

Alianzas inter-organizacionales: El caso de DKV e INTERMON OXFAM

Ana María Aguilera-Luque
Noviembre 2014

Descripción de la alianza

Intermon Oxfam y **DKV** vienen firmando diversos acuerdos de colaboración desde 1998, de forma que se han ido estrechando lazos entre ambas organizaciones desde entonces. El acuerdo firmado en 2005 supuso un compromiso más sólido, con mayor horizonte temporal y con una mayor implicación por parte de la aseguradora DKV, en línea con la estrategia que la organización había decidido adoptar en 2003 relativa a su responsabilidad social corporativa (RSC). Concretamente, esta alianza suponía un acuerdo de cinco años de duración, durante los cuales DKV aportaría un mínimo de 387.000 € (DKV, 2005), principalmente, para patrocinar ciertas actividades realizadas por la ONG, así como, otros tipos de colaboración y compromisos que afectaban a ambas organizaciones.

Según la prensa económica, el acuerdo se clasificó como **alianza estratégica a largo plazo en acción social**. En dicho acuerdo, DKV se comprometía a involucrar a sus clientes y empleados, al patrocinio de actividades y a organizar visitas a los proyectos financiados. Además, ambas entidades pretendían acometer acciones conjuntas con los equipos deportivos que patrocina la aseguradora y promover el comercio justo (Cinco Días, 2005).

Este acuerdo, tenía por objeto aplicar políticas responsables y de aseguramiento de las buenas prácticas empresariales a largo plazo, en pro del compromiso de RSC. Dentro de los términos de la alianza, se encontraba la presencia de un miembro de Intermon Oxfam en el Consejo Asesor sobre el Código de Conducta que DKV adoptó en el año 2004. Entre sus funciones destacaba el establecimiento de líneas de actuación y elaboración de recomendaciones sobre el comportamiento de la empresa con los distintos grupos de interés y accionistas de la compañía. Igualmente, un representante de DKV estaría presente en la Comisión del Fondo de Inversión, que Intermon Oxfam promovió en 1999, al objeto de garantizar que las inversiones realizadas por este fondo cumplieren estándares internacionales en el marco de la RSC. Otro de los acuerdos significativos de la alianza involucraba al personal

de DKV en las actividades de Intermon Oxfam, quienes donarían un día de su salario a uno de los proyectos desarrollados por la ONG, mientras que la aseguradora duplicaría las aportaciones que realizaran sus empleados, así como, actividades de voluntariado conjuntas de los trabajadores de ambas empresas. Ninguno de los acuerdos adoptados, a excepción del intercambio de consejeros, afectaba a las estructuras de ambas organizaciones.

Uno de los principales objetivos era evitar que la colaboración que venían desarrollando en los últimos años se convirtiera en actos de campañas puntuales. A este objeto, plantearon diversos programas entre los que se contaba con una aportación porcentual de cada póliza, de un producto determinado del ramo de vida, a un proyecto de desarrollo de la ONG. Además, para darle continuidad en el tiempo, esta aportación se vinculaba a la facturación acumulada del producto año a año y no al incremento de ventas del producto.

En 2014, según los datos que aparecían en las webs de ambas empresas, la alianza estratégica seguía activa. Esto pudo constatarse, por ejemplo, en el proyecto **Trailwalker 2014** que aparecía en la web de Intermon Oxfam, en la que destacaba el patrocinio de DKV seguros médicos.

Desde hace tiempo se considera que una relación de colaboración entre una empresa privada y una ONG puede operar como una alianza estratégica, puesto que existe un gran potencial de crear valor y lograr beneficios substanciales a través de la relación en el largo plazo (Austin, Herrero y Reficco, 2004). Para entender cómo funcionan este tipo de alianzas entre empresas privadas y organizaciones no gubernamentales relacionadas con la economía social, algunos autores han estudiado el ciclo de vida de tales relaciones y, en el caso concreto de las que nos ocupa, las relaciones de patrocinio (Urriolagoitia, 2007).

Tipo de alianza: Relación de patrocinio

Sectores: ONG - Seguros

Empresas participantes: DKV e Intermon Oxfam

Año de inicio de la alianza: 2005

Estado de la alianza: activa en 2014

Elementos del entorno y posibles razones para formar la alianza.

En el momento de formalización de la alianza, año 2005, a nivel empresarial estaba cobrando fuerza el concepto *Responsabilidad social corporativa (RSC)* o *Responsabilidad social empresarial (RSE)*, que supone la contribución activa y voluntaria que realiza una corporación o una empresa para la mejora social, económica y ambiental. La RSC suele emplearse como estrategia competitiva para añadir valor a la empresa frente a sus stakeholders y proyectar una imagen de compromiso con el entorno. En la primera década del siglo XXI la RSC se empleaba como elemento distintivo e imagen de prestigio para la organización. Tal fue el interés que suscitó este tipo de iniciativas que, en 2007, el Parlamento Europeo se hizo eco y publicó una resolución sobre RSE. Igualmente, en 2010, la organización de normalización ISO publicó la norma 26.000 de responsabilidad social. Por tanto, a la luz de los acontecimientos regulatorios y normativos, puede decirse que DKV en 2003 se presentaba como una empresa pionera en la implementación y explotación de esta forma de estrategia corporativa.

DKV, a través de tal estrategia, buscaba incrementar el reconocimiento y apoyo de la comunidad y con ello incrementar la fidelidad de sus clientes, fomentar la preferencia en la contratación y promover cierta actitud emocional de sus clientes y potenciales. Aún así, la estrategia RSC no sólo comprometía a DKV, sino que ambas organizaciones se vieron afectadas por la alianza, pues uno de los términos del acuerdo fue que DKV incorporara un miembro consultivo y de control en el fondo de inversión que gestionaba Intermon, con el objeto de controlar la correcta actuación de la ONG en este negocio y esta, a su vez, hacer lo propio en el Consejo de DKV.



Fig. 1 Propuesta estratégica en RSC de DKV (2005). Fuente: Memoria de sostenibilidad del Grupo DKV, año 2005.

A través de su paternariado estratégico, DKV se comprometía al patrocinio de actividades y programas desarrollados por IO (DKV, 2012), mientras que esta se beneficiaba del apoyo económico, prestando a cambio su imagen para el marketing responsable de DKV.

A nivel de estructura organizativa la alianza no afectaba más allá del intercambio de miembros asesores en los consejos, pues no hay reestructuración de staff en ninguna de las dos empresas. A pesar de que no hay cambios en la estructura, como tampoco los hay en la forma societaria de ambas, en DKV la alianza sí afectó al personal de plantilla en términos económicos, pues obligaba a éstos a ceder un día de su salario para donarlo a proyectos de Intermon. En esencia, DKV e IO han sabido desarrollar su relación de colaboración en una competencia distintiva que les proporciona una ventaja competitiva sostenible. Las experiencias y conocimientos, en distintos ámbitos de la acción social y la responsabilidad social corporativa, que DKV e Intermon Oxfam han compartido a lo largo de los años, han transformado la relación de colaboración en una valiosa capacidad intangible que genera importantes beneficios tanto para DKV como para Intermon Oxfam. (Urriolagoitia, 2007). La Figura 2 muestra la evolución en la relación entre ambas organizaciones y la alineación con la estrategia competitiva de DKV (Urriolagoitia, 2007).

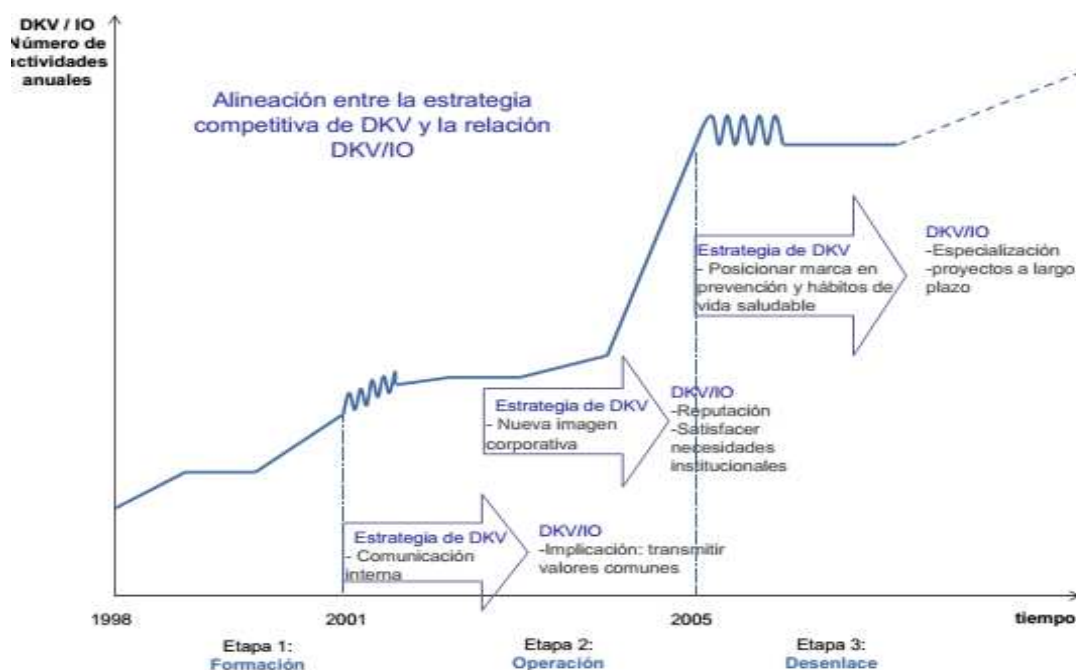


Fig. 2 Alineación entre la estrategia competitiva de DKV y los objetivos de la relación DKV/Intermon Oxfam (Urriolagoitia, 2007)

Actores y elementos clave de la alianza

DKV, en el momento de la alianza, era una filial española de la empresa Deutsche Krakenversicherung, que pertenecía al grupo alemán ERCO. La sede central de DKV está en Alemania, con presencia en ocho países europeos contando España. En 2005, tuvo una facturación de 4.900 M€, con un crecimiento del 4.8% respecto al anterior ejercicio. Tiene 6,7 millones de clientes en ese momento, lo que supone un 2.9% más que el año 2004. Opera en España desde 1998, con presencia en todo el territorio nacional, dispone de 64 oficinas y 12 consultorios, dando empleo a 667 trabajadores. Su mayor cuota de mercado está en la mitad norte del país. Es una sociedad anónima cuyo consejo de administración, en aquel momento, tenía la estructura que se muestra en la Figura 3.

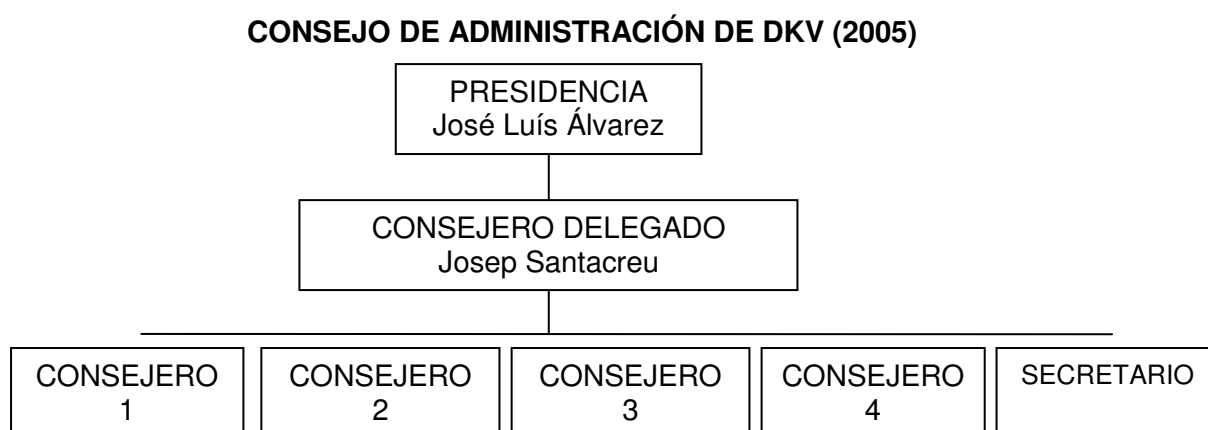


Fig. 3. Organigrama del Consejo de Administración de DKV en el año 2005. Fuente de datos: Urriolagoitia (2007). Elaboración propia.

La dirección estaba asumida por un comité de dirección compuesto por el consejero delegado y los responsables de las cinco direcciones generales de las áreas de negocio que coordinan los 16 departamentos de los servicios centrales. El organigrama completo de la organización se presenta en la Figura 4.

Por su parte, Intermon Oxfam (IO) se constituye como organización no gubernamental de cooperación para el desarrollo. Ya en su propia génesis está impreso el compromiso y la responsabilidad corporativa al pertenecer al sector de la economía social, así su actividad es la cooperación al desarrollo a través de cuatro líneas de acción: cooperan en 500 proyectos de

desarrollo al año en 32 países de América, África y Asia, actúan en emergencias, fomentan el comercio justo y promueven campañas de sensibilización y movilización social.

IO está presente en España a través de 7 áreas territoriales, con 7 sedes operativas. 40 comités y 35 establecimientos de comercio justo. Se nutre de voluntariado que de forma estable conforman el equipo junto a los trabajadores en plantilla, el 80% es voluntariado, frente al 20% de plantilla (374 trabajadores) de los cuales el 75% está contratado en España. Recibe aportaciones económicas de 210.000 particulares, grupos de empresas y entidades públicas. Se somete a auditoría anualmente. En el ejercicio 2004-2005 ingresaron 55 M€, siendo un 82% proveniente de entes privados y particulares y el 18% públicos. El 84% de los ingresos se destina a proyectos y el resto a captación de fondos y administración. Las inversiones en programas de actuación se distribuyen según el siguiente esquema: 47% a proyectos de cooperación al desarrollo, 21% a comercio justo y la editorial, 17% a ayuda humanitaria y el 15% a campañas de sensibilización y educación.

La forma jurídica de IO es la fundación, que está gobernada por un patronato compuesto por miembros nombrados cada cuatro años, con la posibilidad de ser reelegidos indefinidamente. El patronato lo componen 14 personas y un equipo asesor de 30 miembros. IO mantiene su identidad e independencia, si bien desde 1997 pertenece a Oxfam Internacional que es una confederación de 12 ONG's con ética y valores compartidos que trabajan conjuntamente para combatir la pobreza y la injusticia en el mundo. Este grupo es el mayor grupo independiente de ONG's de desarrollo del mundo y trabaja con 3000 organizaciones locales en más de 100 países. Su estructura organizacional es la representada Figura 5.

En cuanto a la estructura de la alianza establecida entre ambas organizaciones, queda como se representa en la Figura 6.

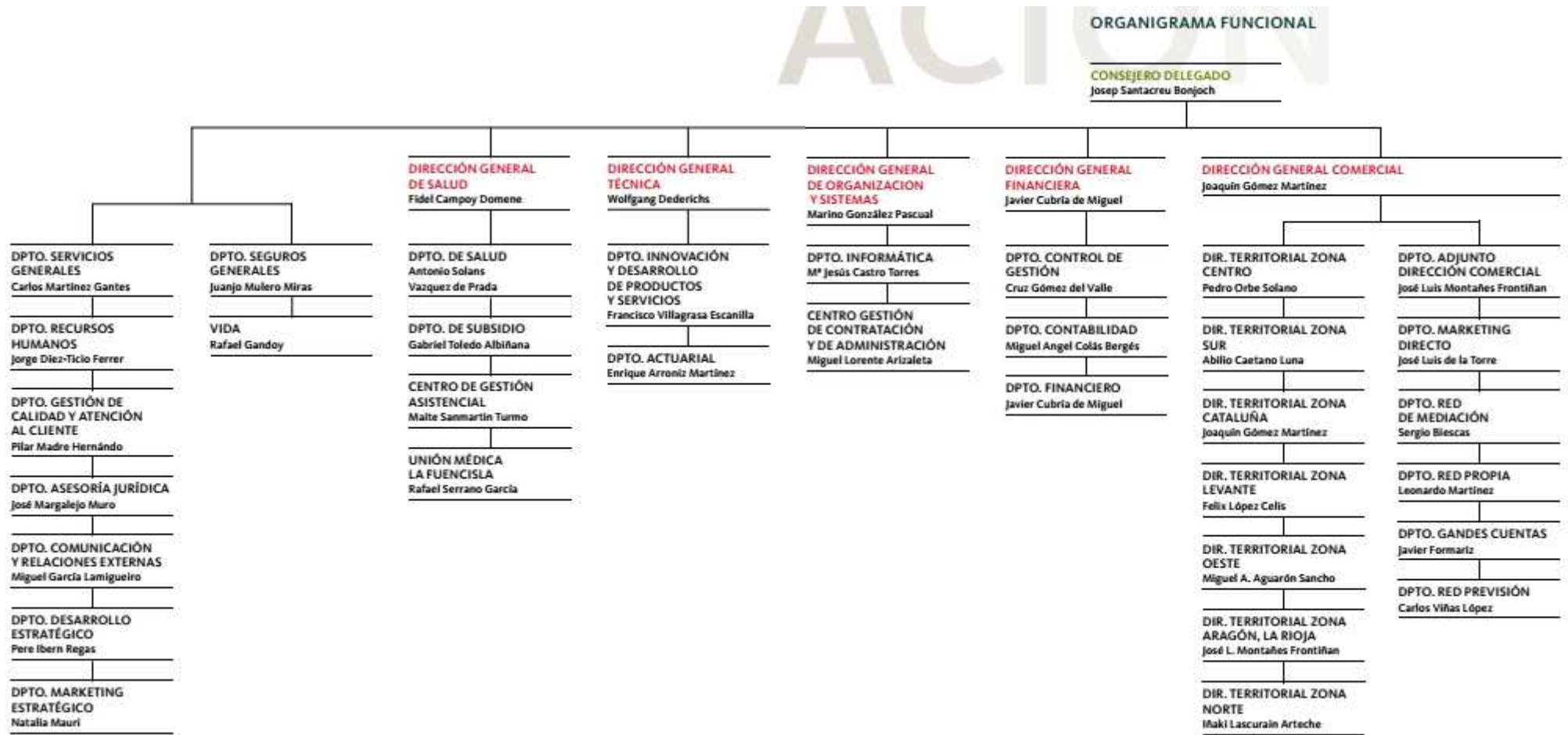


Fig. 4 Organigrama funcional de DKV (2005). Fuente: Memoria de sostenibilidad de DKV año 2005

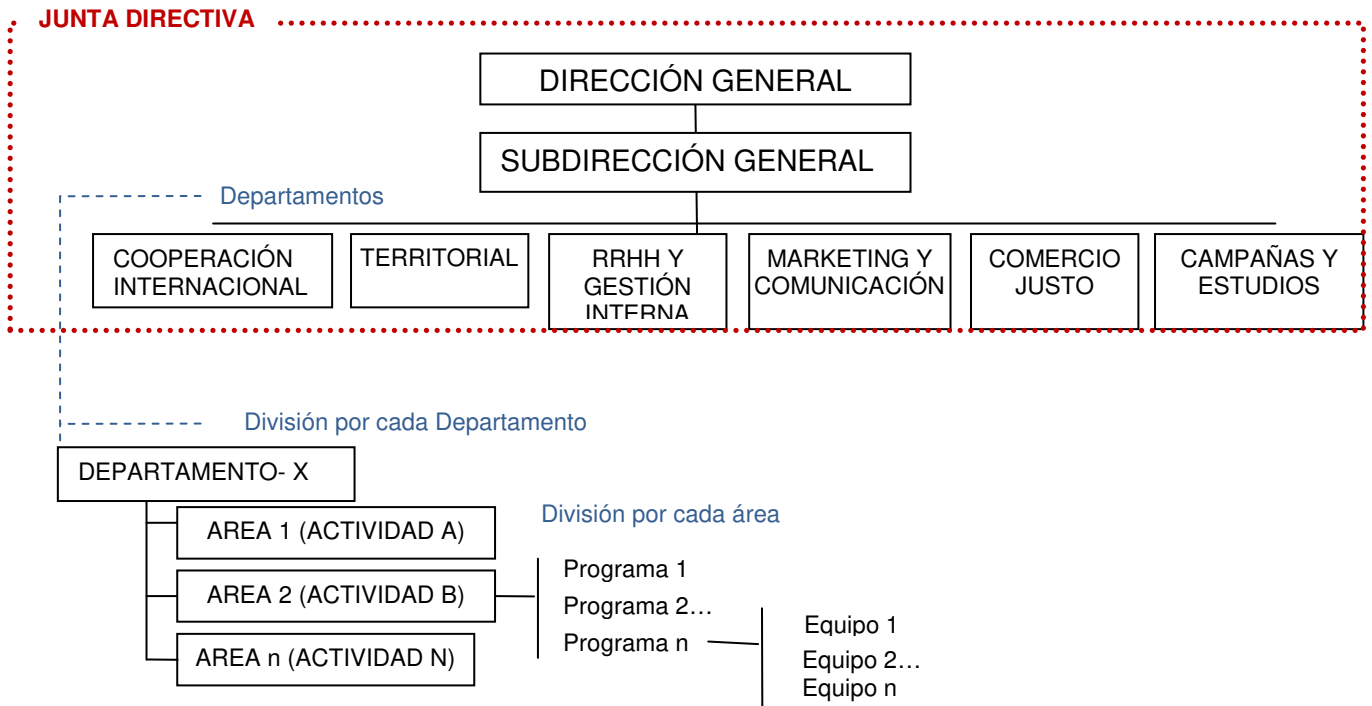


Fig. 5 Organigrama funcional de Intermon Oxfam (2005). Elaboración propia

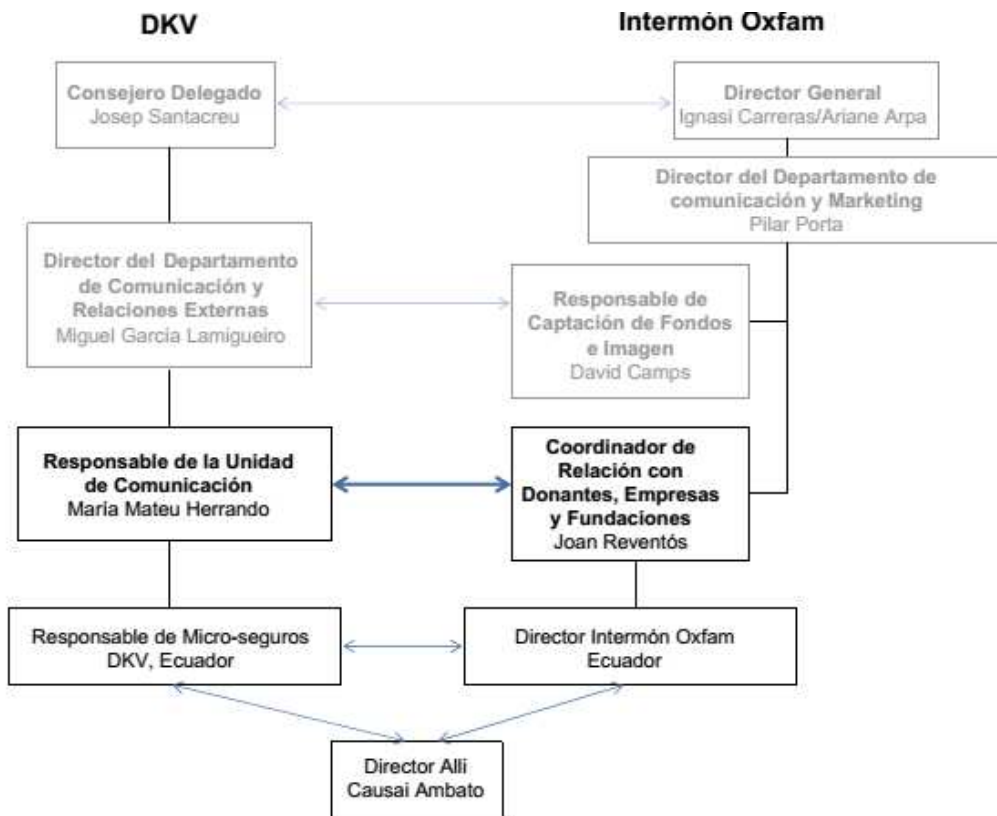


Fig. 6. Estructura relacional y organizativa de la alianza. (Urriolagoitia, 2007)

Relaciones entre actores

En enero de 2005 Josep Santacreu e Ignasi Carreras firmaron un convenio de colaboración que se extendía a 5 años, mediante el cual DKV e Intermon Oxfam se convertían en socios estratégicos con un elevado nivel de contraprestaciones económicas y comunicativas. Este documento, constituirá el principal mecanismo de gobernanza formal que rige la colaboración de ambas organizaciones a partir de ese momento.

DKV e Intermon Oxfam, entre otras actuaciones conjuntas, seleccionaron el proyecto de construcción de un hospital materno-infantil en Ambato, una zona en la que se encuentra un elevado índice de población indígena, uno de los sectores más marginales de Ecuador. Se acordó que este proyecto serviría como eje para concentrar el resto de las aportaciones. DKV decidió vincular su nuevo producto “Vida Jubilación Plus” al proyecto de Ambato destinando el 0,7% de la facturación acumulada. DKV e Intermon Oxfam acordaron colaborar en la promoción de este producto coordinando sus respectivas agencias de publicidad. Intermon Oxfam se comprometió además a informar sobre tal acción a socios y colaboradores y a incorporar en su página web un microsite. Además de seguir apoyando las líneas de acción conjunta que venían desarrollando desde 1998, DKV también continuaría colaborando con los espacios publicitarios en las revistas que edita en las que además se daría información periódica sobre la colaboración estratégica. Asimismo, DKV se comprometió a realizar mailing de captación de base social. Por último, DKV se comprometió a seguir comprando productos de comercio justo estableciendo una planificación de compras para permitir establecer los plazos de producción adecuados. Así Intermon Oxfam se convertiría en proveedor prioritario para regalos de empresa y material de merchandising para lo cual, la ONG designaría un interlocutor en el Departamento de Comercio Justo para facilitar la atención a DKV. (Urriolagoitia, 2007).

En esta etapa de la relación entre ambas organizaciones, con una experiencia acumulada desde 1998, las rutinas de intercambio de conocimiento estaban ya establecidas, por lo que las interacciones, el nivel de comunicación y el aprendizaje inter-organizacional eran elevados y estables.

Al objeto de mantener una comunicación fluida a nivel diario, se nombraron como interlocutores y nexo de unión de la alianza al Responsable de la Unidad de Comunicación del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV y al Coordinador de la Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermon Oxfam. A nivel institucional se mantiene

al menos una reunión anual entre los dos máximos responsables de cada organización.

Principales riesgos

Actualmente existe consenso respecto a que las alianzas estratégicas son una forma fundamental para ganar competitividad en un mercado globalizado y de alta incertidumbre, introducirse en nuevos mercados, o mantener la ventaja competitiva, tanto es así que Reuer y Ragozzino (2006) sostienen que una empresa puede formar parte de más de 30 alianzas y que entre el 6 y el 15% de su valor de mercado se explica por la formación de alianzas, pero éstas no dejan de tener una serie de riesgos para las empresas que deciden acometer esta forma de estrategia competitiva y se ha evidenciado que un alto porcentaje no logra los resultados esperados (Kaufmann y O'Neill, 2007), por lo que la eficacia de estas estructuras sigue siendo motivo de debate científico (Lunnan y Haugland, 2008). Varios factores parecen influir en el éxito de las alianzas: implicación de las figuras clave en los momentos decisivos, dirección eficaz, dejar claros los diferentes aspectos del acuerdo como pueden ser la financiación y el tiempo a invertir en cada parte del proyecto.

Por el contrario, también se han identificado los factores influyentes en el fracaso, generalmente se citan: los cambios no previstos en la composición de equipos, diferencias culturales, falta de convencimiento de las entidades financieras, o el excesivo interés en optimizar inversiones a corto plazo. Además, como cualquier relación humana, cabría citar problemas de confianza mutua, los intereses individuales de los directivos en detrimento del beneficio mutuo -tema abordado por la Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980)-, la falta de implicación de alguna de las partes, falta de estructura o de normativa que promuevan la colaboración, no compartir conocimiento, o no promover un liderazgo orientado a la comunidad y su beneficio.

En el caso de la alianza entre DKV e Intermon Oxfam y, a la luz de las declaraciones que ambas compañías realizan en sus memorias anuales corporativas, intervenciones públicas conjuntas y en sus propias web, no parece haberse presentado este tipo de problemas, si bien es cierto que ante el acuerdo de 2005 dos factores pudieron incidir en el éxito de la colaboración:

- Ambas organizaciones llevaban varios años acometiendo colaboraciones puntuales y cada vez más numerosas e intensas, mostrando su compromiso y participación por ambas partes.
- Los máximos dirigentes de ambas, firmantes del acuerdo, conocían perfectamente el sector de ambas empresas, dado que el miembro directivo de Intermon provenía del sector asegurador y el de DKV provenía del sector de la economía social y la

cooperación, aspecto que pudo ayudar mucho a no generar falsas expectativas por ambas partes, lo que redundaría en mayor solidez y realismo del acuerdo.

Recomendaciones para mejorar la eficacia de la alianza.

En el caso que nos ocupa y, dadas las características específicas de la colaboración, cualquier recomendación parece haber sido adoptada o considerada en el establecimiento del acuerdo;

- Ambos negocios son conocidos por los dos principales agentes del acuerdo y tienen experiencia recíproca en ellos.
- Han realizado otros acuerdos previos de menor envergadura exitosamente, por lo que la curva de experiencia conjunta en el momento de la firma es importante.
- Ambos tienen un compromiso por el bien común y social, Intermon por ser éste el objeto de su actividad y DKV por su serio compromiso en materia de RSC desde bastante tiempo antes de la firma del acuerdo.
- Han implicado a los miembros de ambas organizaciones, a través de donaciones, campañas conjuntas, voluntariado, etc. por lo que la alianza no es ajena a los staff de ambas.
- Parecen haber dejado claros y por escrito los términos del acuerdo, definiendo perfectamente las aportaciones económicas con las que DKV se compromete y los proyectos concretos a acometer conjuntamente, evitando eventuales malas interpretaciones respecto a los límites del acuerdo.
- Han intercambiado miembros en los consejos para consolidar la relación.
- Han establecido un canal claro de comunicación a través de dos miembros encargados de la comunicación cotidiana de ambas organizaciones.

Debido a que no se ha podido acceder a los documentos que recogen las cláusulas y términos concretos de la colaboración, no es posible asegurar que se hayan establecido ciertas cuestiones que sería aconsejable tratar, tales como:

- Posibles causas de ruptura del acuerdo y forma de proceder en su caso,
- Tratamiento de los eventuales incumplimientos de pactos.
- Actuaciones y compensaciones en caso de daño a cualquiera de las marcas por la otra parte (temas de corrupción, actuaciones de mala fe o mala praxis, etc.)

REFERENCIAS

Austin, J., Herrero, G. & Reficco, E. (2004). The new road: Strategic social partnerships. Harvard Business Review. América Latina 82, n 12, 42-56

Corella, A. (2005). Intermon y DKV sellan una alianza en acción social a largo plazo. Cinco Días. 07/03/2005.

Gerwin D, Meister D (2002). Coordinating new product development in an international joint venture. Int. J. Technol. Manag. 24: 27-43

Grupo DKV (2012). Informe de sostenibilidad 2012.

Grupo DKV (2005). Memoria de sostenibilidad 2005.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics* (3), 305-360.

Kaufmann, J.B y O'Neill, H.M (2007). Do culturally distant partners choose different types of joint ventures? *Journal of World Business*, 42 (4), 435-448

Oscá, S., Palací, F.J, Topa, G., Moriano, J.A., Lisboa, A. M. (2012). Psicología de las Organizaciones. Sanz y Torres. 2: 37-63.

Reuer, J.J y Ragozzino, R. (2006). Agency hazards and alliance portfolios. *Strategic Management Journal*, 27 (1), 27-43.

Urra, J.A. (2011) Manual de consultoría estratégica. Master en consultoría estratégica. Universidad de Valencia.

Urriolagoitia, L.E. (2007). El ciclo de la vida de las relaciones de patrocinio. Desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las alianzas estratégicas. Universidad Ramón Llull- ESADE-BS.

Website

www.dkvseguros.com

<http://www.oxfamintermon.org>

<http://trailwalker.oxfamintermon.org/es>

http://cincodias.com/cincodias/2005/03/07/empresas/1110206401_850215.html