UNICEF. Al mismo tiempo, es el Año Internacional del Voluntariado y Naciones Unidas recomienda Hacesfalta.org como la mejor web de voluntariado de habla hispana.

En el año 2003, con el apoyo de la Fundación Luis Vives, Fundación Hazloposible lanza el portal SolucionesONG.org, una web para compartir el conocimiento y las buenas prácticas en el tercer sector sobre la gestión de las organizaciones. Concretamente, la fundación promueve este espacio con el fin de alcanzar tres objetivos: Facilitar el trabajo a los profesionales de las ONG, promover la participación entre quienes quieran poner sus conocimientos al servicio de las ONG y facilitar la formación en el sector no lucrativo. En la actualidad, participan en esta sección asesores voluntarios atendiendo desinteresadamente las consultas de los profesionales de las ONG y compartiendo sus conocimientos. Hasta la fecha, a través de esta herramienta, se han resuelto más de 6.900 consultas que además han quedado almacenadas en la web de forma que pueden ser consultadas por cualquier organización. Asimismo, el portal contiene un aula virtual de formación que se pone a disposición de entidades no lucrativas que deseen impartir cursos de formación.

En mayo de 2004, y de nuevo con el apoyo de Grupo Vips, Fundación Hazloposible pone en marcha su programa de Voluntariado Corporativo. El objetivo fundamental de este proyecto es facilitar la movilización del talento, tiempo y energía de la plantilla de la empresa a favor del desarrollo social de las comunidades donde opera.

Partiendo de una filosofía que se centra en sensibilizar e inspirar a la plantilla para que se involucren en causas sociales y actúen en consecuencia, Fundación Hazloposible orienta a las empresas en la puesta en marcha y gestión de programas de acción social que involucren a su equipo humano. La Fundación destaca que el voluntariado corporativo está en fase de experimentación y por tanto es un campo muy abierto a la innovación, cuyos resultados se obtienen a medio y largo plazo, esto hace que muchas compañías que desean implantarlo se enfrentan a interrogantes sobre cómo involucrar a sus empleados, cómo elegir una ONG con la cual colaborar y finalmente, sobre cómo medir los resultados. Así, mediante el programa de Voluntariado Corporativo la entidad ofrece servicios de análisis, diseño e implantación de acciones solidarias con la participación de los empleados, comunicación y dinamización, difusión, formación, innovación y seguimiento de la acción implantada.

El programa gira en torno al Portal de Voluntariado que se crea específicamente para cada compañía, con un diseño adaptado a cada imagen corporativa. El objetivo del portal es sensibilizar a la plantilla con noticias que impulsen a la acción, ofrecer posibilidades de colaboración con un amplio número de ONG, difundir la labor que ya realizan algunos empleados como voluntarios y relacionar toda esta información con las actividades de acción social que realiza la compañía. El

programa incluye atención personalizada a los mails y llamadas telefónicas de los empleados sobre cuestiones de voluntariado, informes para la empresa con datos sobre el nivel de participación de la plantilla, junto a recomendaciones y sugerencias de nuevas iniciativas, acciones presenciales de sensibilización a empleados, como charlas informativas o jornadas formativas entre otros. Por último, Fundación Hazloposible organiza una reunión anual de las empresas participantes en el programa con el fin de intercambiar experiencias y buenas prácticas.

En este programa de voluntariado corporativo participan actualmente las empresas Grupo VIPS, DKV, Accenture, BBVA, Fundación MAPFRE, Cajamar, Iberdrola, British Telecom, Banco Popular y la Universidad de Alcalá de Henares.

En 2006, la Fundación Hazloposible pone en marcha el proyecto Ekoos.org, cuyo objetivo es promover el ejercicio de un periodismo con mayor capacidad de transformación social. Ekoos.org facilita a los periodistas el acceso a fuentes de información especializadas en temas de desarrollo social y sostenible. Las áreas temáticas de este portal son acción humanitaria, conflictos y paz, cooperación y desarrollo, derechos humanos, discapacidad, economía, exclusión social, infancia y juventud, inmigración, medio ambiente, salud, sociedad civil y otros países.

Ekoos.org tiene como objetivo acercar las fuentes –aquellos que viven en primera persona o son testigos directos de los problemas sociales como un médico que trabaja en Nigeria o un voluntario que acompaña a personas mayores– a los periodistas. Mediante un servicio de consultas online estas personas o fuentes de información proporcionan sus conocimientos específicos aportando así un valor añadido a la información y nuevas perspectivas a la información publicada habitualmente en los medios. Posee más de 1000 fuentes de información especializadas en temas de carácter social y más de 2.000 periodistas registrados y existe una versión local en Cataluña.

En 2007, Fundación Hazloposible decide crear el Laboratorio de Innovación Social, un proyecto cuyo objetivo era impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación entre las ONG, y a través del cual se impartieron más de 100 talleres por toda España. Además, en ese mismo año, se pone en marcha un servicio de consultoría dirigido a empresas, organizaciones sociales y Administraciones públicas que quieren poner en marcha un proyecto en Internet con alto impacto social.

En la actualidad, Fundación Hazloposible cuenta con 4 millones de páginas visitadas al mes, 550.000 suscriptoras los boletines semanales, 290.000 usuarios activos, 6.000 ONG participantes y 2.000 periodistas registrados y su plataforma de formación online ha impartido cursos a 8.350 alumnos.

En 2009 Fundación Hazloposible contó con un presupuesto de alrededor de ochocientos mil de euros para ejecutar sus proyectos de los cuales, un 75 % de instituciones privadas y en un

25% de instituciones públicas. Dichos proyectos se financian con las aportaciones que realizan empresas privadas, la administración pública, donantes y con los ingresos que obtiene a través de la oferta de servicios propios. La fundación destaca que la gestión y los contenidos de cada proyecto son totalmente independientes de su financiador.

4. Aplicación del modelo del ciclo de vida a la relación de colaboración entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible

Tabla 1. Panorama cronológico

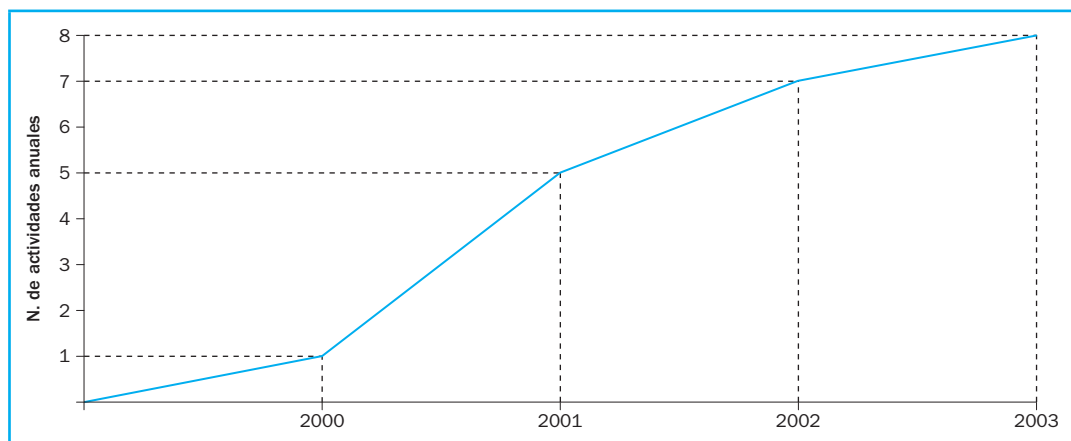
Actividades	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hacesfalta.org	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Manteletas		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Operación web			x	x	x	x	x	x	x	x
Trabajo remunerado			x	x	x	x	x	x	x	x
México			x	x	x	x	x	x	x	x
2.0									x	x
Voluntariado Corporativo										x
Lanzamiento y					x	x	x	x	x	x
Operación del programa					x	x	x	x	x	x
Incorporación de:					x	x	x	x	x	x
.DKV										
.ONO y Bankinter*						x				
.Accenture, BBVA, Mapfre, Caja Mar								x		
.U de Alcalá, Iberdrola, BT										x
Nueva versión									x	x
Migraciones									x	x
Programa de acogida "Brazos Abiertos"							x	x	x	x
Lanzamiento y operación							x	x	x	x
Secciones Antes de llegar y bolsa de rec.									x	x
Participación de Maite Arango en la fundación										
Miembro patronato				x	x	x	x	x	x	x
Presidenta consejo asesor									x	x
Vice-presidenta Fundación										x
Vinculación stakeholders										
Proveedores		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Clientes		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Socios Club Vips										x
Total	1	5	7	8	10	11	12	13	16	22

Fuente: Autores.

* Estas empresas finalizaron el programa de VC en el año 2009.

4.1. Etapa de formación (1999-2003)

Figura 1. Etapa de formación del ciclo de vida de la relación entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible



Fuente: Autores.

Inversiones relacionales específicas

La influencia de las tecnologías de la información y de las comunicaciones sobre la economía, especialmente las vinculadas a Internet, empezó con tal fuerza a finales de los años noventa que se empezó a hablar de la aparición de una nueva “Economía Digital”. Hacia el año 1999 en España, surgió un grupo de compañías basadas en Internet designadas comúnmente empresas punto com que empezaban a buscar el apoyo financiero de empresas de capital riesgo, incubadoras y *business angels*. Aunque Internet aún no era un medio maduro, la calidad de conectividad era baja y no tenía los suficientes usuarios, estas empresas decidieron apostar por la tecnología. Un start-up que surgió aquella época es Infojobs.net, un portal del Grupo Intercom que se creó para cubrir las necesidades de reclutamiento y que en la actualidad es líder de mercado en España con más del 47% de audiencia. En ese entorno en que Internet daba sus primeros pasos, nace la alianza entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible.

Concretamente, la relación de colaboración entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible nace de un encuentro casual entre Maite Arango, vicepresidenta del Consejo de Grupo Vips y Elena Acín, entonces directora de Fundación Hazloposible, en la primera feria de Internet en Madrid en 1999. Acín presentaba en ese momento el lanzamiento de su primer proyecto, Canalsolidario.org y Maite Arango consciente de que Internet sería una herramienta excelente para la acción social, buscaba un proyecto social innovador en el que Grupo Vips pudiera implicarse.

Fundación Hazloposible tenía concebido en papel un proyecto cuyo objetivo era promover y facilitar el voluntariado a través de Internet, pero necesitaba la financiación para ponerlo en marcha. Al ser

una entidad muy joven, era difícil acceder a financiación pública, por lo que necesitaba encontrar una empresa privada que tuviera la suficiente visión para apoyar a una entidad muy poco conocida pero con unas ideas con mucho potencial. Fruto de este primer encuentro y posteriores reuniones, Grupo Vips y Fundación Hazloposible acuerdan colaborar en ese proyecto que pasó a llamarse Hacesfalta.org. De esta manera, Grupo Vips se convertía en el financiador exclusivo de Hacesfalta.org aportando 106.000 euros para su lanzamiento y operación en el año 2000. En ese momento Marisol García, que hasta entonces colaboraba con F.Hazloposible como voluntaria, dejó su puesto de consultora en Accenture para incorporarse profesionalmente a la Fundación para coordinar el proyecto.

Grupo Vips financió el proyecto pero también colaboró en su presentación a medios y ONG. El lanzamiento se hizo en un establecimiento Vips, “les prestamos la empresa como plataforma del proyecto”¹² explicaba Maite Arango. (En el anexo 1 se exhibe el portal Hacesfalta.org).

F.Hazloposible invirtió mucho tiempo y esfuerzo visitando ONG con el fin de presentarles el proyecto y explicarles sus potenciales beneficios. “cuando se les preguntaba si necesitaban voluntarios, muchas ONG respondían que si pero no tenían definido el perfil que buscaban, y en algunas ocasiones no tenían claro las actividades que realizarían esos voluntarios” recordaba Marisol García, “en esa época el voluntariado en muchos casos no estaba adecuadamente estructurado, algunas ONG pedían voluntarios sin tener claro el papel que iban a tener en la organización,...los voluntarios muy frecuentemente se desmotivaban”¹³ añadía Maite Arango. “Al registrar sus demandas de voluntarios en Hacesfalta.org, las organizaciones se veían obligadas a definir las tareas a realizar y el perfil que buscaban, lo que evitaba muchas ineficiencias en el proceso de incorporación de los voluntarios” comentaba Marisol García.

En 2001, Grupo Vips decidió reforzar su implicación en el proyecto Hacesfalta.org difundiendo el proyecto a través de las manteletas de sus restaurantes. Desde entonces, la compañía difunde el proyecto a través de 360.000 manteletas durante dos semanas al año. A través de las manteletas, la compañía empezaba a implicar a sus clientes y al mismo tiempo, lograba que sus proveedores participaran en Hacesfalta.org, pues el diseño de la imagen y los mensajes eran elaborados de forma probono, por NCA, empresa que diseña las campañas de comunicación de Grupo Vips. Además de las manteletas, la compañía difunde el proyecto a través de *muppies* en la fachada de sus restaurantes desde los cuales transmite distintos mensajes dirigidos a promover el voluntariado.

¹² Entrevista de larga duración con Maite Arango, vicepresidenta de consejo de administración de Grupo Vips, Marisol García, directora de la Fundación Hazloposible y Sandrine Woitrin, directora de responsabilidad corporativa del Grupo Vips, Barcelona, 30 de noviembre de 2009.

¹³ Ibid.

En el año 2002, dada la creciente tendencia de profesionalización de las ONG, el equipo de Hacesfalta.org detecta la necesidad de las organizaciones de contar con un lugar donde buscar profesionales para puestos de trabajo remunerados, por lo que crea una sección en la web donde las ONG publican también sus ofertas de trabajo.

14 Ibid.

Al advertir el éxito de Hacesfalta.org, Fundación Hazloposible decidió extender el proyecto a nivel internacional y Grupo Vips se comprometió a apoyarle en esta nueva incursión del proyecto. Ambas partes optaron por lanzar el proyecto en México al constatar que Grupo Vips, tenía un vínculo con dicho país y con una entidad social de reconocido prestigio en toda Latinoamérica CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía). Para impulsar el proyecto en México el proyecto necesitaba encontrar una empresa privada que quisiera financiar el proyecto allí, como Grupo Vips lo hacía en España. Se identificó que BBVA podría ser un buen candidato a través de su filial en México BBVA Bancomer y Maite Arango y Marisol García presentaron el proyecto a Ignacio Goirigolzarri, por entonces Director General del Grupo BBVA, responsable de Banca Minorista, que tenía a su cargo Banca al por Menor en España y América. Como resultado, BBVA Bancomer aceptó financiar el proyecto en México que se lanzaría y sería operado por CEMEFI. En efecto, después de analizar diversas opciones Fundación Hazloposible determinó que la mejor opción era gestionar el proyecto desde una organización ya consolidada en México y que operara de manera independiente y separada de Fundación Hazloposible. Por consiguiente, Fundación Hazloposible proporcionó a CEMEFI formación, apoyo tecnológico y know how para la gestión del proyecto en México.

En el anexo 1 se pueden observar en detalle la inversión anual de Grupo Vips en Hacesfalta.org así como diversos datos sobre el funcionamiento del portal y algunas manteletas y muppies del Grupo Vips.

Intercambio de conocimiento

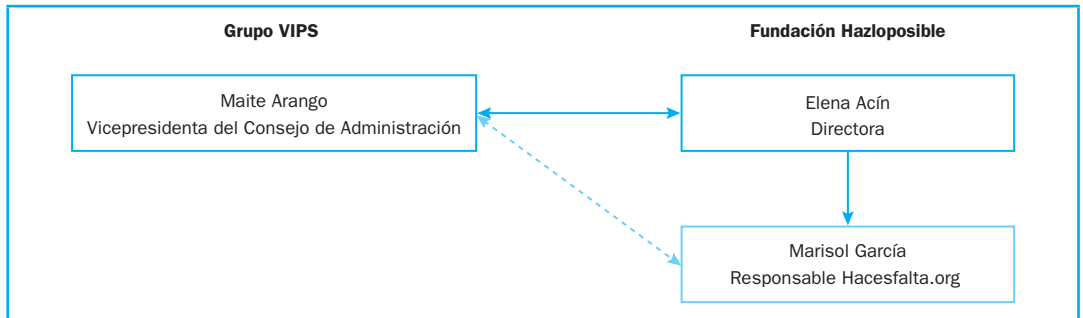
Desde que Grupo Vips decidió financiar la creación de Hacesfalta.org, se comprometió también a aportar su experiencia y conocimiento para el desarrollo de la herramienta. Así, desde el inicio de la relación de colaboración, Maite Arango se implicó a fondo “aportando primero conocimiento muy enfocado a su experiencia en el negocio de los establecimientosVips, es decir, contribuyendo a que la web fuera muy intuitiva de forma que el usuario llegara a la información de forma rápida y cómoda”¹⁴ recordaba Marisol García. Asimismo, recordaba que “los

encuentros con Maite eran semanales, desde un principio la relación de colaboración entre Maite Arango y Elena Acín era muy estrecha”.¹⁵ Después del lanzamiento del portal, las reuniones entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible eran bimensuales y “se hacían de manera muy informal”.¹⁶

15 Ibid.
16 Ibid.
17 Ibid.
18 Ibid.

“El lanzamiento del portal tuvo un éxito extraordinario en gran parte gracias a la unión de conocimientos de los profesionales de F.Hazloposible que venían del mundo de la consultoría, con la experiencia de atención al cliente de los profesionales de Grupo Vips”¹⁷ enfatizó Maite Arango.

Figura 2. Estructura relacional de la relación de colaboración en la etapa de formación



Fuente: Autores.

Combinación de recursos complementarios

En esta etapa de formación, las partes se centran en construir las bases de la relación de colaboración en un marco de compatibilidad. Aunque en 1999, Grupo Vips tenía inquietudes por el voluntariado y la innovación no sabía cómo canalizarlas. “Me constaba que había mucha gente que quería ayudar...pero que no sabía a donde dirigirse”¹⁸ recordaba Maite Arango.

Paralelamente, Elena Acín, directora de la Fundación Hazloposible empezaban a discurrir una idea de web dónde demanda y oferta de voluntariado pudiesen encontrarse. En ese contexto, Maite Arango conoció a Elena Acín, compartieron sus aspiraciones y comprobaron sus sinergias. “El proyecto era muy innovador, todavía Internet estaba en sus inicios, el desafío era grande pero muy prometedor puesto

que la visión de Elena coincidió con la visión de Maite” destacó Marisol García. Existían webs similares en otros países, pero “estaba por ver si funcionaba en España, añadía a su vez Maite Arango. Ambas partes estuvieron de acuerdo en dar una visibilidad especial a un tipo de voluntariado que en España no era muy común, el voluntariado virtual, y comenzaron a impulsar a las ONG para que detectaran actividades que podían realizar los voluntarios sin necesidad de desplazarse a las organizaciones, contando con un ordenador y una conexión a internet.

19 García, Marisol, 2010. “La experiencia de Fundación Chandra (ahora Fundación Hazloposible)” ponencia en la mesa redonda colaboración entre empresas y ONG organizado por Obra Social la Caixa y Esade, Madrid, febrero 2010.

Mecanismos de gobernanza

En esta etapa, las partes empiezan a utilizar mecanismos formales que les provee mutuamente garantías creíbles del cumplimiento de los acuerdos. “Se elaboró un convenio muy básico, con las líneas generales de la colaboración, ni siquiera se recogía si Grupo Vips era o no socio exclusivo, se trataba de sentar las bases para comenzar a andar”.¹⁹ Desde el principio en la relación fue clave la confianza mutua, señalaba Marisol García.

Desde entonces, Grupo Vips y Fundación Hazloposible firmaron convenios anuales para demostrar formalmente su voluntad y compromiso de realizar inversiones específicas y cumplir los acuerdos con el fin de mantener y mejorar el impacto de Hacesfalta.org.

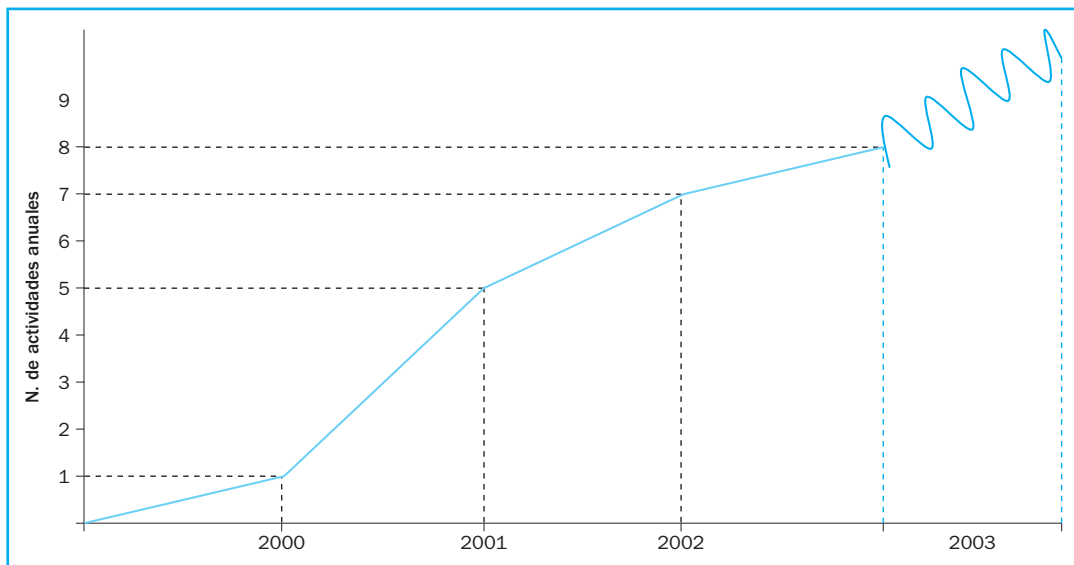
Desde el comienzo Fundación Hazloposible presentaba informes mensuales a Grupo Vips para el seguimiento del impacto del proyecto, donde se reflejaban indicadores de actividad de la web (páginas vistas, visitas, voluntarios registrados, suscripciones al boletín, oportunidades de voluntariado registradas, número de contactos canalizados entre voluntarios y ONG, etc...)

En los primeros años, la financiación del proyecto, se justificaba mediante informes semestrales que detallaban las partidas en las que se utilizaba el presupuesto aportado por Grupo Vips. Posteriormente la periodicidad de los informes de gastos, pasó a ser anual.

Si un año existía un remanente en la cuenta de resultados del proyecto, Grupo Vips y F. Hazloposible decidían conjuntamente como reinvertirlo en el proyecto, por ejemplo , se decidía sobre si se utilizaba para mejorar la web técnicamente o para ampliar el equipo de trabajo.

4.2. Primer periodo de revolución

Figura 3. Primer periodo de revolución del ciclo de vida de la relación entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible



Fuente: Autores.

Después de tres años de colaboración, tanto Grupo Vips como Fundación Hazloposible pretendían seguir colaborando en la difusión y funcionamiento del portal Hacesfalta.org. Sin embargo, a inicios de 2003 la continuidad de la relación se vio condicionada por cambios en los objetivos y las expectativas de Grupo Vips que implicaron nuevas negociaciones enfocadas a aclarar y resolver los nuevos temas que surgieron.

20 Martínez, C. (2003). "Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks". *Journal of Business Ethics*, 47(3) 209-222.

A inicios de 2003, Grupo Vips, inmerso en un periodo de crecimiento, comunicó su misión y principios y realizó una encuesta entre sus empleados sobre las causas sociales que ellos considerasen importantes. Dicha encuesta reveló que los empleados estaban interesados en el voluntariado por lo que surgió la idea de que F.Hazloposible le ayudara a canalizar las inquietudes solidarias de sus empleados. Grupo Vips tenía el firme propósito de convertirse en un modelo de referencia para otras empresas en este tema.

Estudios académicos²⁰ han demostrado que uno de los riesgos más importantes para las ONG cuando establecen relaciones de colaboración

de mediano y largo plazo con empresas privadas es perder su independencia. Cuando una ONG percibe que su independencia y su identidad se verán afectadas a raíz de una relación de colaboración en la que la empresa pretende extenderla requiriendo un alto nivel de implicación, la relación se ve severamente afectada llegando a provocar el fin de las actividades conjuntas.²¹

²¹ Berger, I. Cunningham, P. and Drumwright, M. (2004). "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration", *California Management Review* 47(1) 58-90.

²² Entrevista realizada por escrito a Elena Acín, Barcelona, 11 de mayo de 2010.

Ante esta propuesta por parte de Grupo Vips de ayudar de alguna manera a canalizar las inquietudes sociales de sus empleados, F. Hazloposible vio una oportunidad de desarrollo aunque, se produjo un debate interno. "La primera impresión que tuve fue confirmar la gran confianza que existía entre las dos instituciones para emprender algo nuevo juntas"²² recordaba Elena Acín, entonces directora de la Fundación. No obstante, la posibilidad de implicarse en un proyecto tan ligado a una empresa generó una especie de recelo entre algunas personas suscitando un debate sobre el modo de trabajar con las empresas. Como consecuencia, F. Hazloposible empezó a trabajar en el desarrollo de un código para la selección de empresas que finalmente desistió después de consultar con el patronato. En efecto, se consideró que la fundación no poseía ni los recursos ni las herramientas necesarias para evaluar a las empresas como socio potencial.

"Veíamos la propuesta de Grupo Vips como una oportunidad de promover el voluntariado en un nuevo entorno, la empresa nos abría una puerta para acceder a sus empleados e impregnarles de alguna manera una cultura de solidaridad y por tanto trasladamos este punto de vista a todo el equipo de F. Hazloposible" repasaba Marisol García.

Así, Fundación Hazloposible buscó en otros países iniciativas dirigidas a canalizar las inquietudes sociales de las plantillas de las empresas, y así es como concibió la idea del programa de voluntariado corporativo, como una clara extensión de Hacesfalta.org, se trataba de "un Hacesfalta interno", dirigido a los empleados de las empresas.. Ambas partes llegaron a un acuerdo sobre el desarrollo de una herramienta tecnológica que sirviera para fomentar y gestionar el voluntariado corporativo en las empresas. La compañía financiaría el desarrollo tecnológico de esta nueva iniciativa con el propósito de implantarla dentro de la organización, pero también, que pudiera ser replicada e implantada en otras empresas.

F. Hazloposible solucionó positivamente el debate interno que había provocado este nuevo proyecto con Grupo Vips. "Logramos salir de este

bucle destructivo”. Aunque dos personas antagónicas a la relación entre empresas y ONG optaron por salir de la fundación, el resto de la organización concibió el proyecto como un avance en el cumplimiento de su misión. Sobre este aspecto Elena Acín comentaba “Lo bueno del equipo de Hazloposible es que compartíamos valores y la pasión por el proyecto y al mismo tiempo éramos muy, muy diversos y eso nos permitía tener debates muy ricos y que en cierto modo reflejaban la pluralidad que existía en la sociedad”.²³ En efecto, hasta ese momento Hacesfalta.org no llegaba a un colectivo de personas, aquel que trabajaba en las empresas. Por tanto, F. Hazloposible podría acceder a este colectivo mediante el voluntariado corporativo, en congruencia con su misión.

23 Entrevista a Elena Acín .
op cit.

Además, el equipo de F.Hazloposible determinó que este nuevo proyecto no afectaría la independencia de su portal informativo Canalsolidario, que entre sus actividades esta la denuncia de malas prácticas empresariales. Esto pudo comprobarse por ejemplo, cuando en 2006 Canalsolidario.org se hizo eco de la campaña de denuncia en contra de Starbucks y su política de comercialización de café de Etiopía, que inició Intermón Oxfam. No obstante, F.Hazloposible advirtió a Grupo Vips sobre esta publicación y le dio la oportunidad de responder a través del mismo canal.

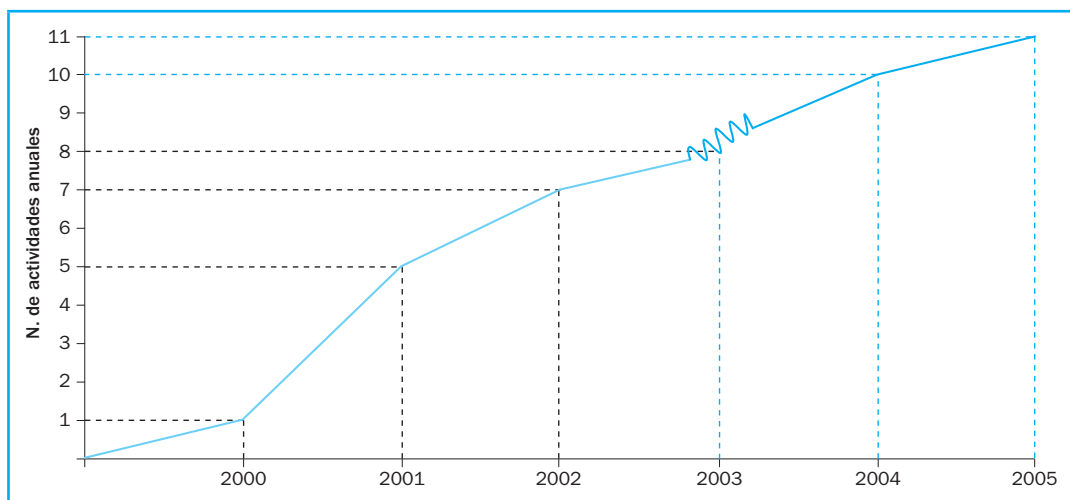
En pocas palabras, Grupo Vips y Fundación Hazloposible expusieron claramente sus objetivos y expectativas y se aseguraron que la identidad y la filosofía de la fundación no serían modificadas, al contrario, seguirían siendo el eje fundamental sobre el que la relación de colaboración continuaría edificándose.

4.3. Etapa de Operación (2003-2005)

Inversiones relacionales específicas

En esta etapa de operación, las partes colaboran e implementan los términos acordados y la relación crece rápidamente. Efectivamente, Grupo Vips y Fundación Hazloposible se implicaron en los proyectos y actividades realizando inversiones en tiempo y esfuerzo específicas a la relación de colaboración. Además de financiar el desarrollo del portal de voluntariado, Grupo Vips colaboró en su diseño conceptual. Así, en marzo de 2004 se lanzó la primera prueba piloto del portal de Voluntariado Corporativo de Grupo Vips. En el anexo 2 se exhibe el portal de Voluntariado Corporativo de la compañía, el volumen de inversión que realizó Grupo Vips y otros datos sobre su funcionamiento.

Figura 4. Etapa de operación del ciclo de vida de la relación entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible



Fuente: Autores.

Seis meses después de la implantación del portal de Voluntariado Corporativo en Grupo Vips, DKV Seguros implantó dicha herramienta en su organización. “implicar a otra empresa que fuera ejemplo de crecimiento rápido fue vital, y DKV era una compañía idónea por su reconocida trayectoria en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa y por su apuesta por la innovación” destacaba Marisol García.

Grupo Vips siguió apoyando a Fundación Hazloposible en la difusión de la herramienta con el fin de extender la cultura del voluntariado corporativo hacia otras empresas por lo que ONO y Bankinter se adhirieron a esta iniciativa en 2005. Hazloposible adaptó la herramienta a cada compañía personalizando el diseño, las secciones y los contenidos de su portal en consonancia con su imagen corporativa y su política de responsabilidad social.

Al mismo tiempo, Grupo Vips y Fundación Hazloposible siguieron trabajando en el continuo desarrollo de Hacesfalta.org. Grupo Vips continuó financiando su mantenimiento y difundiendo la web proactivamente a través de las manteletas y otras formas de promoción.

Intercambio de conocimiento

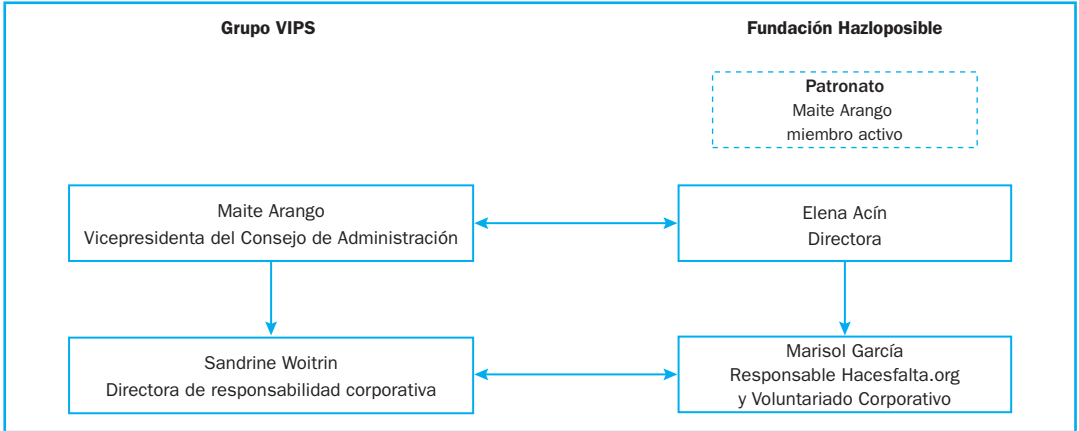
Unos meses después que arrancara el Portal de Voluntariado de Grupo Vips, la compañía creó el departamento de responsabilidad corporativa y nombró a Sandrine Woitrin, quién venía de Starbucks, directora de dicho departamento. Desde entonces, el día a día de la relación de colaboración entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible se gestiona desde el departamento de responsabilidad corporativa de la compañía y desde el equipo responsable de Hacesfalta.org y voluntariado

corporativo de la Fundación. Concretamente, las personas que empezaron a interactuar intensamente dentro de la relación, además de Maite Arango y Elena Acín, fueron Sandrine Woitrin y Marisol García.

Así, las rutinas de intercambio empezaron a desarrollarse y sobre todo a formalizarse. En efecto, “Sandrine fue cogiendo lo que ya existía entre Vips y Hazloposible y empieza a formalizarlo y a profundizarlo” recapitulaba Maite Arango “Antes de crear el departamento de responsabilidad corporativa, ya existía mucha transferencia de conocimiento que se hacía de manera informal. Para Vips, Hazloposible se convirtió en una fuente de riqueza de conocimiento del sector social muy importante” añadía Sandrine Woitrin. La figura 5 representa el organigrama de la relación de colaboración.

Otra manera de formalizar el intercambio de conocimiento que las partes convinieron, fue nombrar a Maite Arango miembro del patronato de la Fundación Hazloposible en septiembre de 2003. Al formar parte de este patronato, Maite Arango asumía responsabilidades directas en la promoción de los proyectos de la Fundación Hazloposible y en la captación de nuevas empresas colaboradoras, utilizando su agenda de contactos en el mundo empresarial.

Figura 5. Estructura relacional de la relación de colaboración en la etapa de operación



Fuente: Autores.

Combinación de recursos complementarios

En esta etapa de operación, las frecuentes interacciones durante el diseño y después la implantación de Hacesfalta.org permitieron a las partes encontrar maneras de unir sus capacidades por lo que los recursos complementarios intangibles se fueron combinando de manera compleja para alcanzar una sinergia única, valiosa e inimitable.

Esta sinergia se tradujo en la implantación del portal de Voluntariado Corporativo, el cual se transformó en un potente generador de beneficios para ambas partes.

Por un lado, uno de los principales objetivos de Grupo Vips era promover el voluntariado entre sus empleados y crear una cultura de responsabilidad social. Con el tiempo, la compañía comprobó que mediante el portal se facilitaba la participación de toda la plantilla y se formalizaban las acciones informales que surgían de los propios trabajadores; Además, se obtenían resultados medibles de todas estas acciones. Así, la compañía comprobó que este tipo de voluntariado contribuía a reforzar los valores de solidaridad y responsabilidad empresarial, además de reforzar la comunicación, facilitar las relaciones interpersonales entre los distintos departamentos de Grupo Vips y a elevar el orgullo de pertenencia de su plantilla contribuyendo a una mayor motivación y liderazgo de sus profesionales

Por otro lado, para Fundación Hazloposible la relación de colaboración con Grupo Vips se transformó en un factor fundamental en su avance hacia la consecución de su objetivo principal, lograr que la oferta y la demanda de voluntariado se encuentren a través de las nuevas tecnologías de comunicación. Fundación Hazloposible reconoce que el voluntariado corporativo era algo demasiado novedoso en España por lo que “gracias al apoyo de Grupo Vips que apostó por la iniciativa, Hazloposible pudo desarrollar una potente herramienta que facilita la movilización de la plantilla de la empresa a favor del desarrollo social, la cual obtuvo una cada vez mayor acogida”.²⁴ En efecto, en menos de un año después de haber realizado la primera prueba piloto en Grupo Vips, DKV, ONO y Bankinter se añadieron al proyecto con portales muy diferentes, muy innovadores y adaptados a su propia imagen y ámbito de actuación”.²⁵

Al mismo tiempo, la comunicación efectiva y la información compartida en las diferentes actividades generaron importantes beneficios para cada una de las partes al permitir que éstas conocieran y comprendieran la actividad de la otra. Tanto Grupo Vips como Fundación Hazloposible supieron explotar este conocimiento para satisfacer sus propias necesidades institucionales. La fundación apoyó a Grupo Vips en la creación del departamento de responsabilidad corporativa jugando un importante rol en el desarrollo de sus funciones. Por su parte, Grupo Vips apoyó a F.Hazloposible con conocimiento y asesoramiento desde diversos departamentos. Desde el departamento de finanzas asesoró a la fundación en formato y presentación de los reportes a las empresas

24 Grupo Vips – Fundación Hazloposible, 2009. “Alianza estratégica Grupo Vips y Fundación Hazloposible” Documentación interno prestada a los autores.

25 Entrevista de larga duración. Op cit.

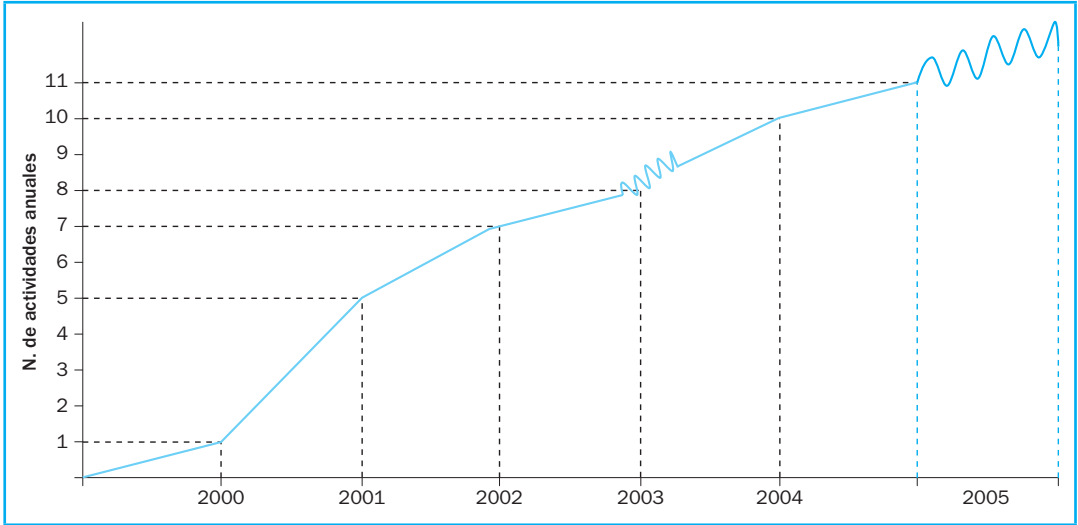
colaboradoras, desde el departamento de Marketing se formó al equipo de la Fundación en técnicas de CRM.

Mecanismos de gobernanza

En esta etapa de operación, los mecanismos de gobernanza informales empiezan a emplearse y a complementar los mecanismos formales. El intenso nivel de interacciones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos hicieron que las interacciones se hicieran predecibles y por tanto surgiera la confianza, un mecanismo de gobernanza fundamental que garantiza el desarrollo de una relación de colaboración de largo plazo. La confianza fue justamente el factor que permitió a las partes sobrevivir a la crisis de Internet. “En el contexto de la caída del boom de Internet, Hazloposible pasó una época muy complicada, tuvimos que manejar diversos escenarios para tener un plan de acción en el caso de que no llegaran nuevos apoyos para algunos de los proyectos de la Fundación, algunos escenarios contemplaban realizar reducciones de jornadas y por tanto de salarios y/o de plantilla. Afortunadamente el ajuste no fue necesario y pasamos el bache con el apoyo de Vips que siguió manteniendo su aporte. Así los proyectos de la fundación, Hacesfalta.org y Canalsolidario.org lograron superar la crisis” recordaba Marisol García.

4.4. Segundo periodo de revolución

Figura 6. Segundo periodo de revolución del ciclo de vida de la relación entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible



Fuente: Autores.

En 2005, Grupo Vips estaba en pleno proceso de crecimiento cuya finalidad era alcanzar los 400 establecimientos en 2007, lo que implicaba doblar su tamaño respecto a 2004. Dicho proceso de crecimiento dependía substancialmente de la estrategia de recursos humanos que la compañía había diseñado: la contratación en origen.

26 Segalés, J. (2009). "Plácido Arango, presidente del Grupo Vips". *hosteleriadigital.es* en <http://www.hosteleriadigital.es/hosteleria/20860/Placido-Arango-Presidente-del-Grupo-Vips>

Al mismo tiempo, el departamento de responsabilidad corporativa determinó que la integración socio-laboral constituiría el eje de sus acciones. Así lo expresaba Plácido Arango García-Urtiaga, presidente del Grupo Vips en una entrevista publicada "nuestra labor en responsabilidad corporativa está orientada principalmente a las personas...apostamos principalmente por este eje porque está estrechamente ligado a nuestra actividad, todo nuestro negocio se fundamenta en las personas, en nuestras relaciones con ellas".²⁶

En ese contexto, Grupo Vips empezó a estudiar la posibilidad de unir dos ejes estratégicos dentro de la compañía, la integración socio-laboral y el voluntariado corporativo, en un solo programa utilizando el portal de voluntariado como herramienta principal. Sin embargo, cuando la compañía planteo la posibilidad de colaborar en el desarrollo de esta nueva idea a Fundación Hazloposible, ésta, en un principio se mostró escéptica. "Hazloposible tuvo sus reticencias pues pensamos que era algo muy específico a Grupo Vips y que por tanto no podría replicarse" recordaba Marisol García. "En un principio, dudábamos si esta propuesta era un problema o una oportunidad para Fundación Hazloposible. Por un lado, pensábamos que podríamos aprender mucho sobre voluntariado corporativo pero por otro, el coste relativo de dedicar nuestros recursos y capacidades a un proyecto específico de Grupo Vips sería muy elevado". Por su parte, haciendo memoria Maite Arango añadía: "reconozco que hicimos una presión un poco injusta, teníamos muy claro que ambas partes se beneficiarían por lo que presionamos un poco". Por tanto, las partes analizaron diferentes opciones hasta encontrar la que encajaba con sus propias necesidades y con las de la relación de colaboración y presentaba el potencial de generar beneficios para ambas partes.

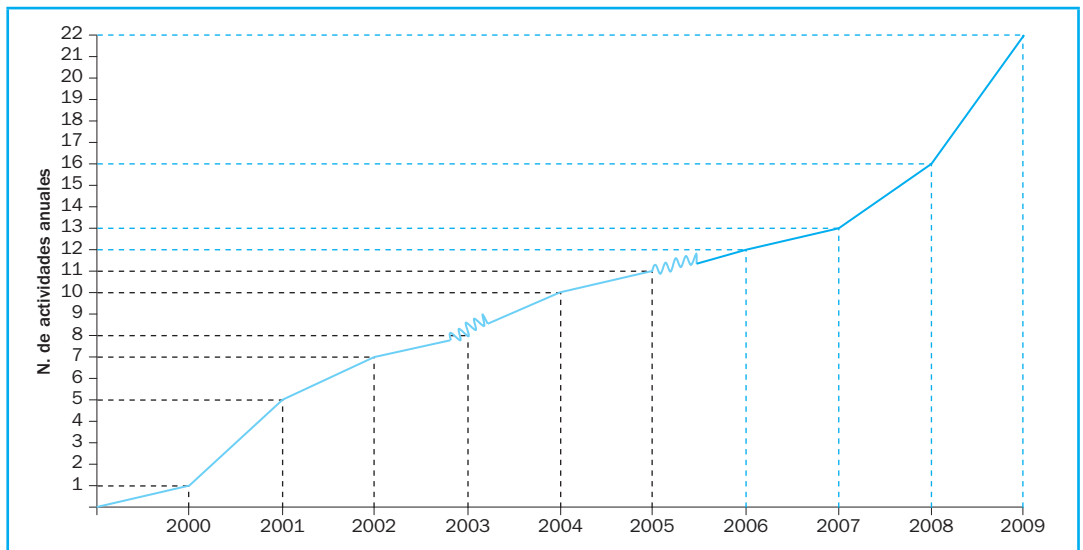
Grupo Vips y Fundación Hazloposible acordaron seguir trabajando en la relación de colaboración y en el nuevo proyecto, el programa de acogida "Brazos Abiertos", que se integraría dentro del portal de Voluntariado Corporativo de la compañía de manera que después podría ser desarrollado en otras compañías adaptándolo a sus necesidades y las características de su propio portal. "Es decir que hubo un cambio en nuestra forma de plantearnos el proyecto, el hecho de que el programa fuera

replicable a otras empresas se convirtió en una oportunidad de crecimiento para Fundación Hazloposible. La experiencia con el Grupo Vips nos permitiría obtener el conocimiento y las capacidades necesarias para ayudar a otras empresas a desarrollar programas similares de integración socio-laboral”.

27 Grupo Vips – Fundación Hazloposible, 2009. Documentación interno prestada a los autores.

4.5. Etapa de desarrollo (2005-2009)

Figura 7. Etapa de desarrollo del ciclo de vida de la relación entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible



Fuente: Autores.

Inversiones relacionales específicas

En esta etapa, Grupo Vips y Fundación Hazloposible empezaron a trabajar en el programa de acogida “Brazos Abiertos” diseñando un “módulo especial dentro del portal de Voluntariado Corporativo de la compañía”.²⁷ Mediante este programa, se reforzarían las acciones dentro de la estrategia de recursos humanos destinadas a que la integración de los nuevos empleados en la empresa y en la sociedad española fuera lo menos dramática posible, “lo que respondía a una necesidad muy grande entre los empleados del grupo” destacaba Maite Arango. “Lo más duro es llegar al aeropuerto y no saber qué hacer, dónde dormir, cómo funciona el metro, o los autobuses. Nada. Eso es lo que hemos querido

evitar” afirmaba en una entrevista publicada Miguel Ángel García, vicepresidente de Recursos Humanos de Grupo Vips.

Así, en 2006 se lanzó el programa de acogida “Brazos Abiertos” mediante el cual los propios empleados, de forma voluntaria, se ofrecen a ayudar, en sus primeros días, a aquellos que llegan a España para trabajar en la empresa, basándose en su propia experiencia, “ellos ya habían pasado por lo mismo” recordaba Maite Arango. “En este programa participan voluntariamente empleados que ya llevan tiempo con nosotros y que se convierten en una especie de mentores de los recién llegado en la empresa” se refería así Miguel Ángel García. En el anexo 3 se exhibe el portal del programa de acogida “Brazos Abiertos” y el volumen de inversión que realizó Grupo Vips para su funcionamiento.

Al mismo tiempo, las partes seguían colaborando en el funcionamiento de Hacesfalta.org y el portal de Voluntariado Corporativo. Grupo Vips continuaba realizando diversos esfuerzos por difundir la herramienta entre otras empresas. Así, el grupo de empresas que lo adoptaban se iba incrementando. En 2007, Accenture, BBVA, Mapfre y Cajamar incorporaron el portal dentro de sus organizaciones. En el anexo 4 se exhiben portales de voluntariado corporativo de algunas de estas empresas.

Aunque Fundación Hazloposible logró desarrollar un portal específicamente adaptado a cada una de estas empresas, comprobó que el proceso era lento y costoso. “Tal como se había concebido la herramienta, había que partir de cero para adaptarla a cada empresa,, además, cualquier mejora en la herramienta, debía ser desarrollada de forma independiente en cada empresa, lo que hacía que la herramienta fuera poco escalable” explicaba Marisol García. Ante esta situación, Fundación Hazloposible determinó que debían mejorar el portal hacia una versión más avanzada que permitiera modular con agilidad e implementar las mejoras de forma paralela en todas las empresas. Se buscaba la escalabilidad, además se aprovechó para que la herramienta fuera accesible e incorporara los elementos de la web 2.0 Pero, también tenía sentido implementar estas mejoras en Hacesfalta.org, por lo que F.Hazloposible presentó a Grupo Vips una propuesta de mejora conjunta de ambas herramientas. Grupo Vips decidió financiar la mejora de ambas herramientas y actuar de nuevo como empresa piloto al incorporar la nueva versión en su portal de voluntariado corporativo.

Así, en junio de 2008, Grupo Vips lanzó la versión 2.0 de su portal de voluntariado corporativo, herramienta que Fundación Hazloposible pone nuevamente a disposición de otras empresas. Con la nueva versión, los empleados de Grupo Vips que lo desean pueden registrarse como usuarios y disponen de una zona privada en la web en la que pueden crear un perfil y editarlo y además, pueden crear sus propias iniciativas de voluntariado e invitar a sus compañeros a que se unan a ellas. Al año siguiente, BBVA y MAPFRE migraron a la nueva versión, se incorporaba la Universidad de Alcalá y firmaban su incorporación Iberdrola, y British Telecom.

Grupo Vips y Fundación Hazloposible organizan una reunión anual con todas las empresas que han incorporado la herramienta del portal de voluntariado dentro de sus organizaciones en la

sede corporativa de Grupo Vips que actúa como empresa anfitriona del encuentro. El propósito de dicha reunión es compartir las experiencias siguiendo una agenda previamente establecida por Fundación Hazloposible. “para cada reunión determinamos los temas más relevantes, además, pedimos a las compañías con acciones/proyectos novedosos y replicables que compartan su experiencia con el resto de las empresas” afirmaba Marisol García.

28 Hoytecnología.com, 2009. “La nueva versión del portal ‘Hacesfalta.org’ impulsará la participación de los ciudadanos en acciones de voluntariado” en <http://www.hoytecnologia.com/noticias/nueva-version-portal-Hacesfaltaorg/112063>

Tras el éxito de la nueva versión del portal de voluntariado en su versión 2.0, F. Hazloposible lanzó la versión 2.0 de Hacesfalta.org, ambos desarrollos fueron diseñados de manera conjunta y financiados por Grupo Vips. F. Hazloposible detectó la necesidad de unir ambos proyectos técnicamente para conseguir la escalabilidad, presentó a Grupo Vips la propuesta y decidieron apoyarla. “Tú decides cómo, cuándo y dónde” es el eslogan de la nueva versión de Hacesfalta.org 2.0 puesto que una de sus principales características es que permite afinar al máximo las búsquedas según las preferencias de las personas que desean realizar algún tipo de voluntariado y así, encuentren la opción que más se ajusta a su perfil. “Estamos convencidos de que la baja participación de la sociedad española en iniciativas de voluntariado no se debe a la falta de interés, sino a la escasez de opciones para encontrar la oportunidad adecuada a su disponibilidad, su tiempo, su ubicación geográfica o sus aficiones”, señaló Arancha Cejudo, la nueva responsable de Hacesfalta.org durante su lanzamiento. También añadió “cuando una persona realiza un voluntariado que le satisface plenamente, vive una pequeña transformación individual que se extiende a su entorno. Si sumamos estas miles de pequeñas transformaciones, podríamos conseguir un movimiento de personas con capacidad para conseguir cambios sociales”.²⁸

El lanzamiento de la nueva versión Hacesfalta.org se hizo en un restaurant del Grupo Vips en Madrid y para su promoción, la compañía utilizó por primera vez su base de datos de Socios del Club Vips que contiene 1,7 millones de personas que realizan más del 45% de las ventas de la compañía. En la presentación participó Plácido Arango García-Urtiaga, presidente del Grupo Vips, y acudieron la totalidad de los miembros del Consejo. En los primeros años de funcionamiento de Hacesfalta.org, la presencia de Grupo Vips en la web y en la comunicación del proyecto fue muy discreta. Con la presentación de la nueva versión, Grupo Vips comienza a hacer más presente su papel en el proyecto.

Rutinas de intercambio de conocimiento

Durante esta etapa, la relación de colaboración se extendió incorporando a nuevas personas tanto de Grupo Vips como de Fundación Hazloposible que empezaron a interactuar en un marco de comunicación y aprendizaje inter organizativo elevado. Por un lado, cuando Grupo Vips y Fundación Hazloposible empezaron a trabajar en el desarrollo del programa de acogida “Brazos Abiertos”, el departamento de recursos humanos de la compañía se implicó directamente en la relación. A su vez, se incorporó una nueva persona al departamento de Responsabilidad Corporativa del Grupo, Benedetta Falleti, para hacer frente al creciente número de actividades.

Por otro lado, Fundación Hazloposible también implantó cambios en su estructura organizativa necesarios para afrontar el crecimiento de Hacesfalta.org y otras actividades. Marisol García fue nombrada directora de la Fundación en 2007 y se nombró a Arancha Cejudo, que hasta entonces había sido responsable de los contenidos de la web, como coordinadora del proyecto. Por otro lado y ante el crecimiento del número de empresas incorporadas al programa de voluntariado corporativo, se decidió poner al frente del programa a otro coordinador, Diego Lejarazu, que procedía de otro proyecto de la Fundación y que tenía una amplia experiencia en el mundo empresarial.

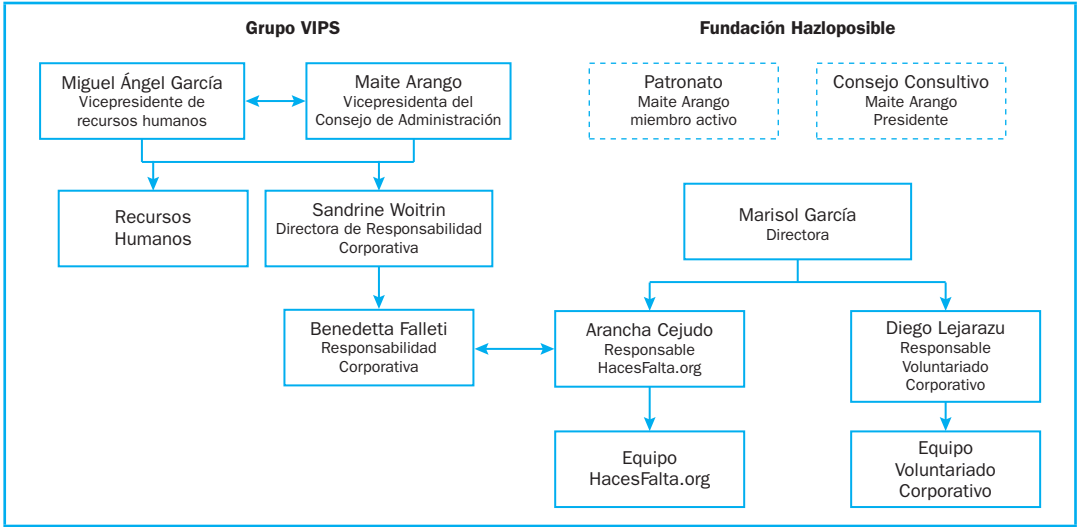
En 2008, Fundación Hazloposible propuso a Maite Arango como presidenta de su Consejo Asesor, cargo que ocupa actualmente además de seguir siendo miembro activo del patronato de la fundación. Además, en la reunión de patronato de Diciembre de 2009 y a petición del entonces presidente y fundador José Martín, se decide realizar una renovación de cargos, Catalina Parra también patrona fundadora pasa a ser la presidenta y Maite Arango es nombrada vicepresidenta.

En la etapa de desarrollo, el nexo de unión de la relación de colaboración lo constituyen Sandrine Woitrin, directora de responsabilidad corporativa de Grupo Vips y Marisol García, directora de fundación Hazloposible quienes dedican mucho tiempo y esfuerzo en planificar las actividades de la relación. A nivel operativo están Benedetta Falleti por parte de Grupo Vips y Arancha Cejudo y Diego Lejarazu por parte de Fundación Hazloposible, quienes llevan el día a día de la relación. La figura 8 representa la estructura organizativa actual de la relación de colaboración.

Combinación de recursos complementarios

Durante esta etapa, Grupo Vips y Fundación han desarrollado su relación de colaboración de tal manera que les proporciona una ventaja competitiva sustentable. Las experiencias y conocimientos que han compartido a lo largo de las etapas de formación y operación han transformado la relación de colaboración en una valiosa capacidad distintiva que genera importantes beneficios tanto para Grupo Vips como para Fundación Hazloposible.

Figura 8. Estructura relacional de la relación de colaboración en la etapa de desarrollo



Fuente: Autores.

Para el Grupo Vips, esta capacidad distintiva se traduce en un importante factor diferenciador del resto de sus competidores en el sector de la hostelería y restauración. La relación de colaboración con Fundación Hazloposible ha contribuido significativamente a que la compañía se posicione en el mercado mediante una estrategia de recursos humanos única, valiosa y sostenible. Grupo Vips ha transformado su política de integración socio-laboral en el motor central del crecimiento de su negocio y de su reputación corporativa.

29 Ver Noticias.terra.es; Ser Responsable; economista.es; Actualidad Económica, Fundación Empresa y Sociedad entre otros.

Diversas publicaciones especializadas²⁹ califican el crecimiento del Grupo Vips en los últimos años de espectacular. No sólo por la apertura de nuevos restaurantes, ni por las nuevas enseñas con las que cuenta el grupo, pero sobretodo, por el incremento que ha sufrido su plantilla de trabajadores. En 1999 el grupo se propuso un plan de expansión muy ambicioso; crear 1.000 puestos de trabajo al año. Desde entonces, año tras año, el plan se ha ido cumpliendo hasta el punto de que de los 2.800 empleados con los que la empresa contaba entonces, a finales de 2008 habían más de 10.600. Sin embargo, lo que más destacan los líderes de opinión, es el modo en que se ha llevado a cabo este incremento en el número de trabajadores: la política de integración socio-laboral que se materializa en el pro-

grama de acogida “Brazos Abiertos” y el portal de Voluntariado Corporativo.

Al mismo tiempo, desde que se implantara el programa de acogida “Brazos Abiertos” la compañía ha visto descender de manera significativa la tasa de rotación de los empleados, en un sector que posee niveles de rotación elevados. “Hemos recibido varios premios y reconocimientos por la labor social que desarrollamos, pero éste no ha sido el objetivo con el que lanzamos esta política de contratación en origen. Nosotros lo hemos hecho porque empresarialmente lo necesitábamos. Así que, bajo el techo de la igualdad de oportunidades, lo cierto es que nuestro principal objetivo era nuestro crecimiento empresarial” se refería así Miguel Ángel García, vicepresidente de Recursos Humanos de Grupo Vips.

Por otra parte, durante la etapa de desarrollo Grupo Vips y Fundación Hazloposible han alcanzado una sinergia única e inimitable fruto de la combinación de sus recursos intangibles. En efecto, los valores de cada una de las partes se han integrado en una cultura común fundamentada en la diversidad, la innovación, el trabajo en equipo y la eficiencia. Dichos valores son percibidos por los diferentes grupos de interés, hecho que ha contribuido significativamente a crear una buena reputación corporativa en ambas organizaciones. De acuerdo al Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS), la compañía se sitúa entre las empresas con mayor reputación de su sector. En las ediciones de 2008 y 2009, Grupo Vips se situó en el puesto número cuatro del ranking sectorial.³⁰ Por otra parte, según los informes publicados anualmente por la Fundación Empresa y Sociedad Grupo Vips es la empresa mejor percibida por su acción social en integración laboral desde 2004 por lo que en 2008 la compañía recibió el Premio Empresa y Sociedad en la modalidad Capital Humano. Otro hecho que confirma el elevado nivel de capital reputacional de la compañía es el premio a la mejor empresa hostelera comprometida con la responsabilidad corporativa otorgado por la Federación Española de Hostelería (FEHR) en 2009 en el marco de la tercera edición de los Premios Nacionales de Hostelería.

Además, Grupo Vips ha empezado a recibir también premios que provienen del sector social. En 2008 recibió el Premio RSC a escena de Cibervoluntarios por su portal de Voluntariado Corporativo, en 2009 recibió el premio de la Fundación Bip Bip también por su programa de Voluntariado Corporativo.

30 MERCOS, 2009 “Ranking sectorial de empresas 2009” en <http://www.analisisinvestigacion.com/merco/estudio/index.asp>

Finalmente, otro hecho que denota la influencia positiva que ejerce la relación de colaboración sobre los distintos grupos de interés, es que “una de las razones por las que la compañía Starbucks accediera a la petición de Plácido Arango de convertir a Grupo Vips en su socio en España, Francia y Portugal fue su política de responsabilidad corporativa” destacó Maite Arango.

Por su parte, para Fundación Hazloposible la relación de colaboración con Grupo Vips ha sido fundamental y le ha aportado una capacidad distintiva que contribuye significativamente a alcanzar su misión. Hacesfalta.org se ha convertido en estos años en la web líder absoluta de su sector puesto que ha logrado en 2009 casi 3 millones de páginas vistas al mes, 400.000 visitas al mes, 4 millones de contactos entre candidatos y ONG, una media de 1.000 nuevas ofertas publicadas al mes, 295.00 subscriptores de su boletín semanal y más de 290.000 currículum vitae registrados.

Además, al trabajar con Grupo Vips en el diseño e implantación de su portal de voluntariado corporativo, Fundación Hazloposible ha desarrollado un know-how específico que le ha permitido extender su ámbito de acción y acceder directamente a un creciente grupo de empresas. Esto ha supuesto un importante avance en el logro de objetivos puesto que el número de voluntarios se ha incrementado significativamente entre los empleados de estas empresas y por ende su entorno más cercano, familiares y amigos.

Otro hecho que demuestra que la relación de colaboración entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible ha adquirido el grado de capacidad o competencia distintiva es el número de invitaciones que ambas reciben constantemente de foros académicos, cursos, mesas redondas del sector empresarial entre otros, para presentar su relación y generalmente explicar las claves de éxito de esta alianza estratégica a largo plazo; también están las diversas publicaciones académicas o de difusión que les citan o les hacen entrevistas por su experiencia y conocimientos sobre cómo gestionar una relación de colaboración estratégica de largo plazo y sobre los beneficios que este tipo de relación conlleva.

Así por ejemplo, Sandrine Woitrin y Marisol García han sido invitadas como ponentes por la Escuela de Voluntariado de la Comunidad de Madrid, por el Curso Superior de Responsabilidad Corporativa del Instituto de Empresa en varias ocasiones, lo mismo en el ICADE y en la Jornada Anual del Instituto de Innovación Social de ESADE. También están las apariciones en los medios de comunicación como el programa de televisión “La aventura del saber” en La 2 de TVE, el artículo sobre voluntariado corporativo publicado por El Periódico de Cataluña, el reportaje en la revista Corresponsables sobre la relación entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible o la publicación de noticias sobre el lanzamiento de la nueva versión Hacesfalta.org en el diario El País, La Gaceta de los Negocios, en la web EcoDiario de El Economista, en la revista digital Ser Responsable, en la revista Gestión Restaurantes, en Restauración News, o en Noticias.info. Por último están las entrevistas en diversas emisoras de radio como programa Punto de Fuga de la Cadena SER en el programa de Costa a Costa de Félix Madero de Punto Radio, o en el programa Mundo Solidario de RNE.

Mecanismos de gobernanza

Como consecuencia de una mayor madurez de la RSC en el Grupo Vips que pasa a ser un eje estratégico del grupo, se solicitan nuevos indicadores de medición de la inversión del Grupo en los proyectos de F.Hazloposible. Por acuerdo de ambas partes, F.Hazloposible dejó de centrar los informes en la justificación de los gastos, para centrarlos en el retorno de la inversión. Para ello, en el año 2009 se realizó una encuesta en Hacesfalta.org, para conocer entre sus usuarios el nivel de conocimiento de Grupo Vips como financiador del proyecto. Además, se realizó una valoración económica del número de clicks en el logo de Grupo Vips en la web, y de las apariciones en prensa de la empresa como consecuencia de la presentación de la nueva versión 2.0. En el anexo 5 se presentan los datos de esta valoración económica.

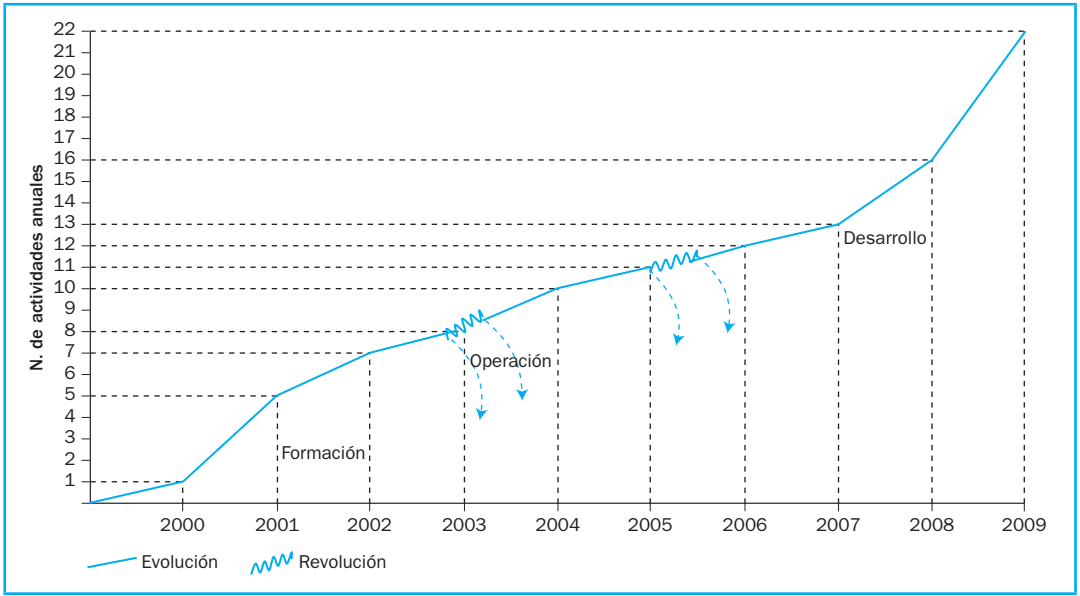
En 2009 Grupo Vips y Fundación Hazloposible decidieron firmar por primera vez un convenio a tres años, con un presupuesto base que va decreciendo pero que permite la búsqueda de nuevas vías de financiación por parte de Fundación Hazloposible, como ingresos por publicidad o copatrocinio. Grupo Vips apoyará la búsqueda de nuevas vías de ingresos. Además, ambas partes se esfuerzan en mantener el ambiente de confianza y de colaboración mutua que han creado consultándose siempre antes de llevar a cabo ninguna acción relacionada con los proyectos de voluntariado. Por ejemplo, Grupo Vips planteó en 2008 a Fundación Hazloposible la posibilidad de reducir el financiamiento al 75% del presupuesto anual del proyecto, por lo que conjuntamente “estuvimos reflexionado como buscar otras fuentes de ingresos, entre estas opciones está asociarse con otra empresa, pero antes que nada ésta debe ser compatible y complementaria con Vips”³¹ resaltó Marisol García. Finalmente, tras la presentación de resultados del año 2009 y la negociación del año 2010 y siguientes Grupo Vips decidió que esa reducción no se produjera y asumió el 100% del coste del proyecto.

Al mismo tiempo, ambas partes están buscando constantemente nuevas formas de apalancar y extender la relación, “ahora estamos estudiando conjuntamente como extender la relación hacia los clientes de la compañía” afirmó Maite Arango.

En el año 2009, con un contexto económico de crisis, F. Hazloposible enfrenta la reunión anual con representantes del Consejo de Grupo

31. Entrevista de larga duración con Maite Arango, vicepresidente de consejo de administración de Grupo Vips, Sandrine Woitrin, directora de responsabilidad corporativa del Grupo Vips, Benedetta Falletti y María Morell del equipo de RC de Grupo Vips, Marisol García, directora de la Fundación Hazloposible y Arancha Cejudo responsable de Hacesfalta.org, de Fundación Hazloposible, Madrid, 28 de abril de 2010.

Figura 9. El ciclo de vida de la alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible



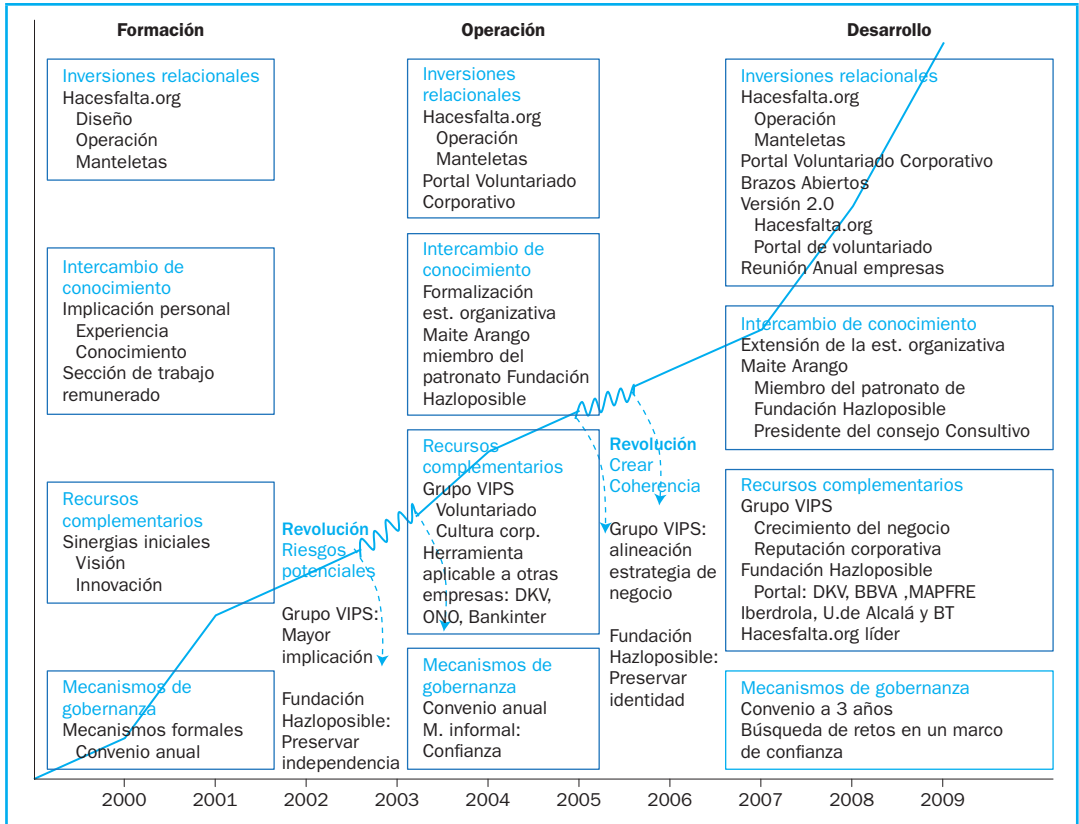
Fuente: Autores.

Vips con ambición. Durante la reunión se presenta la evolución de los resultados de los proyectos financiados por Grupo Vips y se hace balance de la colaboración.

F.Hazloposible expone que sigue existiendo un potencial altísimo de crecimiento en el proyecto Hacesfalta.org, pero que para ello necesita más recursos económicos. Por otro lado tiene claro que no debe depender únicamente de Grupo Vips pues ello limitaría la capacidad de crecimiento del proyecto, además de ser un elemento de riesgo importante. Bajo este contexto, F.Hazloposible plantea por primera vez a Grupo Vips un acuerdo de colaboración a tres años, proponiendo un incremento del presupuesto de 2010 respecto a años anteriores, y una reducción progresiva en los dos años siguientes. A cambio de dicha reducción F.Hazloposible podrá optar a otras fuentes de financiación siempre bajo la aprobación de los socios por parte de Grupo Vips.

En pocas semanas Grupo Vips acepta la propuesta, pero solicita a F.Hazloposible un trabajo conjunto para incrementar el retorno de la inversión por parte de Grupo. De esta forma se planifican una serie de actividades para hacer más visible en el proyecto el papel de Grupo Vips, entre ellos está la creación de un logo que anuncie los 10 años de colaboración de Grupo Vips con Hacesfalta.org. En el anexo 6 se presenta el monto decreciente de la inversión de Grupo VIPS de acuerdo al convenio a tres años.

Figura 10. Las principales características del ciclo de vida de la alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible



Fuente: Autores.

5. Conclusión: los factores de éxito de la alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible

La alianza social estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible revela los retos que los socios pueden enfrentar en cada etapa del ciclo de vida de una alianza social y los factores que les permite alcanzar con éxito el desarrollo de la misma. La tabla 2 sintetiza los factores de éxito de cada de etapa del ciclo de vida.

Tabla 2. Factores de éxito en el desarrollo de una alianza social estratégica

Factores de éxito	Etapas de evolución			Etapas de revolución
	Formación	Operación	Desarrollo	
	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Claridad de objetivos y expectativas Diálogo explícito Identificación de valores comunes 	<ul style="list-style-type: none"> Interacciones personales Identificación y explotación de conocimiento Extensión de la relación a ambas organizaciones Desarrollo de la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Congruencia de objetivos Combinación compleja de recursos y capacidades Apalancar la relación con formas innovadoras y creativas Extender la relación a los stakeholders Mantener y reforzar la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacidad de adaptación Alinear objetivos de la relación a los respectivos objetivos estratégicos Enfrentar desafíos relacionados: <ul style="list-style-type: none"> Al riesgo de perder identidad e independencia percibido por la ONG A la necesidad de integrar la relación a la estrategia de negocio de la empresa

Fuente: Autores.

El liderazgo y la visión de los promotores de la alianza social estratégica, Maite Arango de grupo Vips y Elena Acín de Fundación Hazloposible fueron fundamentales para la formación de dicha alianza. Igualmente fundamentales fueron la claridad de objetivos y los valores compartidos que las partes expusieron en un diálogo explícito. En la etapa de formación, las inversiones relacionales fueron particularmente importantes puesto que el desembolso de recursos financieros por parte de Grupo Vips venía acompañado de un compromiso de desarrollar una productiva relación de colaboración de largo plazo.

La constante interacción entre las personas responsables de la relación de colaboración es un factor clave en el desarrollo de una alianza social estratégica. En la etapa de operación, el creciente número de interacciones entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible fue un factor clave para descubrir quién sabía qué e intercambiar información y conocimiento.

Además de interactuar con el fin de desarrollar la relación de colaboración, Grupo Vips y Fundación Hazloposible dedicaron tiempo y esfuerzo a extender la relación a distintos niveles de ambas organizaciones mediante la implicación de los empleados y la participación de Maite Arango como miembro del patronato de la fundación. Lo que a su vez permitió que ambas organizaciones compartieran valores y crearan por tanto una cultura común

Las interacciones personales fueron igualmente cruciales para la creación de un ambiente de confianza cimentado en el entendimiento y el respeto mutuo. Una vez establecido, ambas partes continuaron haciendo grandes esfuerzos por mantener este ambiente al darse cuenta que la confianza actúa como un motor fundamental en la búsqueda de nuevas oportunidades de colaboración.

En la etapa de desarrollo, las continuas interacciones estaban tan extendidas que Grupo Vips y Fundación Hazloposible lograron combinar sus recursos y capacidades complementarias de un modo complejo y simbiótico creando así una capacidad distintiva. Para ambas partes, esta capacidad distintiva se ha cristalizado en un posicionamiento diferenciado en su sector. Fundación Hazloposible se ha posicionado en el tercer sector como una organización que impulsa de manera innovadora la implicación de la sociedad en causas solidarias y ha supuesto un importante avance en el logro de su misión.

Grupo Vips es reconocido por ser una de las empresas más reputadas y responsables. Más aún, Grupo Vips ha logrado integrar la relación de colaboración dentro de su estrategia central de negocio. Concretamente, la alianza con Fundación Hazloposible ha contribuido significativamente en el desarrollo de su política de integración socio-laboral, uno de los motores centrales del crecimiento de su negocio y de su reputación corporativa.

La capacidad de adaptación es otro factor de éxito en el desarrollo de una alianza social estratégica sobretodo, en los periodos de revolución. Al final de los periodos de formación y operación surgieron retos que exigían a las partes respuestas innovadoras de modo que pudieran seguir avanzando dentro del ciclo de vida. Durante los periodos de revolución, los retos que enfrentan las partes giran en torno a los riesgos potenciales que percibe la ONG de perder su identidad o su independencia. Asimismo, los retos giran en torno a la necesidad por parte de la empresa de integrar la relación de colaboración a su estrategia de negocio con el fin de crear verdadero valor económico y social.

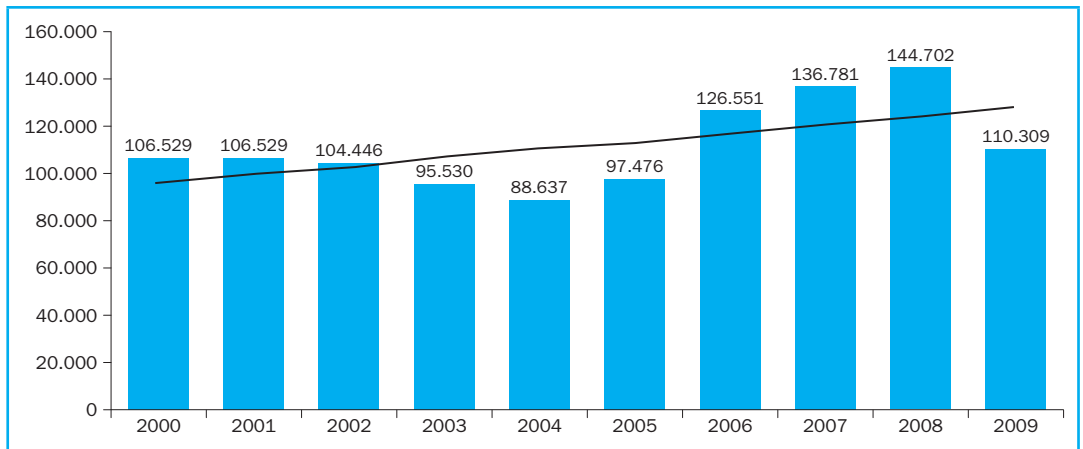
La relación de Grupo Vips y Fundación Hazloposible pudo continuar creciendo, en lugar de estancarse, decaer o terminar, puesto que ambas partes supieron alinear los objetivos de la relación de colaboración a las necesidades o cambios de la compañía y actuar al mismo tiempo en congruencia con su propia misión y valores.

Anexo 1. Hacesfalta.org



Inversión financiera de Grupo VIPS en Hacesfalta.org

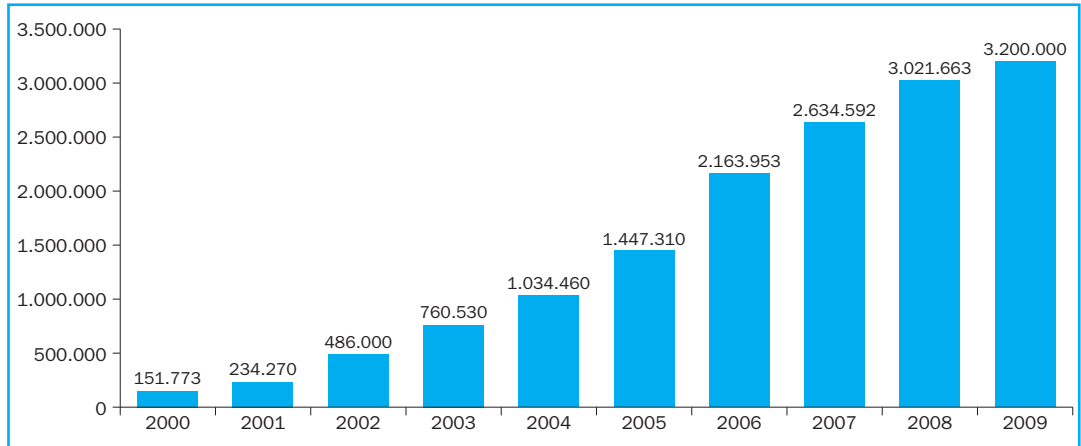
Aportación patrocinio



Nota: En el año 2007 Grupo VIPS aportó 18.000 € más para la versión 2.0 de Hacesfalta.org

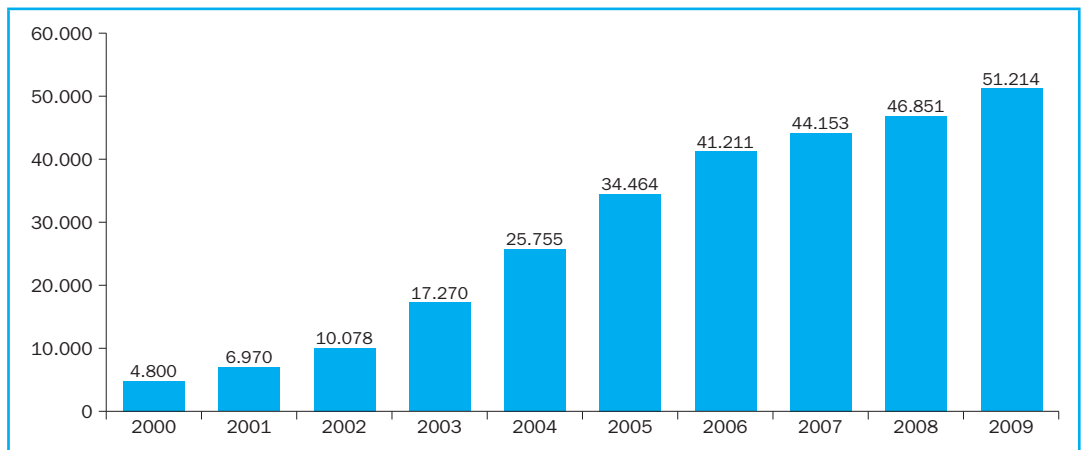
Hacesfalta.org: páginas vistas, personas registradas y contactos personas-ONG

Páginas vistas (media mensual)



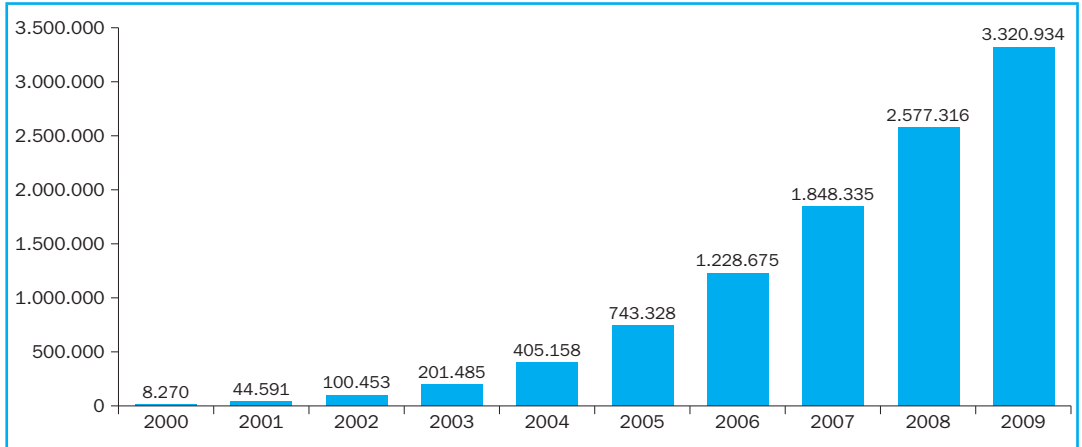
Fuente: autores.

Personas registradas (datos anuales)



Fuente: autores.

Contactos Personas - ONG (datos acumulados)



Fuente: autores.


Algunas manteletas y muppies del Grupo VIPS



Tu ayuda puede hacer mucho. Entra en www.hacesfalta.org y únete a 2.100.000 voluntarios.

www.hacesfalta.org
VOLUNTARIOS EN LA RED

Más de 2.100.000 voluntarios y 2.325 ONG's • Más de 1.700 comarcas y 800.000 visitas mensuales • Y más de 3.000.000 de páginas vistas al mes.

Un voluntario en la red
está siempre
donde más lo necesitan.




www.hacesfalta.org


hazte voluntario virtual.

Hay quien decide pasar todo su verano navegando.



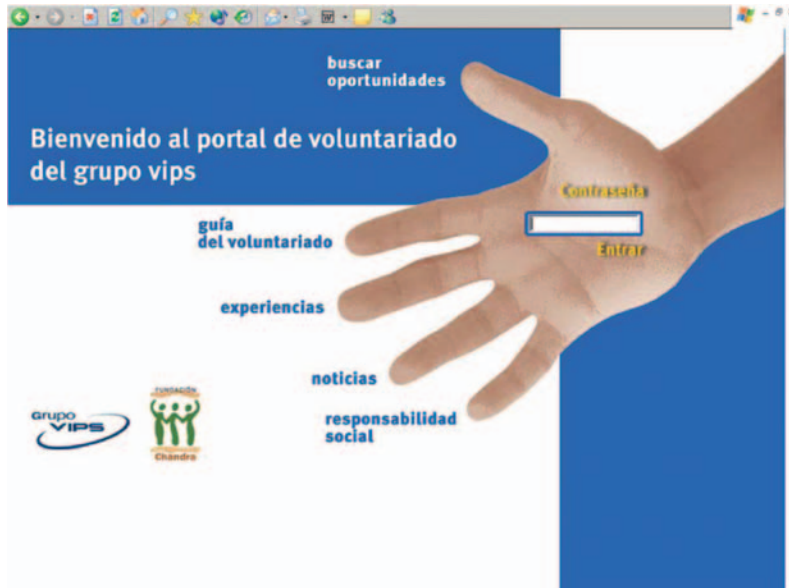
Y otros que navegando deciden cómo pasar su verano.

Muchas personas han visitado hacesfalta.org y más de 80.000 ya han decidido dedicar su tiempo a los demás. Si realmente quieres ayudar, entra en nuestra página y descubre más de 900 oportunidades para colaborar en 500 ONG y hacer de tu verano una experiencia inolvidable.

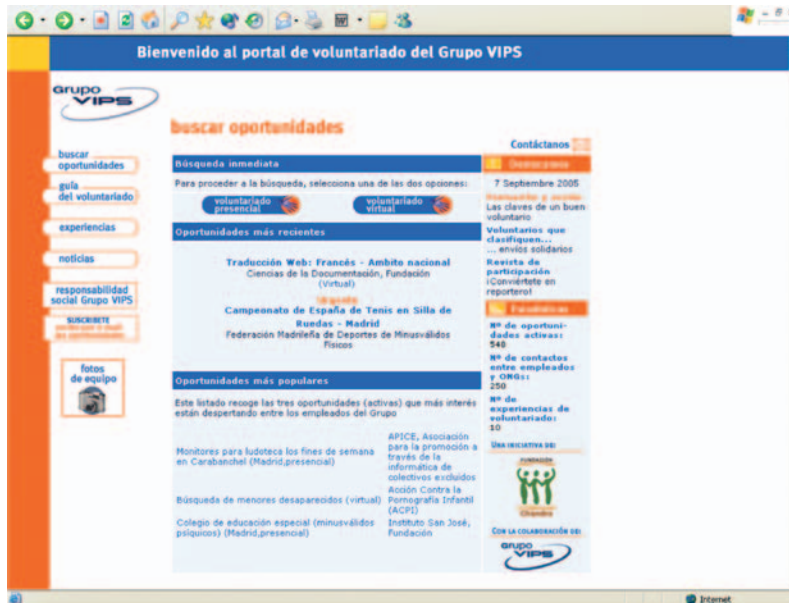
www.hacesfalta.org


voluntarios en la red 

Anexo 2. Portal de Voluntariado Corporativo de Grupo VIPS



Primera versión del portal año 2004.



Datos del programa de Voluntariado Corporativo de Grupo VIPS

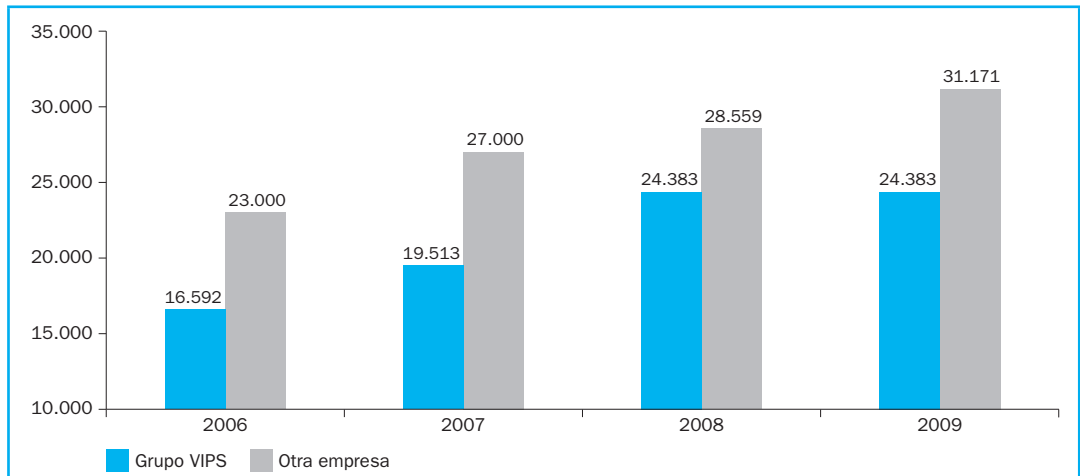
Coste Programa Voluntariado Corporativo para VIPS

Concepto gasto	2006	2007	2008	2009	2010
Programa VC	16.592	19.513	24.383	24.383	24.383

Fuente: autores.

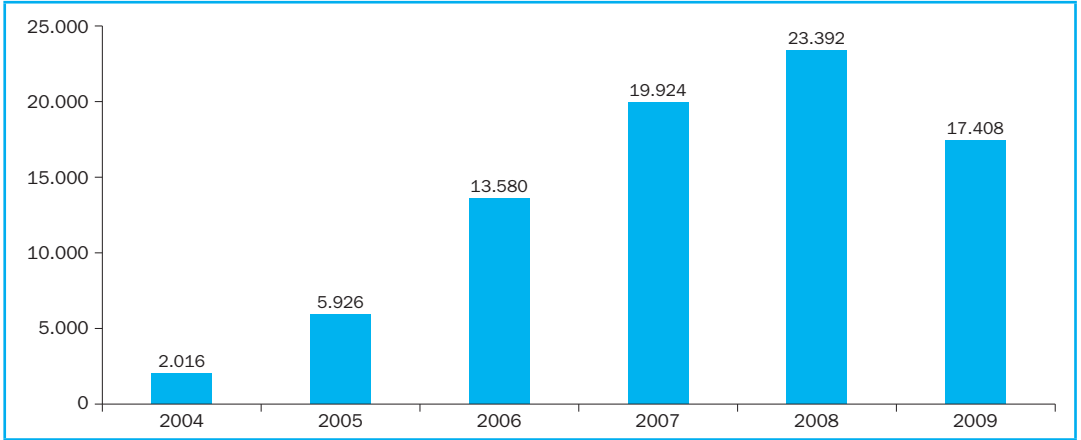
La aportación al programa de voluntariado corporativo ha sido 24.859 € menos que otra empresa de tamaño similar.

Aportación al Programa de Voluntariado Corporativo



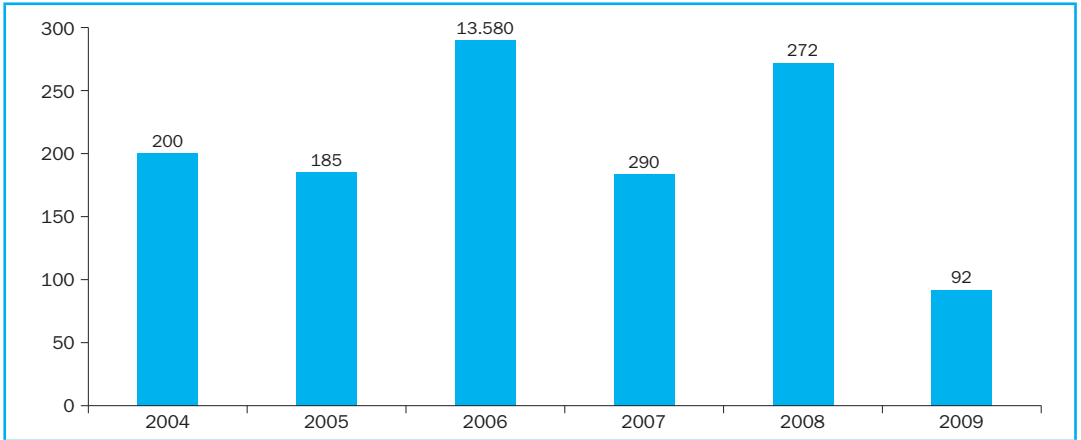
Fuente: autores.

Páginas vistas (media mensual)



Fuente: autores.

Subscriptores (dato anual)



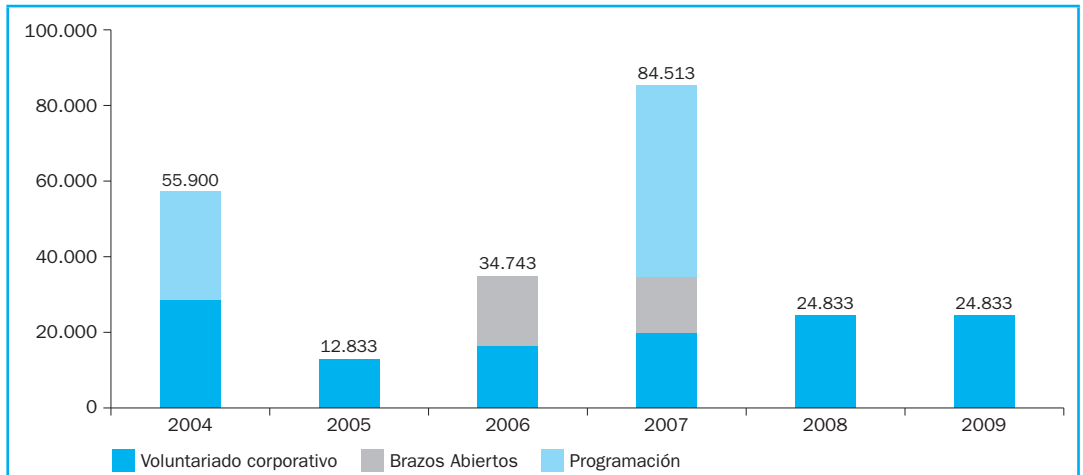
Fuente: autores.

Anexo 3. Portal Brazos Abiertos de Grupo VIPS



Inversión total del Grupo VIPS en el programa de Voluntariado Corporativo y Brazos Abiertos y en la programación de su nueva versión.

Aportaciones Grupo VIPS



Fuente: autores.

Anexo 4. Portales de voluntariado corporativo de algunas de las empresas participantes

VOLUNTARIADO

viernes, 11 de abril de 2011 Inicio Responsabilidad Empresarial ¿Cómo navegar? Contactarnos

Voluntariado en DKV

- Corporativo
- Profesional
- Familiar

Oportunidades

- DKV
- ONG
- Iniciativas empleadas

Noticias

Regalos solidarios para el Día de la Madre

REGALABIBLOS es una iniciativa de ATENTIO CEE, un proyecto para conseguir la integración laboral y social de personas con discapacidad a través del regalo personalizado con imágenes, decoración, diseño gráfico y comercial.

Voluntariado en ONG

Infancia, medio ambiente, inmigración, educación y cultura...

¿Quieres ser voluntario en una ONG?

- Voluntariado para acompañamientos sociales
- Voluntariado para recepción y tareas administrativas

REGISTRO USUARIOS

Acceso a usuarios

REGISTRARSE

Exposición del mes

Memoria 2010 Rsc Interna

Cata de vinos solidaria

Asesor Social Interno

Colaboran

DKV SEGUROS MÉDICOS

Fundación hazlo posible

Voluntarios BBVA adelante.

viernes, 15 de abril de 2011 Inicio Ayuda bancaparatodos Contactarnos

Voluntariado BBVA

Desde la Oficina de Voluntarios te acercamos las siguientes iniciativas

- Da un uso solidario a tus gafas usadas
- Mentores para jóvenes emprendedores universitarios

Voluntariado en ONG

Infancia, medio ambiente, inmigración, educación y cultura...

- Voluntariado para acompañamientos sociales
- Voluntariado para recepción y tareas administrativas
- Voluntariado para taller de informática

Noticias

Camino de Santiago 2011: Sentimiento de libertad (II)

Estimados compañeros voluntarios, llevamos una semana de ruta Jacobea, sin aglomeraciones, pero con júbilo. Como os dije estamos siguiendo el Camino Primitivo, con la mira puesta en la Catedral compostelana.

Experiencias

Dale otra vida a tus gafas usadas

Susana es la proponente de la campaña de donación de gafas usadas en todas la oficinas de BBVA. Le pedimos que nos remitiera su experiencia con la ONG a la que le ha destinado el material recogido y nos contare sijo más de esta iniciativa.

Colaboran

BBVA

Fundación hazlo posible

Voluntarios BBVA adelante.

Exposición del mes

Reforrestación de la Bastida

Destacados

Recogida de gafas

Del 4 al 30 de abril

valores de futuro

Estadísticas

14 de oportunidades activas 1.273

14 de inscripciones en oportunidades 2.636

Bolsa de Voluntariado

Fundación Accenture

- Buscar oportunidades
- Guía del voluntariado
- Tus experiencias

Boletín electrónico

Tu email:

Suscribirse

Inicio

OPORTUNIDADES

Infancia, medio ambiente, inmigración, educación y cultura.

¿Quieres ser voluntario en una ONG?

Consultar para apoyo al seguimiento de los microcréditos

Voluntarías Programa de Animación Infantil Hospital 12 de Octubre (2 domingos tarde)

▶ oportunidades

EXPERIENCIAS

Marina Rodriguez colabora como faculty para cursos que la Fundación Accenture ofrece a ONGs.

Julia Céspedes: "De espero un sábado para vivir una extraordinaria sensación, un win to win de verdad".

Ana María Villareal: "De verdad que es animo a apuntaros como voluntarios que toda la ayuda es poca y es una experiencia muy satisfactoria".

▶ experiencias

Contáctanos: ▶

15 Abril 2011

Estadísticas

- Nº de oportunidades ONGs activas: 1.134
- Nº de oportunidades de empleados activas: 18
- Nº de inscripciones en oportunidades: 1.356
- Nº de experiencias de voluntariado: 42

Con la colaboración de:

Fundación hazlo posible

IBERDROLA

Voluntarios Iberdrola

voluntariado corporativo

viernes, 15 de abril de 2011
Inicio
¿Qué es Voluntarios Iberdrola?
¿Cómo me registro?
Contáctanos

- Programa voluntariado
- Opportunidades voluntariado
- Experiencias
- Noticias
- Exposiciones

Curso Online

Apuntarte

Boletín electrónico

Tu email:

Suscribirse

Colaboran

IBERDROLA

Fundación hazlo posible

Oportunidades Iberdrola

En este apartado encontraras las oportunidades ofertadas por Iberdrola y por los voluntarios de Iberdrola

- El 24 de abril, voluntariado en bicicletas a favor de la infancia
- Hasta domingo de una persona con discapacidad intelectual

▶ más oportunidades

Voluntariado en ONG

Aquí encontrarás ofertas de voluntariado presencial y virtual ajustadas a tu disponibilidad

- Voluntariado para acompañamientos sociales
- Voluntariado para recepción y tareas administrativas
- Voluntariado para taller de informática

▶ más oportunidades

Noticias

¿Pensando en hacer un voluntariado? 1, 2, 3, 4... 5 cualidades que debes tener!

Para transmitir una actitud positiva, el voluntario ha de comenzar por aceptar a sí mismo y por adoptar una serie de actitudes muy necesarias. ¿Quieres conocerlas?

▶ más noticias

Experiencias

Visitando el Bioparc de Valencia

Hace unos días acompañe en su visita al Bioparc de Valencia, a los 42 niños y 13 adultos que integran la Aldea Infantil de Cuenca.

▶ más experiencias

voluntariado corporativo

▶ Registro

Exposición del mes:

Navidad en Heliconia Colombia

Destacados

Voluntariado en bicicleta!

¡Últimos días para apuntarte!

Estadísticas

Nº de oportunidades activas: 1.134

FUNDACIÓN MAPFRE Web de voluntariado

Inicio - viernes, 13 de abril de 2012 Compartir

Lugares para el voluntariado

- oportunidades FUNDACIÓN MAPFRE
- Con Voz Propia
- ONG amigas
- Haznos tu propuesta
- Noticias

Boletín digital

Recibe las novedades en tu email

[Suscribirse](#)

Conoce cómo FUNDACIÓN MAPFRE colabora con la Sociedad



Fundación **hazlo posible**

[Acceso voluntarios](#)

Noticias

Campaña Solidaria de Recogida de Alimentos

Más de 2000 empleados fueron convocados a una nueva oportunidad de ser voluntarios de MAPFRE, además el grupo y colaboradores de **hazlo posible**. Agregando valor social a su gestión diaria, ayudaron a que más de 400.000 personas en España tuvieran alimento en su mesa.

[Ver noticia](#)

Lugares para el voluntariado

¿Has encontrado ofertas de voluntariado presencial y virtual ajustadas a tu disponibilidad?

- o Voluntariado para acompañamientos sociales
- o Voluntariado para recepción y tareas administrativas

[Ver oportunidades](#)

Quiero ser voluntario de FUNDACIÓN MAPFRE



[Inscribirme](#)

Algo se mueve en tu DGT

Más noticias



Hoy destacamos



¿Cuántos somos?

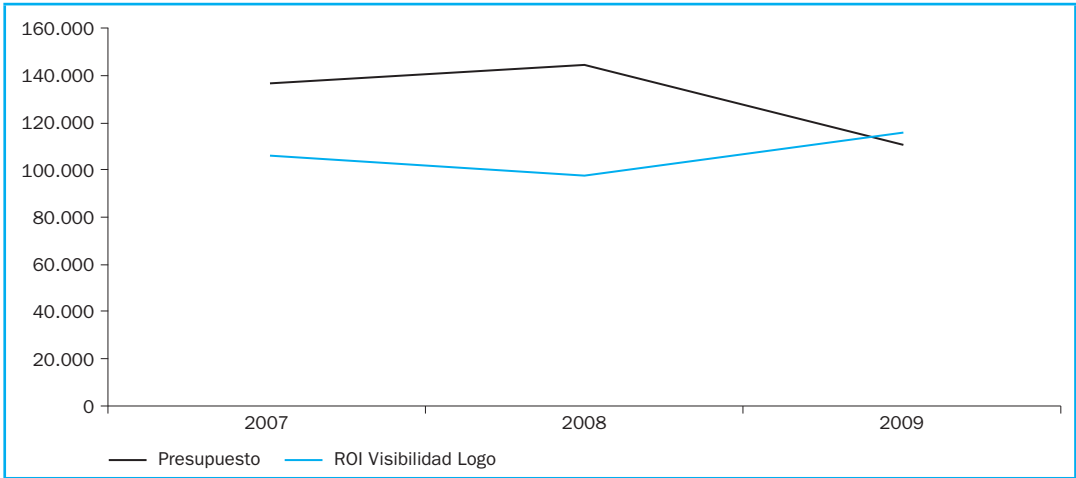
- o Nº de oportunidades activas **9383**
- o Nº de inscripciones en oportunidades **1118**

Anexo 5. Valoración económica número de clicks en el logo de Grupo Vips en la web y de las apariciones en prensa

	2007	2008	2009
Aportación Grupo VIPs	136.781	144.702	110.309
ROI Visibilidad Logo	105.970	97.512	115.708
ROI Visibilidad Logo+Advalue Medios	105.970	97.512	140.451

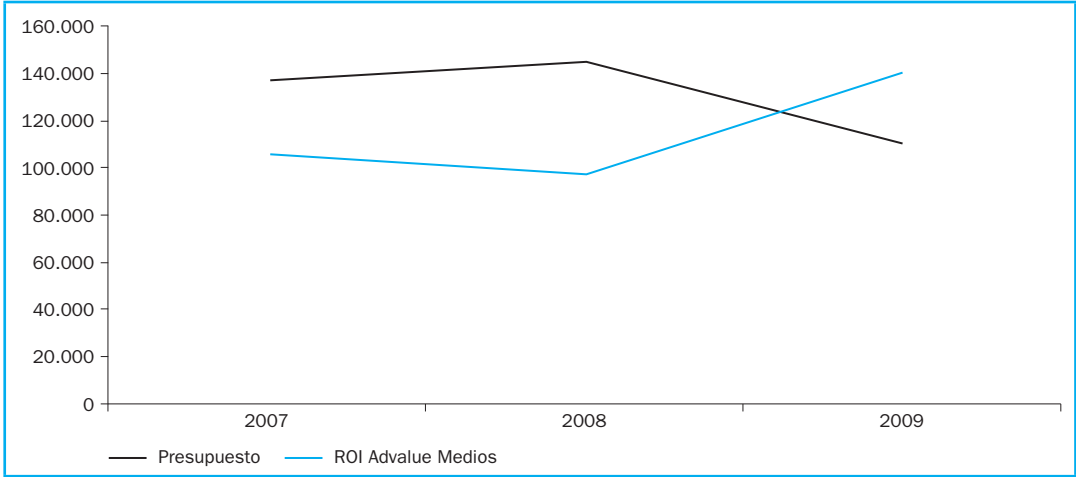
Fuente: autores.

Retorno visibilidad en la web



Fuente: autores.

Retorno visibilidad en la web y en los medios



Fuente: autores.

Referencias bibliográficas

- ARIÑO, A. & DE LA TORRE, J.** (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures *Organization Science*, 9(3), 306-325.
- AUSTIN, J. (2000).** *The collaboration Challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- AUSTIN, J., HERRERO, G. & REFICCO, E.** (2004). The new road: Strategic social partnerships. *Harvard Business Review América Latina* 82, n 12, 42-56.
- BERGER, I. CUNNINGHAM, P. Y DRUMWRIGHT, M.** (2006). "Identity, identification, and relationship through social alliances", *Academy of Marketing Science* 34(2), 128-137.
- BERGER, I. CUNNINGHAM, P. AND DRUMWRIGHT, M.** (2004). Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration, *California Management Review* 47(1), 58-90.
- DAS, T. & TENG, B-S.** (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
- DOZ, Y.** (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17, Summer Special Issue, 55-84.
- DYER, J. & SINGH, H.** (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- GREINER, L.** (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- KANTER, R.M.** (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- LARSON, A.** (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- MADHOK, A. & TALLMAN, B.** (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through inter firm collaborative relationship. *Organization Science*, 9(3) 326-339.
- MARTINEZ, C.** (2003). Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks. *Journal of Business Ethics*, 47(3), 209-222.
- MORGAN, R. & HUNT, S.** (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

- MURRAY, E. & MAHON, J.** (1993). Strategic alliances: gateway to the new Europe? *Long Range Planning*, 26, 102-111.
- RING, P. & VAN DE VEN, A.** (1994). Developmental processes of cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- SPEKMAN, R. FORBES, T. ISABELLA, L. & MACAVOY, T.** (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35(6), 743-769.
- TORRES, D & URRIOLAGOITIA, L.** (2005). "Competitive Strategy and Sponsorship: A Review of the Current State of Knowledge Following a Decade of Research". In *New Trends in Management of Major Sport Events for Development of Cities: Selected Readings*. Edited by Iñaki Urdangarín & Diego Torres.
- URRIOLAGOITIA, L & PLANELLAS, M.** (2009). *Acción Social Estratégica*. Madrid: LID Editorial.
- URRIOLAGOITIA, L. & PLANELLAS, M.** (2008). *DKV e Intermon Oxfam: El ciclo de vida de una alianza estratégica*. Barcelona: Ed. DKV, 2008.
- URRIOLAGOITIA, L & PLANELLAS, M.** (2007) "Sponsorship relationship as strategic alliances: A life cycle model approach" *Business Horizons*, 50(2), 157-166.
- URRIOLAGOITIA, L.** (2007). *El ciclo de vida de las relaciones: Desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las alianzas estratégicas*, tesis doctoral dirigida por Dr. Marcel Planellas, ESADE-URL, 19 de junio de 2007.
- URRIOLAGOITIA, L.** (2005). *Introduction and result analysis chapters in "El Patrocinio visto por sus principales protagonistas"* MMV-Nóos Institute Publishing.
- VANGEN, S. & HUXHAM, C.** (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-32.
- YIN, R.K. (2003).** *Case study Research: Design and Methods*. Third edition Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Thousand Oaks, CA: Sage.

ESADE

Universidad Ramon Llull

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu



ISBN: 978-84-88971-53-1



9 788488 971531