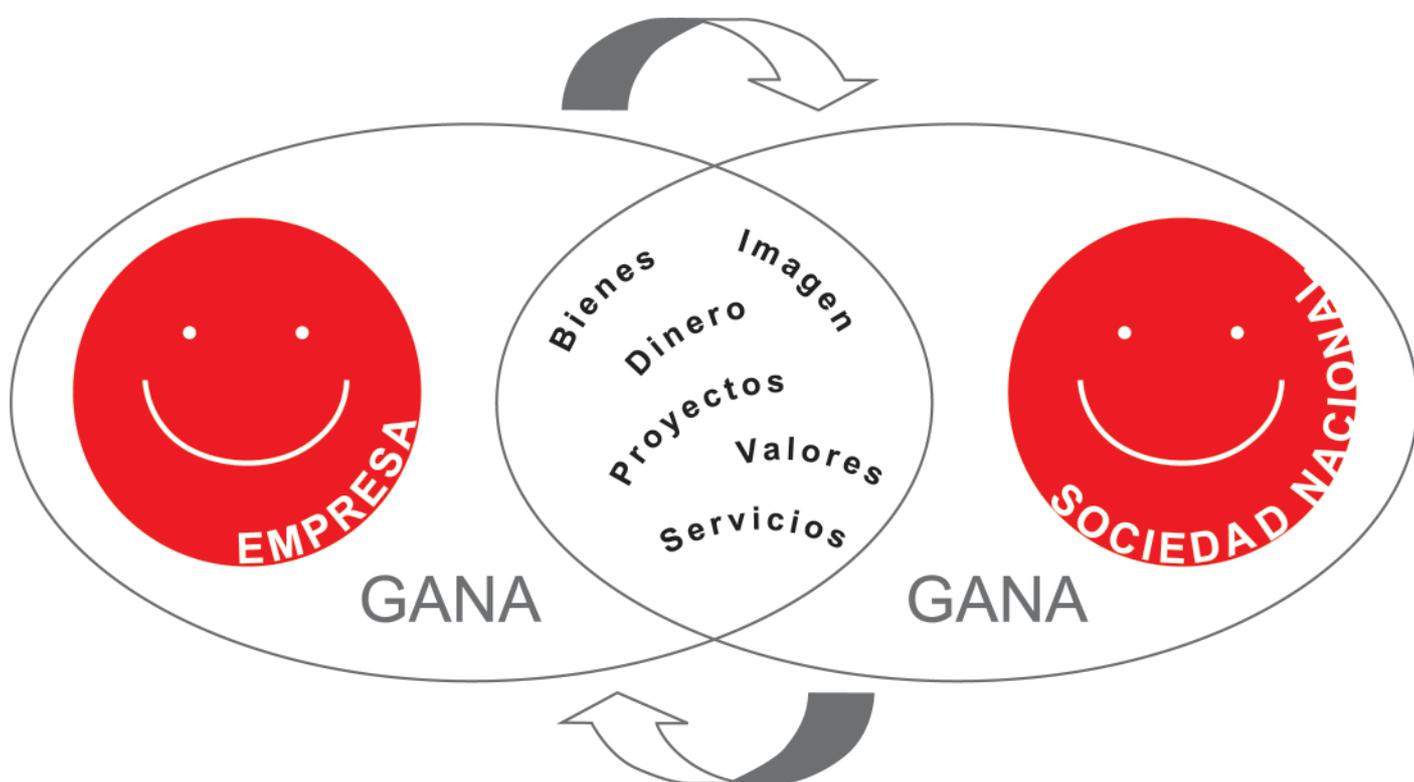


Alianzas con empresas

para sumar en positivo

Manual para la acción



Alianzas con Empresas para sumar en +

Manual para la acción

Por: Norma Galafassi y Carla Ginobili

Publicado por la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

© Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja e in2action, 2010.

Cualquier parte de este manual puede ser citada, copiada, traducida a otros idiomas o adaptada para satisfacer las necesidades locales sin autorización previa de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja ó in2action, a condición de que se cite claramente la fuente.

Introducción

La Estrategia 2020, documento que guiará la acción de la Cruz Roja y la Media Luna Roja durante los próximos diez años, será la nueva base para la construcción y adaptación de los planes estratégicos y operativos de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en América y el mundo.

Con el lema “salvar vidas y cambiar mentalidades” la Estrategia 2020, nos asigna una labor colectiva enfocada en **hacer más, hacerlo mejor y trabajar de manera diferente** para adaptarnos a los retos que surgen en este mundo cambiante.

Hacer más, mejor y trabajar diferente son retos que la Cruz Roja y Media Luna Roja tiene para lograr procesos de modernización permanente en las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que permitan aumentar su eficiencia y eficacia en el trabajo con personas que viven y enfrentan situaciones de alta vulnerabilidad. Hasta ahora hemos sido exitosos ampliando nuestras redes de voluntariado, incorporando nuevas asociaciones y hemos mejorado notablemente en la rendición de cuentas. Sin embargo, aún nos queda mucho por hacer para contribuir sistemáticamente a la promoción de la dignidad humana y la paz en el mundo.

Dentro de este contexto vemos en las alianzas con empresas un aporte clave para lograr desarrollar un proceso de movilización de recursos más eficaz, innovador y profesional, que permita diversificar las fuentes de financiamiento y el trabajo en conjunto para cumplir con nuestros objetivos humanitarios. Tema que requiere estudiarse a profundidad, para conocer en contenido y en términos de beneficios las ventajas y/o desventajas de este enfoque de trabajo.

Hoy por hoy, las empresas son mucho más que sectores con fines lucrativos, también son actores clave que contribuyen a mejoras sociales y a la calidad de vida de las personas. La sociedad civil que las rodea (trabajadores, consumidores, clientes, accionistas, estudiantes y familias) es hoy más sensible y exigente con las necesidades del entorno, y espera que las empresas den respuestas a estas nuevas inquietudes.

La Cruz Roja y la Media Luna Roja, al igual que muchas organizaciones sociales, tiene el desafío permanente de contar con alternativas de financiamiento diverso. Este no es un problema ajeno a las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que han logrado desarrollar mecanismos apoyados en diferentes formas de financiamiento que incluyen iniciativas como las donaciones individuales, la venta de servicios, las contribuciones de donantes institucionales, los eventos especiales, las alianzas con empresas, entre muchos otros.

Las alianzas entre el sector empresarial y las organizaciones sin fines de lucro, permiten ampliar la capacidad operativa de estas organizaciones, impulsando sobremano el principal compromiso social que tienen; en nuestro caso: **aliviar el sufrimiento humano**. Para esto, necesitamos disponer de una creciente convicción y del compromiso que este reto implica. Las alianzas con el sector privado, el sector empresarial o institucional, cuando son debidamente planificadas e implementadas a través de una buena coordinación, definición de parámetros y mecanismos de control y evaluación, se convierten en iniciativas que favorecen a ambas partes.

El sector privado aporta recursos financieros, de gestión, tecnología, logística y conocimientos sustanciales, que pueden complementar los de los componentes del Movimiento. El intercambio de conocimientos y recursos, y el aporte de la experiencia de cada sector, potencian la creación de soluciones innovadoras que generan oportunidades económicas, hacen más eficiente los procesos de trabajo y mejoran la visión estratégica de ambos sectores. Esto permitirá a las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja alcanzar beneficios estratégicos, como una mejor comprensión de los problemas que afrontan en su labor humanitaria y soluciones para estos, logrando resultados concretos y garantizando el mejoramiento continuo de su gestión.

Desde finales de la década de los noventa, la interacción del Movimiento con las empresas se ha incrementado drásticamente. Esta tendencia probablemente irá ganando impulso a medida que sea mayor el número de empresas, especialmente multinacionales, interesadas en demostrar su **“civismo corporativo”** asociándose directamente con las causas de organizaciones prestigiosas y merecedoras de toda confianza como el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y sus componentes.

Esperamos que esta guía que ahora ponemos a su disponibilidad, sirva de herramienta y guía para las iniciativas que emprendan las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja en América.

Sinceramente,

Xavier Castellanos.

Director

Zona para América

Alianza con empresas para sumar en +

Muchas organizaciones sociales se encuentran en el permanente desafío de buscar nuevas alternativas para financiarse. Este no es un problema ajeno a las Sociedades Nacionales de Cruz Roja y Media Luna Roja que se financian utilizando una variedad de métodos que incluyen desde las donaciones individuales, la venta de servicios, las contribuciones de donantes institucionales, los eventos especiales, las alianzas con empresas, entre muchos otros.

Como estrategia de negocios, la formulación de alianzas con empresas es uno de los métodos que vale la pena explorar en profundidad, contenido, y en términos de beneficios para ambas partes ya que este tipo de sinergias abren muchísimas ventanas y posibilidades.

Generalmente, el intercambio de conocimientos, de recursos y el aporte de la experiencia de cada sector, potencializan la creación de soluciones innovadoras que generan oportunidades económicas, hacen más eficiente la forma de trabajo y mejoran la visión estratégica de ambos sectores. De esta manera, el beneficio que encontraríamos en nuestras Sociedades Nacionales sería por ejemplo, una mejor comprensión de los problemas que afrontamos en nuestra labor, el hallazgo de soluciones y la rápida obtención de resultados concretos.

Debido a esto, la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, presenta este manual práctico para fortalecer el trabajo de las Sociedades Nacionales en lo que respecta a las alianzas con empresas y así mejorar la comprensión en aspectos como:

- Fortalecimiento de la imagen ante la sociedad para ambas partes.
- Crear un puente para el intercambio de conocimientos y capacidades entre la empresa y el Movimiento de Cruz Roja y Media Luna Roja.
- Crear un abanico de oportunidades para ampliar las alternativas de financiamiento que permite la diversificación de los ingresos.
- Oportunidad para crear productos/procesos innovadores que beneficien a ambas partes.
- Entender que son un método más de financiamiento que abre nuevas opciones de recaudación de fondos y comunicación y permiten diversificar nuestras fuentes de ingresos.
- Invitar a que las Sociedades Nacionales se animen a experimentar y, en caso de ya haber incursionado en alianzas con empresas, que amplíen la cartera de opciones con nuevos tipos de alianzas.
- Es un método que se perfecciona con la ejecución y que requiere prepararse y cumplir con pasos diferentes.

Autores y agradecimientos

Este manual ha sido desarrollado bajo el liderazgo de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Las autoras Norma Galafassi y Carla Ginobili pertenecen a in2action, Fundraising & Communication, un grupo especializado en brindar soluciones integrales en comunicación y fundraising a organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo.

Este manual se llevó a cabo gracias a la valiosa colaboración de las siguientes personas:

Rodolfo Parra Fernandez, **Cruz Roja Costarricense**

Jorge Rua Martinez, **Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia**

Hope Munroe, **Cruz Roja de Jamaica**

Vindra Amar, **Cruz Roja Trinidad y Tobago**

Patricio Acosta, **Cruz Roja Chilena**

Jennifer Niyangoda y Nora Mc Hugh, **Cruz Roja Americana**

Rebecca Mauger, **Cruz Roja Británica**

Jaime Gregori Soler, **Cruz Roja Española**

Irene Loken y Gunn Ase, **Cruz Roja Noruega**

Cómo utilizar este manual

El manual está enfocado en explicar todos los aspectos prácticos que se deben tener en cuenta a la hora de establecer asociaciones con empresas.

En el mismo encontrarás desde el concepto fundamental de qué significa realizar una alianza, el porqué hacerla, los tipos de alianzas posibles hasta capítulos que hablan de la importancia de la marca y cómo mostrarla, los pasos que son necesarios para la consecución de alianzas, el marco de las políticas y qué se puede hacer o no, cómo crear buenos materiales de presentación, entre muchos otros temas.

A lo largo de todo el manual encontrarás ejemplos de varias Sociedades Nacionales y fichas de alianzas completas. También existen recuadros con Consejos o *Tips* para enfatizar los distintos conceptos y en los Anexos plantillas para utilizar a la hora de investigar los posibles socios o hacer el seguimiento de la relación.

Este manual es para ser utilizado por todas las personas que en una Sociedad Nacional se involucren en forma directa en las alianzas con empresas, desde el departamento de Desarrollo de Recursos, el de Comunicación o áreas Específicas de Alianzas. También es sumamente útil circularlo entre los “decisores” de la organización, como el Director Ejecutivo, Presidente y miembros de los Órganos de Gobierno, para uniformar la comprensión sobre el tema.

Finalmente cabe acotar que el manual puede ser utilizado como material base para capacitar al personal involucrado en estos temas, dentro de las áreas mencionadas y dentro de cualquier otra área de la Sociedad Nacional ya que los vínculos con empresas se pueden iniciar desde varias facetas diferentes dentro de la organización.

Indice

Capítulo 1

Acerca de las alianzas con empresas	1
1.a La idea de alianza gana-gana (<i>win-win</i>)	3
1.b Beneficios mutuos: objetivos claros	7
1.c Aprender a vender beneficios mutuos	8
1.d Los 10 puntos clave en las alianzas con empresas	8

Capítulo 2

Contexto: ¿Por qué realizar una alianza?	9
2.a ¿Qué está pasando con las empresas hoy? Saber pensar del otro lado	11
2.b ¿Qué motiva a una empresa a aliarse con una organización no lucrativa?	13
2.c Desde la perspectiva de la Cruz Roja y Media Luna Roja	18
2.d Tendencia: empresa y organización como verdaderas “socias”	19

Capítulo 3

Tipos de Alianza	21
3.a Alianzas de comunicación e información	23
3.b Alianzas de intercambio de productos o servicios (en especies)	25
3.c Alianzas con recaudación de fondos	26
3.d Alianzas que involucran acciones con empleados de empresas	39

Capítulo 4

Factores de éxito: el poder de la marca Cruz Roja y Media Luna Roja y la labor de la organización	43
4.a La importancia de una buena marca	45
4.b Herramientas para potenciar la marca y obtener mayores beneficios	48
4.c El valor de la marca y cómo mostrarla cuantitativamente al posible socio	52

Capítulo 5

Políticas internas: qué sí y qué no	55
5.a ¿Existe una política clara en la Sociedad Nacional?	57
5.b Medidas de aplicación obligatorias para alianzas o asociaciones con empresas	58
5.c Criterios de selección en las alianzas con empresas. ¿Con quiénes sí y con quiénes no?	60
5.d Zona de riesgo: ¿cuál es el límite de la organización? ¿Quiénes toman las decisiones? Modelos recomendados	63

Indice

Capítulo 6

Pasos para realizar alianzas	67
6.a Preparación de las necesidades y modalidades de participación básicas	69
6.b Proceso de selección de empresas e investigación previa	73
6.c Generación de ideas y preparación de propuestas	77
6.d Contacto y reunión de presentación de propuestas	80
6.e Negociación y planificación del proceso	83
6.f Acuerdo	86
6.g Implementación y supervisión	90
6.h Rendición de cuentas	91

Capítulo 7

¿Cómo armar una buena presentación a empresas?	93
7.a Posibles formatos	95
7.b Presentaciones generales	95
7.c Presentaciones específicas	97
7.d ¿Qué debe contener una presentación? Ejemplos de argumentos a utilizar en las propuestas a empresas	97

Capítulo 8

Desafíos más frecuentes y cómo sortearlos	101
--	------------

Capítulo 9

Integración	109
9.a Aspectos internos CLAVE a integrar	111
9.b Integración respecto al socio	112
9.c Como para cerrar e integrar	113

Anexo A

Ficha de evaluación de empresas	115
--	------------

Anexo B

Ficha de plan de acción y seguimiento	125
--	------------

Anexo C

Casos de alianzas con empresas	133
Caso 1: Cruz Roja Americana + Curél	135
Caso 2: Cruz Roja Australiana + Fundación Vodafone	136
Caso 3: Cruz Roja Británica + Tesco	137
Caso 4: Cruz Roja Canadá + Walmart	138
Caso 5: Cruz Roja Colombiana (Seccional Antioquia) + varias empresas	139
Caso 6: Cruz Roja Costarricense + Riteve	140
Caso 7: Cruz Roja Española + empresa CMR + varias empresas	141
Caso 8: Cruz Roja Noruega + DNV	142
Caso 9: Cruz Roja de Trinidad y Tobago + Citibank	143

Capítulo 1

Acerca de las alianzas con empresas

En este capítulo, explicaremos qué son las alianzas con empresas y cuáles son los objetivos que cada una de las partes quiere cumplir a partir de ellas. Exploraremos el concepto de beneficios mutuos, y finalmente realizaremos un resumen de los 10 puntos clave para el éxito de las alianzas.

- 1.a** La idea de alianza gana - gana (*win - win*)
- 1.b** Beneficios mutuos: objetivos claros
- 1.c** Aprender a vender beneficios mutuos
- 1.d** Los 10 puntos clave en las alianzas con empresas

1

Acerca de las alianzas con empresas

Capítulo 1

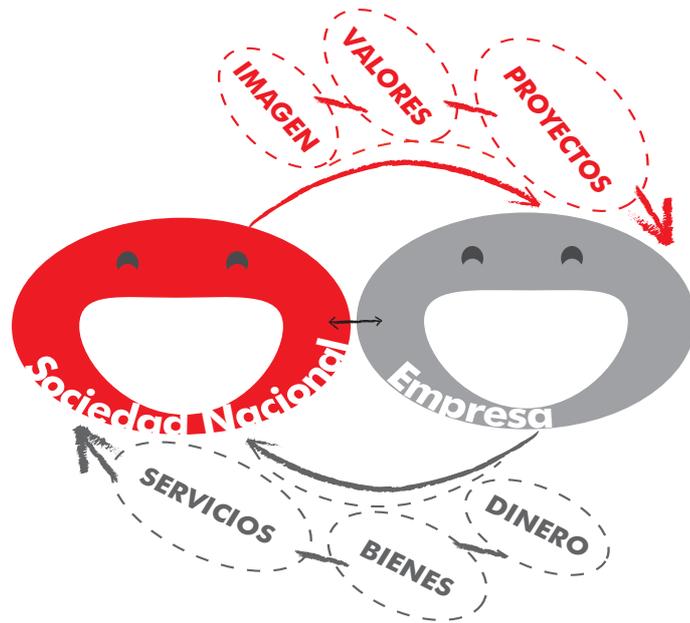
1.a La idea de alianza gana - gana (win - win)

¿Qué es una alianza?

Según el diccionario de la Real Academia Española, “alianza es la acción de aliarse entre dos o más actores o unión de cosas que concurren a un mismo fin”.

Cuando hablamos de **alianzas o asociaciones con empresas** hacemos referencia a una **relación** entre, al menos, dos partes, donde existe un **intercambio de BENEFICIOS tangibles**. Esta situación de intercambio implica que cada parte tiene algo de “valor” para la otra y que, a su vez, ambas partes salen **fortalecidas y favorecidas** de este intercambio.

En una alianza de nuestra Sociedad Nacional con una empresa, la empresa se favorecerá con los distintos beneficios que nuestra organización puede darle (por ejemplo nuestra imagen) y la Sociedad Nacional se favorecerá con los distintos beneficios que la empresa pueda brindarnos (por ejemplo fondos, servicios o productos).



Es sencillo, una alianza se concreta para que ambos “ganemos”. Se trata de BENEFICIOS MUTUOS para llegar a un fin en común, donde ambas partes somos **iguales**. Si en esta relación se pierde el equilibrio, y una parte recibe más que la otra o se percibe como más importante, entonces la relación no funcionará correctamente. Se trata de encontrar verdaderos “socios”. Se trata de entablar una relación recíproca.

Existen muchas clases de alianzas, y ya hablaremos en el capítulo 3 de ello, pero la característica diferencial es que siempre **la empresa hará uso de la marca e imagen de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja**.

Definiciones según el Movimiento*

Asociación

Abarca todas las relaciones entre un componente del Movimiento y una empresa, en las que el componente del Movimiento concede a la empresa la posibilidad de usar su nombre, emblema/logotipo o imagen en sus comunicaciones y materiales publicitarios, creando así la posibilidad de una asociación pública de la imagen de la empresa con la del componente del Movimiento.

Por **asociación pública de la imagen** se entiende la idea de vinculación entre ambas organizaciones que pueda formarse en la mente del público.



Alianza estratégica

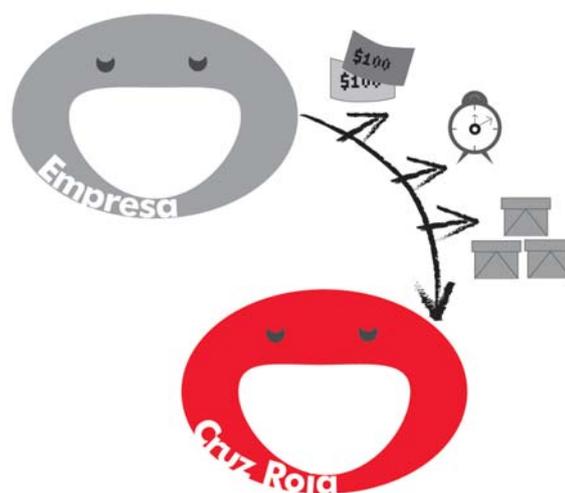
Relación constituida entre una empresa y un componente del Movimiento que se focaliza en abordar conjuntamente una meta de interés común (es decir, un problema social concreto) e incluye la asociación pública de la imagen. Este tipo de relaciones, a menudo multifacéticas y a largo plazo, mancomuna las ventajas complementarias de dos organizaciones.

¿Qué diferencia a una alianza con una empresa de una donación de una empresa?

En una donación existen también al menos dos partes, donante y donatario, donde el primero transfiere al segundo, gratuitamente, dinero, bienes o servicios, tiempo, etc.

La **diferencia fundamental** con la alianza radica en que en el caso de la donación, no existe un intercambio de beneficios tangible, ni retorno de marca. El donatario, en este caso nuestra Sociedad Nacional, es quien recibe la donación, y se compromete a utilizar esos recursos para los fines que se acuerdan inicialmente (ya sea generales o específicos). Cabe destacar que la donación no necesariamente debe ser puntual o de única vez, ya que las empresas pueden realizar donaciones recurrentes sin que por esto se establezca una alianza.

Durante las emergencias, las Sociedades Nacionales suelen recibir donaciones de varias empresas. Esos momentos pueden ser excelentes puertas de entrada para comenzar una relación y futuras alianzas con la empresa donante. **La idea es lograr ir más allá de la donación.**



Ejemplo de donación

* Según Política para las Asociaciones con Empresas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

En muchos casos la alianza se da **sólo entre dos partes**: una Sociedad Nacional y una empresa. Pero, el mundo de las alianzas no tiene límite.

Puede darse la alianza anterior con el agregado de un **tercer actor**: un medio de comunicación. En este caso la alianza se hace mucho más potente, ya que el medio colabora en difundir esta acción de beneficios mutuos para que todas las “marcas” involucradas ganen, ganando él a su vez con nuevos contenidos.

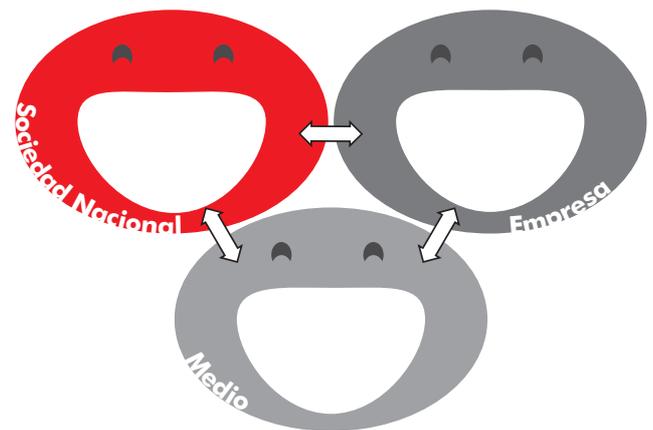


Gráfico de alianza entre 3 actores

Mini caso

La alianza entre Land Rover y la Cruz Roja Británica es un típico ejemplo de una alianza simple, o sea entre dos partes. En este caso, Land Rover donó 60 camionetas todo terreno para ayudar a la Sociedad Nacional en tareas de desastres y emergencias tanto en el Reino Unido como en otros países. La donación coincidió con el 60° aniversario de Land Rover y el centenario de la Cruz Roja Británica, momentos únicos que le dieron visibilidad a la alianza en distintos medios, así como una oportunidad para celebrar el gran trabajo de los voluntarios, staff y todos aquellos que apoyan la labor de la Cruz Roja.

BritishRedCross



© Cruz Roja Británica



De esta manera, el panorama de las alianzas puede crecer en cantidad de empresas aliadas, otras organizaciones, medios de comunicación, y hasta los propios gobiernos.

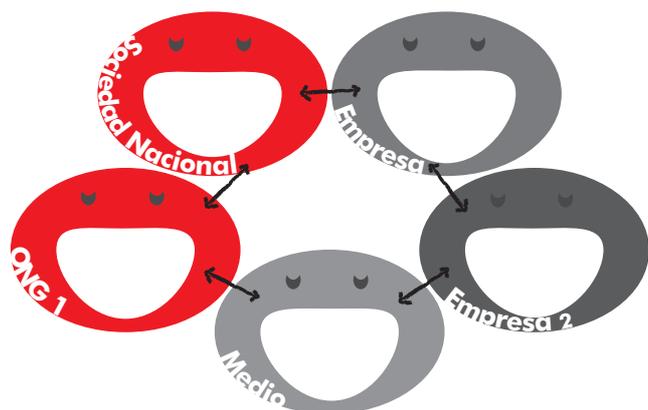


Gráfico de alianza compleja

Mini caso

Una alianza más compleja, donde intervinieron varias partes, es la realizada en la campaña “**Juntos por África**”, donde participaron 3 organizaciones y 2 empresas: la Cruz Roja Española, Intermón Oxfam, Médicos sin Fronteras, Coca Cola y MWR. El objetivo de la misma fue recolectar y recuperar pesetas (ex moneda española) en el marco de la entrada del euro. Los fondos recaudados se destinaron a proyectos de desarrollo y acción humanitaria en más de 38 países africanos donde las tres organizaciones trabajaban.

Todos los “socios” ganaban en **imagen** con la presencia de los logos en los materiales de promoción y puntos de venta. Las empresas, por su parte, se encargaron de la distribución y reposición de las urnas depositadas en bancos, restaurantes, hospitales, hoteles y otros establecimientos.

Así, se recaudaron €600.000 que se distribuyeron entre las tres organizaciones en partes iguales.

Cruz Roja Española



Palabras clave de una alianza

Igualdad **Equilibrio**
Imagen y marca
Intercambio
Beneficios mutuos

1.b

Beneficios mutuos: objetivos claros



En toda alianza es importante que cada parte pueda cumplir con los objetivos que se propone. Aquí te presentamos una lista con los objetivos más frecuentes para cada parte.

OBJETIVOS TÍPICOS DE LAS ALIANZAS

PARA LA EMPRESA

- Mejorar su imagen institucional, credibilidad y reputación al asociarse con una marca positiva como la Cruz Roja y Media Luna Roja.
- Mejorar el reconocimiento de la propia marca.
- Mejorar su posicionamiento ante sus clientes.
- Aumentar ventas y participación en el mercado.
- Posicionamiento cercano a problemas que afectan a la sociedad como desastres, cambio climático, emergencias, etc. o como empresa responsable.
- Fidelización de los clientes.
- Atraer, motivar y retener empleados.
- Cumplir con políticas de beneficios a la comunidad.
- Creación de redes nuevas y más sólidas en la comunidad y así llegar a nuevas audiencias.
- Mejorar la relación con inversores y accionistas.
- Fortalecer relaciones con los gobiernos locales y nacionales.
- Exenciones impositivas.
- Reducción de costos operativos (reciclaje, reutilización de recursos, etc.).
- Acceso al conocimiento y experiencia para ayudar en el campo de la investigación y desarrollo.

PARA LA SOCIEDAD NACIONAL

- Recaudación de fondos y en consecuencia diversificación de fuentes de financiamiento.
- Cubrir necesidades de recursos en productos y/o servicios (en especie).
- Cumplir objetivos de comunicación e información.
- Mejorar el posicionamiento y la recordación de marca.
- Mostrar mayor impacto.
- Conseguir aliados que brinden conocimientos (*know how*) para los proyectos.
- Acceso a nuevas audiencias (por ejemplo, los clientes).
- Conexión con las redes sociales de la empresa como ser los empleados, proveedores, distribuidores y otros contactos.
- Captar nuevos donantes/socios.
- Fidelización de donantes.
- Continuidad en las tareas de la organización.
- Acceso a conocimientos en marketing, desarrollo de estrategias y otras experiencias que pueda brindar la empresa.
- Reducción de costos administrativos y generales.

1.c Aprender a vender beneficios mutuos

Dado que la base de una alianza exitosa es el intercambio de beneficios donde todos ganan, es importante crear un discurso que, desde el comienzo, motive a la empresa en este sentido.

Esto se **diferencia radicalmente** del clásico caso de recaudación, utilizado para el logro de donaciones de individuos o donantes institucionales, donde se sensibiliza e impacta al donante contándole un “buen” problema, urgente e importante que ocurre en la realidad y que necesita una solución efectiva, como la que la Sociedad Nacional puede brindar. Funciona lo que llamamos “**problema-solución**”.

En las alianzas, el mensaje que llevamos es **DIFERENTE** y, desde el comienzo, se debe encarar como una situación para que ambos ganen, presentándole a la empresa los “beneficios” que esta alianza reporta. El objetivo es que la alianza se continúe en el tiempo y logre una relación a largo plazo.

Para poder aprender a “**vender beneficios**” es muy importante comprender qué les pasa a las empresas hoy, y cómo las podemos abordar (más detalle en el Capítulo 2) y generar propuestas que desde el contenido, el tono, el lenguaje y la estrategia respondan a las expectativas de este grupo particular.



En el presente manual encontrarás ideas acerca de los tipos de alianzas que se le pueden proponer a las empresas (Capítulo 3), de la venta de los beneficios que genera la marca “Cruz Roja y Media Luna Roja” (Capítulo 4) así como ejemplos y consejos para generar materiales de presentación atractivos y buenas propuestas (Capítulo 7).

1.d Los 10 puntos clave en las alianzas con empresas

- 1..... Debe existir un **INTERCAMBIO** de beneficios, donde todas las partes ganen y salgan favorecidas con la alianza.
- 2..... Una alianza duradera y exitosa lleva mucho trabajo y tiempo, a veces hasta años de esfuerzo. Se trata de un **PROCESO** de LARGO PLAZO que contribuye a la sustentabilidad.
- 3..... La alianza no necesariamente tiene que contener una transacción que reporte un ingreso de fondos, puede ser una alianza de **BIENES y/ o SERVICIOS** o de información y comunicación.
- 4..... La alianza debe cubrir una necesidad de la Sociedad Nacional y debe constituir un intercambio de **CALIDAD**. No se puede realizar una alianza por el simple hecho de asociarnos con una empresa si lo que nos dan a cambio no nos sirve o no es de utilidad para lograr nuestra misión y trabajo.
- 5..... Toda alianza que una Sociedad Nacional realice debe estar de acuerdo con los **PRINCIPIOS y VALORES** de la Cruz Roja.
- 6..... Siempre se debe **CUIDAR** y nunca desestimar el valor del emblema y de la marca Cruz Roja.
- 7..... Para realizar una alianza y que la misma sea exitosa, se debe **INVERTIR** ya sea en recursos humanos, fondos, infraestructura, tiempo, etc.
- 8..... Toda la Sociedad Nacional, desde los órganos de gobierno hasta los empleados, debe estar **ALINEADA** internamente para que esta técnica se lleve a cabo con éxito.
- 9..... Como toda relación, una alianza sólo crece si se **CULTIVA** de manera periódica, y para eso es fundamental comprender como piensa la empresa y construir la alianza con ellos.
- 10..... Se debe tener presente la necesidad de **TRANSPARENCIA** en todos los pasos y procesos para realizar una alianza y más aún a la hora de informar nuestros resultados. Si somos “socios”, las cuentas deben ser claras para poder seguir trabajando bajo un ámbito de confianza.

Capítulo 2

Contexto: ¿Por qué realizar una alianza?

Las empresas son un mundo muy diferente al de las Sociedades Nacionales ya que persiguen objetivos distintos y, por ende, otras modalidades de trabajo, dinámicas y tiempos. Es por ello que para gestionar alianzas exitosas con empresas, es imprescindible **“aprender a pensar desde el otro lado”**.

- 2.a** ¿Qué está pasando con las empresas hoy?
Saber pensar del otro lado
- 2.b** ¿Qué motiva a una empresa a aliarse
con una organización no lucrativa?
- 2.c** Desde la perspectiva de la Cruz Roja y
Media Luna Roja
- 2.d** Tendencia: empresa y organización como
verdaderas “socias”

2

Contexto: ¿Por qué realizar una alianza?

Capítulo 2

2.a

¿Qué está pasando con las empresas hoy? Saber pensar del otro lado

Las empresas son un mundo muy diferente al de las Sociedades Nacionales ya que persiguen objetivos diferentes y, por ende, otras modalidades de trabajo, dinámicas y tiempos. Es por ello que para gestionar alianzas exitosas con empresas, es imprescindible **“aprender a pensar desde el otro lado”**.

¿Qué quiere decir esto?

Implica saber imaginar **qué pasa del lado de la empresa**, cuáles son las prioridades, los desafíos, qué los motiva y, por ejemplo, cómo vive diariamente en su trabajo la persona o personas a quienes estamos llevándole nuestra propuesta. En la medida que conozcamos más acerca de ellos, podremos lograr comunicar mejores ideas, hacerlas más atractivas para esta audiencia y así obtener mejores resultados.



A modo de ejemplo, se pueden observar desafíos diferentes según:

Tamaño de las empresas

Dentro de un contexto corporativo existen realidades muy marcadas en las empresas según el tamaño. En las empresas grandes, ya sea nacionales o internacionales, existen varias personas involucradas en el proceso de decisión y/o en la decisión final. En general, puede haber varias áreas de la empresa a las que la Sociedad Nacional puede acercarse, como por ejemplo marketing, relaciones públicas, áreas de responsabilidad social empresaria, etc.

En una PYME, es muy probable que las decisiones sean tomadas por los dueños y es a ellos a quienes se debe hacer llegar la propuesta de alianza.

Es decir que las empresas tienen diferentes inversiones y presupuestos para estos temas, distintas políticas institucionales, diferentes tiempos, según su tamaño o escala de producción.

Producto o servicio

Otra diferenciación importante es la relativa a las actividades que realizan las empresas, según sean empresas que venden productos o que venden servicios. Estas últimas son más amigables a la hora de generar alianzas ya que trabajan mucho más con su imagen institucional. En el caso de aquellas que comercializan productos de consumo masivo, probablemente sea más factible realizar acciones de comercialización con causa.

Situación impositiva

Una de las motivaciones por las cuales una empresa estaría dispuesta a realizar una alianza con nuestra Sociedad Nacional puede ser la exención impositiva a la cual accedería. Este punto tiene mucho que ver con la legislación de cada país. Es importante conocer las leyes nacionales ya que es un posible argumento de venta. En algunos países, muchas empresas conforman fundaciones empresarias que a su vez re-distribuyen los fondos que destinan para las organizaciones de la sociedad civil.



Debemos entonces identificar las características representativas de nuestro posible socio para saber cómo encarar la alianza.

2.b

¿Qué motiva a una empresa a aliarse con una organización no lucrativa?

Básicamente se pueden distinguir dos grandes motivaciones:

- 1 Motivación asociada al **marketing** para diferenciarse de competidores, aumentar las ventas y beneficios.
- 2 Motivación asociada a generar un **valor social** apoyando causas de bien común y transformando a la empresa en un actor socialmente responsable, es decir, desde la responsabilidad social empresaria (**RSE**).

TIP Es importante reconocer un factor indiscutible: cualquiera fuera la motivación, finalmente toda empresa mide su éxito en términos de la ganancia que genera, y esto a su vez se refleja en las ventas, imagen de marca y otros beneficios, etc.

1 Motivación desde el *marketing*:

En las últimas décadas, las empresas han realizado inversiones crecientes en marketing para alcanzar a sus audiencias objetivos de manera efectiva. Por eso incorporaran las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio para así otorgar mayor protagonismo a los consumidores, la fuerza trascendente que opera el mercado.

Las leyes del *marketing* indican que hoy por hoy las empresas no sólo libran sus “batallas” en las góndolas de los supermercados, sino que básicamente lo hacen en la mente del consumidor. En la actualidad, los consumidores pueden elegir cada vez entre más productos y marcas y es así como las empresas han experimentado un incremento sostenido y feroz de la competencia entre ellas.

En consecuencia invierten fuertes presupuestos de publicidad para construir posicionamientos de sus marcas, productos y servicios que los diferencien de sus competidores. Hablaremos acerca de temas de imagen y marca con mayor profundidad en el Capítulo 4.

**La “batalla” se libra
en la mente del consumidor.**

Posicionamiento:

Es lograr crear una posición única en la mente del consumidor acerca de una marca, producto o servicio.

Se trata de una posición que no sólo tome en cuenta sus debilidades y fortalezas sino el accionar de otras organizaciones. Y es allí donde existe una excelente posibilidad para las Sociedades Nacionales de generar alianzas con empresas que estén buscando esa diferencia de posicionamiento, una diferencia que les sume **POSITIVO** y tenga un valor agregado para el consumidor.

Es más, está comprobado que los consumidores responden favorablemente a las acciones donde las empresas se involucran en imagen con causas sociales.

Las estadísticas lo demuestran:

- Según el informe 2009 "Global Edelman Goodpurpose Study", realizado con encuestas a nivel global, 71% de los encuestados cree que las marcas gastan demasiado en publicidad y *marketing* y deberían invertir más dinero en causas sociales.
- 2 de cada 3 encuestados cambiarían de marca (de igual calidad) si esto representa una asociación con una buena causa.
- 83% de los encuestados estarían dispuestos a cambiar de hábitos si con eso se mejora el medio ambiente.

El consumidor ya no elige un producto por sobre los demás sólo por su calidad y precio, sino que en gran medida lo hace por la imagen percibida. Y esto, nos lleva al siguiente punto, ya que muchos consideran positivo el factor de responsabilidad social que tiene esa empresa.

TIP Indistintamente de cuál sea la motivación real de la empresa, nuestra Sociedad Nacional debe aprovechar la oportunidad para realizar una alianza a largo plazo, y en caso que la motivación esté asociada con el *marketing*, buscar la forma de influenciar en las posibles acciones sociales que la empresa realice para generar un cambio en la comunidad donde trabaja.

2 Motivación desde el valor social: acerca de la RSE.

La responsabilidad social empresaria (RSE) comenzó como una idea, y hoy por hoy es una tendencia creciente en todos los países.

¿Cómo definirla?

“La Responsabilidad Social Empresarial es vista por empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas o iniciativas ocasionales o motivadas por la mercadotecnia, las relaciones públicas u otro tipo de beneficio. Es una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente.” (Forum Empresa, España)

“Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.” (CEMEFI, México)

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.” (Pro humana, Chile)

“Responsabilidad social empresarial es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales que impulsen el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.” (Instituto Ethos, Brasil)

“Es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. La RSE se trata más bien de un conjunto comprensivo de políticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales.” (Fondo Multilateral de Inversiones, administrado por el BID)

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario. (Guía de Recursos sobre la Responsabilidad Social empresarial)

Existen infinitas definiciones sobre responsabilidad social empresarial, pero básicamente la tendencia apunta a que las empresas, dentro de sus actividades comerciales, incluyan a:

- Los valores éticos
 - Las personas
 - Los consumidores
 - El medio ambiente
- Generar el bien común**

El nuevo concepto interpreta la estrecha relación del éxito de sus negocios con la percepción del cliente según el grado de compromiso social.

En los últimos tiempos, la empresa es vista por la sociedad cada vez más vinculada a sus grupos de interés, de los que depende y cuyas expectativas debe satisfacer. Estos grupos llamados en inglés *stakeholders* son cada vez más amplios, ya no son sólo los accionistas que esperan la generación de riqueza, sino que incluyen a los propios empleados, los proveedores, los clientes, los sindicatos, el gobierno, los competidores, la comunidad. Por eso para muchos, la responsabilidad de cada empresa es frente al conjunto de sus públicos de interés.



El nivel de responsabilidad de la empresa se mide por su compromiso ante cada uno de ellos.

La empresa es un “ciudadano corporativo” con derechos y obligaciones ante cada uno de estos actores.

¿Qué NO es?

- No es filantropía
- No es relaciones con la comunidad
- No son alianzas con organizaciones no lucrativas
- No es apoyo a proyectos sociales
- No es algo que sólo pueden hacer grandes empresas

¿Qué puede hacer una empresa en términos de RSE ante sus grupos de interés o stakeholders?

Consumidores	Proveedores	Accionistas	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad • Información clara; publicidad no engañosa • <i>Marketing</i> con causa 	<ul style="list-style-type: none"> • Licitaciones transparentes • Cumplimiento en los pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Información veraz • Liderazgo social 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de impuestos • Participación en mesas de negociación • Control de la corrupción
Distribuidores	Empleados	Financistas	Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de contratos • Condiciones justas y transparentes • Trato igualitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación dentro de un marco legal • Equilibrio trabajo-vida privada • Igualdad de oportunidades • Iniciativas sociales que los incluyan: descuento de donaciones de nómina, voluntariado corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de condiciones • Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado del medioambiente • Apoyo a líderes y a organizaciones de la comunidad: donaciones, alianzas, patrocinios • Iniciativas sociales propia

¿Es una moda?

Para muchas empresas la RSE es un concepto en el que realmente creen. Para otras, la RSE puede ser una “moda” que tratan de seguir. Otras tal vez lo vean como una buena oportunidad de *marketing*, un nuevo nicho. Pero lo único cierto es...

Sea cual sea la motivación real en la empresa, la RSE abre una gran cantidad de oportunidades para las Sociedades Nacionales.

© Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Guatemala



2.c

Desde la perspectiva de la Cruz Roja y Media Luna Roja

Hasta ahora vimos porqué las empresas buscan aliarse con las organizaciones no lucrativas.

Ahora es el turno de pensar por qué la Cruz Roja y Media Luna Roja busca aliarse con una empresa. Las preguntas que debemos responder son: ¿qué busca o necesita la Cruz Roja y Media Luna Roja? ¿Qué la motiva a realizar una alianza corporativa?

Por supuesto, una de las razones fundamentales de buscar aliados corporativos es la de diversificar las fuentes de financiamiento. Pero no es la única. Las Sociedades Nacionales pueden poseer motivaciones que tengan que ver con:

-● Los valores de la organización.
-● La búsqueda de innovación.
-● La necesidad de recursos y fondos ilimitados o libres.
-● El fortalecimiento de las capacidades internas.
-● Lograr concretar o concluir programas ya existentes.
-● Expandir el área de programas, desarrollando nuevos.
-● Desarrollar nuevas áreas de trabajo.
-● Generar reservas para asegurar cierta cantidad de ingresos para el futuro.
-● El deseo de lograr que las empresas se sumen a las acciones sociales ya que son parte del sistema y partes responsables por el futuro del planeta.
-● Lograr mayor visibilidad ante la comunidad y mejorar la imagen.

Sea cual fuera la razón de la Sociedad Nacional, es importante tener en claro que el objetivo final es lograr una alianza a largo plazo en la cual, además de obtener beneficios monetarios o de imagen o bienes y servicios, se pueda influenciar en las acciones de las empresas ante la comunidad.

Más aún, la tendencia actual en muchas Sociedades Nacionales que desarrollan alianzas con empresas, es enfocarse en aquellas que tengan verdadera integración con la causa, es decir, socios que piensen parecido a la Cruz Roja y Media Luna Roja, que su trabajo tenga más áreas de contacto con la misión de la Sociedad Nacional.

2.d

Tendencia: empresa y organización como verdaderas “socias”

Como cierre y complemento a ambas motivaciones podemos afirmar que la tendencia de los últimos años muestra a algunas empresas y organizaciones no lucrativas relacionándose de una manera más estrecha, igualitaria e integrada buscando transformar la relación en:

-● **Socios y no beneficiarios:** no es lo que la empresa puede hacer por la organización sino qué puede hacer **CON** la organización.
-● **Co-responsabilidad en el proceso de transformación social:** la empresa toma responsabilidades hacia las comunidades y proyectos y no sólo es donante o aliado.
-● **Diagnóstico participativo:** la participación de todos los actores guía el proceso a diferencia de la elección unilateral de intervención (por ejemplo, en los proyectos a desarrollar).
-● **Creatividad y no intervenciones tradicionales:** abrirse a alternativas innovadoras que permitan aplicar conocimientos, recursos humanos y tecnológicos teniendo en cuenta las características de cada empresa. No es sólo asignar partidas presupuestarias a proyectos.

¿En qué modifica la relación entre empresa y Sociedad Nacional esta nueva dinámica?

- 1 Antes las empresas donaban dinero y las organizaciones simplemente debía solicitarlo. Ahora la empresa demanda impacto y las organizaciones deben devolver resultados.
- 2 El foco ya no está en las actividades programáticas de la organización sino en los resultados que dichas actividades generan.
- 3 Muchas empresas cuentan con un área de relaciones institucionales o con su propia fundación. Los interlocutores han cambiado, hablan el mismo idioma que la organización pero generalmente cuentan con menos fondos que las áreas de marketing o publicidad.

TIP Preguntar a las empresas qué tipo de información necesitan y qué mecanismo van a acordar para los reportes (tiempos, formatos, etc.).

IMPORTANTE:

Las organizaciones deben tener en cuenta que las empresas, sus aliados corporativos, son evaluadas internamente por su habilidad de lograr resultados y que ellos deben confiar en la Sociedad Nacional, futura aliada, para que los ayuden a lograr sus objetivos.

Un caso especial

Un caso que refleja la tendencia de empresa + SN = "socias", es la alianza entre la **Cruz Roja Española** y la **Fundación Vodafone España**. La relación entre ambas es tan estrecha e integral que decidieron crear la **Fundación de Tecnologías Sociales (TECSOS)**, una iniciativa conjunta, cuyo objetivo es resolver necesidades sociales y mejorar las condiciones de vida de las personas y grupos socialmente desfavorecidos, mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, especialmente las móviles, y su desarrollo y utilización. Actualmente colaboran con la Fundación unas 5.000 empresas que emplean a grupos desfavorecidos en todo el país.

Cruz Roja Española



La Fundación



La Fundación Tecnologías Sociales – TECSOS, se funda en el año 2002, a través del impulso conjunto de la Cruz Roja Española y la Fundación Vodafone España.

En la Fundación Tecsos se unen la experiencia social de Cruz Roja Española con la excelencia tecnológica de la Fundación Vodafone España, con el objeto de resolver necesidades sociales y de mejorar las condiciones de vida de las personas y grupos socialmente desfavorecidos, mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, especialmente las móviles, y su desarrollo y utilización.

La Fundación TECSOS Promueve y realiza actividades de investigación, asistencia, prevención, formación, concienciación y colaboración.

NOTICIAS DESTACADAS

15/03/2010
LA FUNDACIÓN TECSOS TAMBIÉN EN FACEBOOK
Hazte Fan y síguenos en esta red social
[MAS...](#)

01/03/2010
PROYECTO TELPES EN EL MOBILE WORLD CONGRESS
Del 15 al 18 de febrero de 2010 en Barcelona
[MAS...](#)

14/01/2010
ESTRENAMOS EL CANAL DE VÍDEOS DE LA FUNDACIÓN TECSOS EN YOUTUBE
Ampliamos nuestra presencia en internet a través de esta red Social
[MAS...](#)

14/01/2010
IV JORNADAS NACIONALES SOBRE VIOLENCIA DE GÉNERO
1, 2 y 3 de diciembre de 2009 en Huelva
[MAS...](#)

19/10/2009
EL ENVEJECIMIENTO ACTIVO Y LA SOLIDARIDAD INTERGENERACIONAL
Málaga, 30 de septiembre, 1 y 2 de octubre de 2009
[MAS...](#)

Capítulo 3

Tipos de alianzas

Uno de los puntos CLAVE que favorece el éxito de las alianzas con empresas es poder **acercar buenas ideas**. Muchas veces las empresas desconocen la **VARIEDAD** de alianzas posibles que se pueden realizar con una organización. Es por eso que en este capítulo enumeraremos y describiremos diferentes tipos de alianzas. La clasificación que brindamos no es taxativa sino meramente orientativa.

Es importante tener en cuenta que en muchos casos una alianza es la suma de diferentes actividades: promociones, patrocinio, programa para clientes, empleados, etc.

- 3.a** Alianzas de comunicación e información
- 3.b** Alianzas de intercambio de productos o servicios (en especies)
- 3.c** Alianzas con recaudación de fondos
- 3.d** Alianzas que involucran acciones con empleados de empresas

Capítulo 3

3.a Alianzas de comunicación e información

En las alianzas de comunicación e información, la empresa se convierte en un vehículo para comunicar los objetivos o valores que promociona la Sociedad Nacional. Así, la empresa se transforma en un “patrocinador” de la comunicación de la organización ya sea sobre temas generales o específicos, ya que firma en forma conjunta con la Sociedad Nacional.

Esto puede suceder a través de:

-• Acciones en sus puntos de venta: distribución de folletos, etc.
-• Producción de materiales de comunicación.
-• Producción y emisión de programas de TV educativos.
-• Producción y emisión de campañas de difusión de valores en los diferentes medios de comunicación masiva.

Se busca que la empresa se encargue del financiamiento de los materiales y de pagar los costos de producción de las campañas, así como de utilizar sus inversiones en publicidad para dar difusión a la misma.

En estas alianzas las Sociedades Nacionales ganan en:

-• lograr esa visibilidad que anhelan,
-• cubrir los costos de producción de campañas que serían difíciles de realizar de otra manera,
-• difundir mensajes específicos ya sea de índole asistencial, de prevención, de construcción de valores o de actos concretos como donar o venta de servicios.

TIP En estos tipos de alianzas, los **beneficios** para la Sociedad Nacional **no** son **monetarios** o de bienes o servicios, o sea, no dejarán un rédito económico pero generarán visibilidad y virabilidad (contagio de otras empresas) para la Sociedad Nacional. Son un excelente punto de partida para aquellas SN que se inician en el mundo de las alianzas con empresas. A medida que la Sociedad Nacional se hace más visible y conocida, aumenta su valor o “capital de marca” y por ende su valor para las empresas.

Este tipo de alianzas se puede dar con cualquier empresa, pero es especialmente interesante para llevar a cabo con medios de comunicación masiva (on y off line), agencias de publicidad, productoras, etc. por su idoneidad y especificidad en el tema.

La **puerta de entrada** en las empresas es generalmente el área de publicidad o marketing y, en los medios de comunicación, las áreas de desarrollo de contenidos, ya que en este caso la alianza le brinda contenidos “nuevos” al medio en cuestión.

No es esencial empezar por alianzas grandes; una Sociedad Nacional puede pensar en campañas locales como un primer paso y aliarse con radios locales, canales de cable, periódicos o revistas de la zona, etc.

TIP Para **TODO** tipo de alianza es fundamental ejercer control sobre el uso del nombre y logo en las comunicaciones. El logo de nuestra Sociedad Nacional no puede exceder el logo de la empresa, de lo contrario se pierde el objetivo principal y viceversa. Por ello, aún para este tipo de alianza, se recomienda la firma de **contratos por escrito** con las condiciones claramente estipuladas.

Mini casos

- 1 La Cruz Roja Costarricense genera alianzas de comunicación donde las empresas compran la pauta en medios y se hacen cargo de la producción integral del comercial. De esta forma logran promocionar sus campañas como, por ejemplo, la de prevención de accidentes y pirotecnia (pólvora).
- 2 La Cruz Roja Colombiana, por su parte, realiza alianzas de comunicación con una empresa multimédios (RCN) que dona la pauta en los medios y con una agencia de publicidad (TWBA) que realiza los comerciales pro bono.



3.b

Alianzas de intercambio de productos o servicios (en especies)

TIP No confundir una donación de bienes con una alianza de bienes y/o servicios. En la alianza debe estar presente el componente de imagen y difusión. Generalmente las Sociedades Nacionales reciben muchas donaciones de bienes en los casos de emergencias. Es importante aprovechar dicha acción como punto de partida para entablar una alianza a largo plazo.

En las alianzas de intercambio de productos o servicios, la empresa brinda a la Sociedad Nacional una serie de productos y/o servicios relevantes para la organización y/o para los programas en particular y, a su vez, la acción se ve promocionada y publicitada mostrando ambos logos, con lo cual el aporte que la Sociedad Nacional hace a la empresa es principalmente de **imagen**.

Esto puede suceder a través de:

- La provisión de productos que sean básicos para el desarrollo de algún programa o para alguna comunidad en situación de emergencia o desastre, o para estructura administrativa o hasta para utilizar en algún evento, sorteo, etc. En este caso pueden ser desde elementos que se necesitan en momentos de desastres como frazadas, botiquines y ropas hasta otros productos de uso de oficina o generales como computadoras, autos y camionetas.
- La provisión de algún servicio que sea prioritario para la Sociedad Nacional donde la organización no tiene *know how* propio como, por ejemplo, empresas que brindan servicios de auditorías, investigación de mercado o imagen, capacitación al personal, entre otros.

Es fundamental ser consecuentes con lo que la Sociedad Nacional verdaderamente necesita y con la **política de calidad**. El hecho que las empresas ofrezcan los productos o servicios sin costo no necesariamente implica que la Sociedad Nacional deba aceptarlos. La alianza sólo tiene sentido si lo que se ofrece es de valor para nuestro trabajo y desarrollo de tareas. Fue conocido el ejemplo de una Sociedad Nacional que aceptó una partida importante de botas que resultaron ser defectuosas y de mala calidad con lo cual no pudieron ser utilizadas. Estos hechos generan problemas, ya que se incrementan costos de almacenamiento, administrativos, de personal, etc.

Mini casos



- 1 La Cruz Roja Española y Accenture tienen una alianza estratégica donde la empresa colabora desarrollando proyectos de consultoría pro bono para la Sociedad Nacional y se beneficia promocionando la alianza.
- 2 La empresa Microsoft lleva a cabo alianzas con varias Sociedades Nacionales, intercambiando *software* por promoción de imagen. De esta manera, por ejemplo, la Cruz Roja Argentina recibió 916 licencias de *software* para el equipamiento de filiales, escuelas de enfermería y especialidades paramédicas. Por su parte, la Cruz Roja Costarricense recibió *software* y licencias informáticas que hicieron posible la implementación de su proyecto de modernización tecnológica.



3.c

Alianzas con recaudación de fondos

1 Para un proyecto específico o fondos en general (patrocinios)

Las alianzas para proyectos permiten a la Sociedad Nacional recaudar tanto fondos irrestrictos como para sus diferentes proyectos, a la vez que la empresa obtiene beneficios en imagen. La empresa pasa a ser entonces promotora del proyecto o de la organización en general, y se difunde la acción de manera conjunta.

Definiciones según el Movimiento*

Patrocinio

Relaciones en las cuales una empresa brinda apoyo financiero a un componente del Movimiento con destino a una actividad, programa o proyecto determinado y, como contraprestación, espera la asociación pública de la imagen. Se consideran que estas son relaciones a corto plazo vinculadas a una actividad determinada.



© Cruz Roja de Trinidad y Tobago

* Según Política para las Asociaciones con Empresas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

En este tipo de alianza los ingresos se pactan de manera anticipada, y generalmente son un monto fijo por año.

-• La empresa puede decidir colaborar con un proyecto específico o con la totalidad de los programas. Para ello la SN debe tener materiales de presentación que muestren la variedad de programas que lleva a cabo.
-• Generalmente las actividades en conjunto se colocan bajo un paraguas conceptual de comunicación que se repite. Ej: la empresa xx colabora con los proyectos de la Sociedad Nacional y en determinado país.
-• Este tipo de alianzas es más factible con empresas que brindan servicios intangibles con beneficios estandarizados, como por ejemplo tarjetas de crédito, obras sociales, bancos, etc.
-• Los momentos de crisis atentan contra estas iniciativas, ya que las empresas acortan su visión de mediano y largo plazo.

TIP En caso de que la alianza sea para un **proyecto específico** es imprescindible rendir cuentas del proyecto en cuestión, y que el dinero no sea desviado para otros usos. La transparencia en la relación es fundamental para construir confianza y es uno de los principios fundamentales a los que suscribe el Movimiento.

Generalmente las empresas solicitan reportes de los avances y resultados que distan de los que están acostumbrados a realizar los responsables de programas. Por eso es importante averiguar con anterioridad qué tipo de datos necesita para tener en cuenta y a mano a la hora de entregar los informes.

TIP En la preparación de propuestas, tener en cuenta cuestiones como, inflación, tipo de cambio a la hora de proponer los montos. Es recomendable incluir una cláusula de ajuste en el contrato si la duración lo amerita.

Mini casos

1 La Cruz Roja Británica y Glaxo SmithKline tienen una alianza de patrocinio de proyectos donde la empresa apoya a los jóvenes con discapacidades físicas en Escocia y la creación de una unidad especializada en respuesta de emergencias para ayudar a personas afectas por el cólera en Zimbawe.

BritishRedCross



2 La Cruz Roja de Trinidad y Tobago mantiene una alianza con REPSOL, a través de la cual la empresa otorga fondos exclusivamente para los proyectos de concientización de HIV/SIDA que la Sociedad Nacional lleva a cabo.



THE TRINIDAD & TOBAGO
RED CROSS SOCIETY



2 Comercialización con causa

En las alianzas de **comercialización con causa** se entiende que durante un período corto de tiempo, la empresa promueve las ventas de sus productos o servicios explicando que por cada compra que los consumidores realizan, un porcentaje o un monto unitario se destina a la Sociedad Nacional.

Nuevamente la empresa gana en imagen y construcción de posicionamiento desde el punto de vista del marketing, y el éxito de la campaña dependerá de una fuerte promoción de la acción a nivel masivo o en los puntos de venta

Definiciones según el Movimiento*



Para el Movimiento, la comercialización vinculada con una causa implica que una empresa conviene en donar una cuantía determinada de los ingresos por ventas (o su equivalente) de un producto, servicio o marca a un componente del Movimiento a cambio de la asociación pública de su imagen con la del Movimiento. Estas relaciones son muchas veces "promociones conjuntas" sumamente publicitadas, en las cuales la empresa persuade al público de adquirir un producto, un servicio o una marca usando el nombre y el logotipo del componente del Movimiento.

TIP Negociar un mínimo garantizado por la acción, especialmente para cubrir gastos de los recursos humanos y materiales que la organización pone a disposición para la promoción.

En el marco de las acciones de comercialización con causa existen las acciones denominadas de *co-branding*, o de marca conjunta. Este término a veces se utiliza para identificar a la comercialización con causa pero también es el término utilizado cuando se lanzan al mercado productos que tienen la marca de la organización y de la empresa a la vez.

TIP Es recomendable establecer un objetivo cuantificable en la promoción, ya que ayudará a involucrar al consumidor y a los medios desde el inicio de la campaña. Por ejemplo: x número de inmunizaciones, litros de agua, barras de cereales, etc.

* Según Política para las Asociaciones con Empresas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

-• Este tipo de alianza tiene más sentido y éxito, cuando existe cierta relación entre el producto de la empresa y el trabajo o misión de la Sociedad Nacional.
-• El *royalty* que la empresa paga a la organización por utilizar su nombre puede ser un monto variable o un monto fijo pre pactado o una combinación de ambos.
-• La empresa invierte grandes sumas en campañas publicitarias en medios masivos para promocionar la alianza.
-• La idea es influir en la decisión de compra de los consumidores: “con la compra de x producto estás ayudando a” ... “o estás colaborando con”....
-• Muchas veces estas acciones no generan los “picos” de venta que las empresas esperan pero sí un beneficio de imagen. Es por ello que es aconsejable pactar un mínimo asegurado para la Sociedad Nacional.
-• El área de contacto en la empresa es el departamento de *marketing*, que tiene una dinámica de trabajo más expeditiva y directa.
-• El argumento de venta de la propuesta se centra en los beneficios para la venta y de imagen a corto plazo en los consumidores. No se habla tanto del proyecto ya que están ligadas generalmente a un producto y no a la institución.
-• Los supermercados pueden ser un actor clave para el éxito de este tipo de alianzas, por ejemplo si le brinda al producto más espacios de venta o espacios privilegiados, góndolas separadas, finales de pasillos, etc. Esto posiblemente genere mayor impacto en las ventas.

.....

Uno de los **riesgos** de este tipo de alianzas, así como en las acciones de *co-branding*, es que el consumidor las confunda con una “recomendación” del producto asumiendo que es mejor que otro. Este tipo de alianza está **prohibida** para las Sociedades Nacionales y así se explica en las políticas (ver más en el Capítulo 5). Por eso es aconsejable que la Sociedad Nacional exija la inscripción de una consigna que diga “a beneficio de...” para que no se confunda con un aval.

Definiciones según el Movimiento*

Aval

Situación en la cual se estima que la Sociedad Nacional "da señal de aprobación oficial y explícita de los productos, políticas o servicios de la empresa". Conforme al artículo 23 del Reglamento sobre el uso del emblema, "debe evitarse toda confusión en el público entre las actividades o la calidad de los productos de la empresa comercial, por un lado, y el emblema o la Sociedad Nacional, por otro".



Para evitar confusiones en este sentido, la comunicación de la acción debe ser clara y transparente hacia el consumidor. Algunas Sociedades Nacionales, como por ejemplo la Cruz Roja Americana insertan un pequeño texto junto a su logo que aclara la situación de la alianza para el consumidor:

"El nombre de la **Cruz Roja Americana** y el emblema son utilizados con autorización de la Sociedad Nacional, lo que de ninguna manera constituye un aval explícito o implícito de ningún producto, servicio, empresa, opinión o posición política. El logo de la **Cruz Roja Americana** es una marca registrada por la **Cruz Roja Americana**"

Mini casos

1 Las Sociedades Nacionales de España y Reino Unido llevan a cabo alianzas de comercialización con causa con Epson. Bajo el lema "Toner Solidario", la empresa dona 1 euro o 1 libra esterlina, respectivamente, por cada cartucho reciclado. El objetivo de la alianza es conservar los recursos naturales y reducir el impacto medioambiental. Además, la empresa colabora con los proyectos de las Sociedades Nacionales mencionadas.

Cruz Roja Española



2 La Cruz Roja de Canadá y Pepsico realizaron una alianza de marketing con causa donde un porcentaje de la venta de los productos Quaker, Tropicana y Gatorade, realizadas en las tiendas de supermercados Walmart, fue destinado a apoyar el incansable trabajo de la Sociedad Nacional.

BritishRedCross



Canadian Red Cross



3 Licencias

En el caso de las licencias, la empresa produce productos con marca Cruz Roja y Media Luna Roja y paga un porcentaje de las ventas a la Sociedad Nacional (regalía). Generalmente, en una licencia pura, la empresa se encarga de la producción y distribución del producto. La Sociedad Nacional gana en exposición de marca y recauda fondos, pero debe ejercer un **fuerte control** (de calidad, ventas, etc.) ya que el producto lleva la marca de la organización.

TIP Lo más difícil de este tipo de alianza es el **CONTROL** durante todo el ciclo de vida del producto.

Tipos de Licencias:

Existen varias maneras de llevar a cabo estos acuerdos de licencia, y **no todos ellos conllevan a una alianza**.

1 Si el logo de la empresa, ya sea la productora, la encargada de la distribución o de la comercialización, no está en el producto junto con el de la Cruz Roja y Media Luna Roja, entonces hablamos de licencia pura y no de una alianza, ya que el productor es un mero proveedor. Este último caso no es objeto de este manual pero mencionaremos un ejemplo para marcar la diferencia con las licencias como alianzas.

La Cruz Roja y Media Luna Roja paga el costo de producción (facón o maquila) y comercializa el producto terminado. Por ejemplo, venta de botiquines “Cruz Roja” que contienen productos marca “Cruz Roja”. En este modelo, la capacidad de distribución es limitada.

2 En el caso de que el logo de la empresa aparezca en el producto, o haya un acuerdo para la distribución por ejemplo, hablamos de alianza ya que todas las partes se benefician. Aquí puede darse que la Sociedad Nacional contrate la producción de algún producto, pero el mismo proveedor u otra empresa haga la distribución y comercialización y le dé una regalía por producto vendido. Aquí se gana en poder de distribución y comercialización ya que está a cargo de empresas especializadas en el tema.

3 Por último, existe la posibilidad de lanzar un producto con la marca Cruz Roja y Media Luna Roja donde aparezca el logo del productor y la comercialización esté a cargo de ambos o de cualquiera de los dos. La idea en este modelo es bajar los costos y que el producto esté avalado tanto por el productor como por la Sociedad Nacional. Puede ser en realidad una clásica acción de *co-branding*.

TIP Más allá de que desarrollar licencias parezca difícil, lo importante es **EMPEZAR** con algo, aunque sea a pequeña escala y la venta puede ser a través de las filiales.

Puntos importantes a tener en cuenta para llevar a cabo una licencia:

Se trata de productos marca Cruz Roja y Media Luna Roja que compiten en el mercado con otros productos, entonces:

-• La Sociedad Nacional debe hacer un **estudio o investigación de mercado** para conocer las características del mercado del futuro producto. Se puede testear el producto entre el público "cruzrojista" o sea empleados, voluntarios, beneficiarios de cursos, empresas, etc.
-• El producto debe ser de **buena calidad**, con una relación razonable de costo-beneficio para que sea rentable. Debe tener un diseño atractivo y moderno.
-• La Sociedad Nacional debe contar con la **estructura interna** necesaria (por ejemplo área de recaudación de fondos especializada) y con el apoyo de los órganos de gobierno para realizar este tipo de proyectos.
-• Finalmente, **saber pensar como una empresa**, entendiendo que la licencia es un "negocio" y que debe generar ganancia para la Sociedad Nacional.

© Cruz Roja Canadá



4 Participación en eventos especiales

La Sociedad Nacional desarrolla eventos donde las empresas pueden colaborar mediante auspicios publicitarios, compras de entradas, participaciones en elementos de promoción y *marketing* diversos, beneficiándose con retorno de marca.

El evento puede ser para recaudar fondos o para comunicar algún programa de la Sociedad Nacional o de promoción institucional. En este último caso, la alianza es de comunicación (ver punto 3.a de este capítulo).

En este tipo de acción remarcamos:

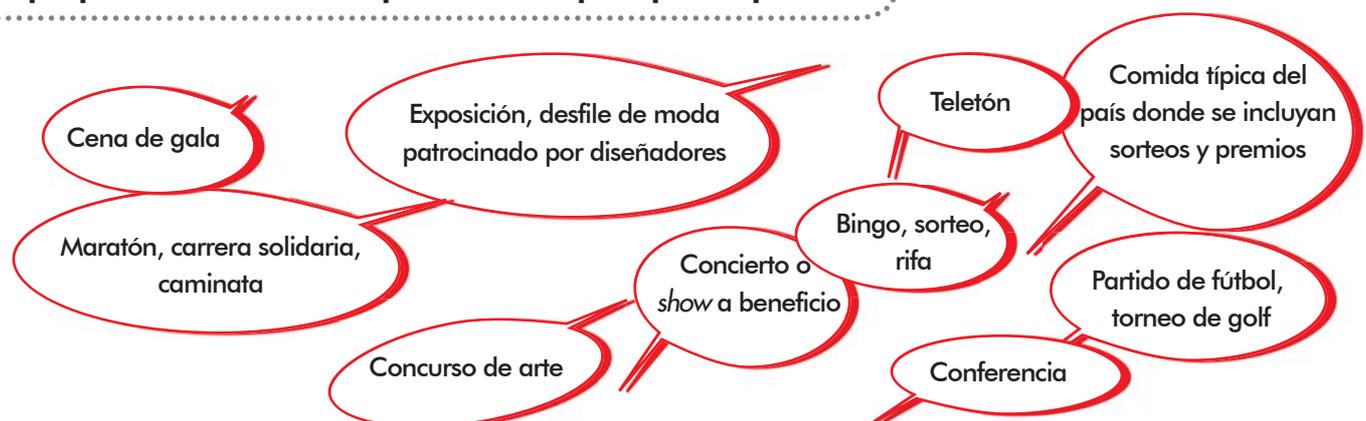
- La Sociedad Nacional debe estar preparada para poder afrontar la organización de un evento, teniendo en cuenta el tiempo y recursos necesarios.
- Los eventos son una buena puerta de entrada con las empresas para futuras alianzas de otro tipo.
- Generalmente el área de publicidad de la empresa será nuestro interlocutor.
- Es muy importante listar los beneficios que le ofreceremos a la empresa en forma detallada ya que eso es lo que valoran.
- Buen mecanismo para financiar los costos de estructura: fondos de índole más irrestrictos.
- Los eventos combinan beneficios tangibles e intangibles para las empresas. Entre los beneficios tangibles se mencionan los lugares en los que aparecerá el logo de la empresa, el número de personas que van a ver su marca, otros servicios como entradas gratuitas, pases para el *backstage*, etc. Entre los intangibles pueden mencionarse las apariciones de prensa, imagen, entre otros.

Idea de intercambio:

la Cruz Roja y Media Luna Roja puede ofrecer el servicio de una ambulancia o unidad de emergencia, a cambio de un stand en eventos que otros organicen y en los que le interese estar. ✓

TIP No es necesario realizar un mega evento, se puede comenzar con algo más pequeño a nivel local. Lo más importante es PLANIFICAR los gastos y absorberlos con la recaudación.

Ejemplos de eventos susceptibles de auspicio por empresas:



TIP La creación de un Consejo o Comité Asesor de empresarios para acercar contactos y abrir puertas. La Sociedad Nacional debe estar dispuesta a aceptar “sugerencias”.

Mini casos

1 La Cruz Roja Costarricense realiza distintos eventos con la participación activa de las empresas. En el caso de la “**Expo Bike**”, las empresas patrocinadoras del evento colaboraron a costear los gastos de producción y, a su vez, con la venta de las entradas al público, se generó el ingreso de fondos para la Sociedad Nacional. En el caso de la “**Expo Seguridad**”, un evento organizado totalmente por la Sociedad Nacional, se generaron ingresos con la venta de stands a las empresas. En ambos casos se trató de temas relacionados al trabajo de la Sociedad Nacional como ser la salud, o aspectos de prevención, que convoca a empresas con mayor afinidad con la Cruz Roja.

2 La Cruz Roja de Jamaica, como muchas Sociedades Nacionales, anualmente organiza su **Cena de Gala** donde recauda fondos con la venta de publicidades a empresas interesadas en patrocinar el programa o anuario de la noche.

Cruz Roja Costarricense



Jamaica Red Cross



5 Alianzas con empresas como canal de donaciones

En este tipo de alianzas, la empresa actúa como **plataforma** o puente para que el público (sus clientes) realice donaciones a la Sociedad Nacional. En este caso, no es la empresa la que realiza el aporte final (por ejemplo: redondeos de vueltos o la compra de un bono contribución). Este tipo de alianza no necesariamente se vincula a un proyecto específico, ya que es difícil proyectar el monto a recaudar. La campaña entonces, se puede asociar a los proyectos que realiza la Sociedad Nacional en general.

Puntos a destacar:

1. Se necesitan ciertos fondos para invertir (en materiales de comunicación, sistemas, entrenamiento al personal) y lo ideal es negociar con la empresa dicha inversión.
2. La transparencia es clave, no es recomendable usar urnas como método de recolección en campañas muy grandes.
3. El número de teléfono y la página web de la Sociedad Nacional debe aparecer en los materiales de comunicación, para cualquier consulta que el consumidor quiera realizar.
4. Generalmente no se negocia un mínimo de recaudación garantizado, pero sí se puede pedir el dinero necesario para la inversión inicial.
5. En el **redondeo de vuelto**, por más que la campaña tenga mucha publicidad, la clave está en la capacitación a los gerentes de las sucursales y en la motivación que tengan los cajeros en los puntos de venta. Por eso es muy importante informarlos sobre el trabajo de la organización, el objetivo de la campaña y la forma de solicitud.
6. **Guión para la solicitud:** la acción se basa en el pedido concreto que realizan los vendedores o cajeros. Es por ello que el guión debe ser claro y se debe insistir en su uso a todos los involucrados.

Ejemplo de opciones:

a. Bono contribución:

Cuando el cliente vaya a pagar sus productos a la caja, se le puede ofrecer la compra de un bono solidario a beneficio de la Sociedad Nacional:

Estaría interesado en comprar un bono de \$x para colaborar con los proyectos que la Cruz Roja y Media Luna Roja está llevando a cabo en ...

En caso de que el cliente acepte comprar el bono, se debe registrar mediante el código de barras e indicarle que debe completarlo y depositarlo en la urna ubicada en la entrada.

b. Redondeo de vuelto:

Cuando el cliente termine de pagar sus productos, en la pantalla de la computadora aparecerá una ventana que ofrece redondear el ticket al monto entero superior. En este momento, el cajero debe solicitar al cliente:

Su ticket es de \$5,75.
¿Desea donar esos \$0,25 para la Cruz Roja y Media Luna Roja?

TIP No son aportes de las empresas sino de empleados o clientes. Esto debe quedar reflejado en los recibos de donación que entrega la Sociedad Nacional para evitar impactos negativos en la reputación. Por ejemplo, la empresa xxx cobra por cuenta y orden de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

TIP Es conveniente acordar un objetivo en dinero para cada sucursal involucrada, que sea el deseo de la organización más el de la empresa, o un monto fijo por año.

- 7 El **guión** también debe contemplar el manejo de las objeciones. Lo importante es brindar confianza a los cajeros dándoles respuestas concretas.

TIP El tiempo promedio ideal para este tipo de promociones es de 3 meses en el caso de una campaña intensiva para clientes. Los redondeos pueden ser a más largo plazo.

- 8 **Programa de incentivos:** una vez que la alianza termina, es importante reconocer el esfuerzo de la empresa y su personal, independientemente de la cantidad recaudada. Es recomendable enviar informes premiando a la mejor sucursal, no ya sobre la base del total recaudado sino sobre la cantidad de donaciones sobre tickets emitidos. A los directivos les gusta que se les envíe fotos, artículos, etc.
- 9 Se debe conocer sobre temas impositivos, cobranza por cuenta y orden, facturación, etc.

Si se prefiere que la alianza esté vinculada a un objetivo específico, también existe la posibilidad que la empresa no le entregue el dinero recaudado a la Sociedad Nacional sino que le entregue un bien o servicio. Por ejemplo, si una Sociedad Nacional necesitara una ambulancia o algún bien de alto costo, se puede desarrollar una alianza para conseguir los fondos para su compra. La campaña termina cuando se recauda el total necesario, la empresa compra el bien y se lo entrega a la Sociedad Nacional. Si luego del tiempo de promoción no se logran los fondos necesarios, se puede pactar para que la empresa pague por la diferencia. En este caso, la motivación para el cliente es muy tangible y sabe que su dinero será destinado a algo puntual y concreto.

TIP Si bien en algunos países este tipo de alianza es muy utilizada por otras organizaciones, se trata de un método que logra buena recaudación de dinero a un esfuerzo razonable. Es interesante intentar este tipo de alianzas explorando otro tipo de negocios como pueden ser farmacias, maxikioscos, cadenas de panaderías, entre otros, y no necesariamente en supermercados que son los lugares más conocidos para el redondeo. La idea es buscar establecimientos que tengan buen caudal de facturación y que los montos de compra sean fraccionados.

Un desarrollo adicional es lograr alianzas en las que en realidad las empresas se conviertan en aliadas de las campañas de recaudación de fondos de la Sociedad Nacional, ya sea porque se intercambian bases de datos o porque auspician comunicaciones de recaudación de fondos.

Mini casos

- 1 La Cruz Roja Chilena cuenta con una alianza con la empresa que administra la concesión de los aeropuertos, que facilita a la Sociedad Nacional la ubicación de alcancías en diferentes puestos estratégicos para que los pasajeros donen sus monedas o billetes.
- 2 La Cruz Roja de Costa Rica realizó una alianza con el centro comercial Multiplaza, con el fin de ubicar sobres en todas las tiendas para que los clientes puedan donar el vuelto de sus compras. Se sumó a la alianza Citibank, quien donaba a la Sociedad Nacional el equivalente al monto total de las compras realizadas con tarjetas de créditos del banco. Ambas empresas patrocinaron la campaña.

Cruz Roja Chilena



Cruz Roja Costarricense



3.d

Alianzas que involucran acciones con empleados de empresas

1 Voluntariado corporativo

En este tipo de alianza la empresa y la Sociedad Nacional motivan a sus empleados a donar parte de su tiempo para apoyar a la Cruz Roja y la Media Luna Roja y sus programas.

Existe una tendencia creciente en las empresas para que sus empleados se involucren con organizaciones no lucrativas como estrategia para retenerlos y cumplir con sus objetivos de RSE. Para las Sociedades Nacionales, el voluntariado corporativo provee un valor agregado no solo en cuanto a tiempo destinado, sino en calidad, conocimiento, *know how*. **El intercambio es de tiempo y capacidad, no de dinero.**

Generalmente las empresas financian los cursos de capacitación necesarios para que el voluntario realice sus actividades de forma idónea (especialmente en voluntariado de campo).

TIP Para que la Sociedad Nacional pueda entablar una alianza de este tipo debe contar con un programa de voluntariado organizado, con necesidades reales para tareas administrativas y para tareas de campo.

El voluntariado corporativo puede ser una buena puerta de entrada para futuras alianzas de diferente índole, incluidas las de repercusión económica. También son un excelente punto de inflexión para captar nuevos donantes individuales.

Mini casos



THE TRINIDAD & TOBAGO
RED CROSS SOCIETY

1 La Cruz Roja de Trinidad y Tobago realiza alianzas anuales con PYMES, como es el caso de la empresa Courts (Trinidad) Limited que apoya a la Sociedad Nacional con fondos para uso general y además alienta a sus empleados a participar como voluntarios en micro emprendimientos que la organización lleva a cabo.



Norwegian Red Cross

2 La Cruz Roja Noruega tiene una alianza con TINE, la empresa nacional de alimentos agrícolas más grande del país, que le ofrece a sus empleados participar como voluntarios de la Sociedad Nacional. De los 6.000 empleados, un 10% ya se sumaron a la iniciativa como voluntarios y unos 60 empleados se registraron como donantes de sangre.

2 Programa de descuento en nómina para empleados

En el caso de programas de descuento en nómina para empleados, se canaliza la solidaridad y responsabilidad social de la empresa y sus empleados con el objeto de generar aportes continuos para la Sociedad Nacional. Como en el caso anterior, la **puerta de entrada** a la empresa es generalmente el área de recursos humanos.

Los programas para empleados se realizan a través de la contribución de una donación voluntaria de cada empleado que se descuenta mensualmente en nómina con la autorización de cada uno.

Alternativa: se puede ofrecer a cada empleado realizar una donación directa a la organización en lugar de descontarse de la nómina de pago automáticamente.

Situación ideal: la empresa puede unirse al esfuerzo de los empleados haciendo un aporte similar como contrapartida por cada contribución que realicen (*matching funds*).

Más allá de la alternativa elegida, el programa se maneja como un programa de donantes individuales, donde se debe **cultivar la relación** con el individuo brindándole información acerca de los avances del trabajo en la Sociedad Nacional, etc.

Como en el caso anterior de voluntariado, este tipo de alianzas donde se involucran empleados son una excelente forma de:

- unir a los empleados y a la empresa en favor de una causa común y mantenerlos motivados,
- y permitir compartir la visión de la empresa sobre temas de responsabilidad social empresaria a todos sus empleados.

¿Cómo se implementa un programa de descuento en nómina?

- 1 Se organiza una reunión entre la Sociedad Nacional y los empleados donde se les pide que colaboren con la organización y se les presenta el programa. La presentación debe hacerse lo más atractiva posible con videos, fotos y con la presencia del profesional a cargo del programa.
- 2 Los empleados que acepten participar del programa firman una carta donde autorizan a la empresa a deducir la cifra elegida. Generalmente se trata de una donación mensual y se calcula como el 1% del sueldo o se calcula un monto fijo según la franja salarial.
- 3 Una vez obtenidas las autorizaciones, se entrega al departamento de recursos humanos los originales para que deduzcan a los empleados la donación correspondiente a cada mes.
- 4 Se envía a cada empleado una carta de bienvenida al programa con información del mismo que puede ser similar al pack de bienvenida de un donante individual.
- 5 Se envían noticias periódicamente a los empleados sobre la evolución del programa y la recaudación a la fecha.

TIP Es importante organizarse con el departamento de recursos humanos de la empresa para que incentive la comunicación interna, por ejemplo con información del programa en las carteleras para motivar a los empleados.

Factores de éxito:

- **Compromiso de los directivos:** tiene que haber una cabeza que motive y empuje el proyecto. El proyecto a su vez crece cuando la empresa dona la contrapartida, ya que es una forma de estimular el proyecto (generalmente se establece un tope).
- **Recursos internos:** la empresa debe poner todos los recursos administrativos a disposición del proyecto; es una campaña interna.
- **Estudio previo:** cuando se seleccione una empresa para ofrecer el programa de descuento en nómina, es importante saber sobre las acciones que realizan sus empleados y si tienen una cultura de donaciones previa.
- **Proyecto:** tiene que ser un proyecto o programa atractivo para que los empleados se identifiquen y puedan ir viendo los progresos.
- **Referidos:** es importante invitar a empleados comprometidos con la causa a que sumen a otros compañeros. Esto puede ser a través de charlas o también sumando un video motivacional en alguno de los informes con el testimonio de esa persona. Generar espíritu de equipo.
- **Voluntariado:** es muy probable que un programa de descuento en nómina interactúe con el de voluntariado corporativo de la empresa.

Mini casos



Canadian Red Cross

1 La empresa Petro Canadá cuenta con una alianza con la Cruz Roja Canadiense basada en un programa para sus empleados de descuento en nómina. A su vez la empresa colabora con la Sociedad Nacional aportando el mismo importe que lo recaudado a través de los empleados.



Australian Red Cross
The Power of Humanity

2 La Cruz Roja Australiana promociona a las diversas empresas un programa para empleados basado en el descuento de nómina antes de impuestos, y se concentra en brindarles una oportunidad de colaborar, de manera simple, con el trabajo que realiza la Sociedad Nacional.

Algunas conclusiones de este capítulo

- ⊕ Existe una gran cantidad de modalidades para asociarse con las empresas.
- ⊕ En una alianza con una empresa se pueden cubrir varias modalidades a la vez y, en el curso de una relación, las alianzas pueden evolucionar de modelos más sencillos a modelos donde se incluyen más partes y actividades.
- ⊕ Sea cual fuere el tipo de alianza que nuestra Sociedad Nacional desee realizar, es conveniente que los gastos y costos de la misma estén cubiertos por la empresa. La idea es tener costo cero o ganancia.
- ⊕ Las Sociedades Nacionales deben evaluar cuidadosamente los tipos de alianzas que están dispuestas a ofrecer a las empresas, ya que en algunas modalidades como por ejemplo la canalización de donaciones, se requiere de más inversión de tiempo y recursos humanos por parte de la Sociedad Nacional.



Capítulo 4

Factores de éxito: el poder de la marca Cruz Roja y Media Luna Roja y la labor de la organización

En este capítulo revisaremos la importancia de contar con una buena marca, para así poder atraer más donantes y aliados. Exploraremos los conceptos y herramientas que constituyen la marca y como medir su performance ante las diferentes audiencias.

- 4.a** La importancia de una buena marca
- 4.b** Herramientas para potenciar la marca y obtener mayores beneficios
- 4.c** El valor de la marca y cómo mostrarla cuantitativamente al posible socio

Capítulo 4

4.a

La importancia de una buena marca

Así como en el mundo corporativo las empresas invierten crecientes sumas de dinero en publicidad para lograr fortalecer sus marcas y posicionamiento, las organizaciones de la sociedad civil también son propietarias y protagonistas de “marcas”. Este concepto es bien comprendido por una cantidad creciente de organizaciones, que consideran que todos los públicos a los que se dirigen deben reconocerlos con facilidad y rapidez, para así lograr donaciones, acciones de activismo, comprensión de mensajes, cambios de prácticas, conductas, etc. de manera efectiva.

Los componentes del Movimiento de Cruz Roja y de la Media Luna Roja no son una excepción. Todas las organizaciones parte del Movimiento colaboran a la formación de una de las “marcas” de más alto reconocimiento a nivel global.

Para facilitar la comprensión, hablemos de qué trata el concepto de **marca**:

- ⊕ Una marca es mucho más que un logo y un slogan.
- ⊕ Habla de algo que sea fácilmente entendible.
- ⊕ Comunica una o dos ideas.
- ⊕ Apela a las emociones, no es sólo racional.
- ⊕ La marca puede ser positiva o negativa.
- ⊕ Las marcas más poderosas son las más simples y consistentes.

Una **marca** es la combinación de atributos comunicados a través de un nombre, o un símbolo que influencia la manera en que las diferentes audiencias se conectan con un producto, organización o empresa, creando valor.

Los procesos de marca o de *branding* están fuertemente anclados en lo que es la psico-sociología, y toman en cuenta atributos tangibles e intangibles (funcionales y emocionales) que serán los que las audiencias recordarán al pensar en la marca en cuestión.

La marca es una **promesa** al público de que la organización posee ciertas características, una personalidad. Esa “personalidad” debe construirse y reflejarse desde:

- La misión y visión de la organización y sus programas.
- Los valores que sostiene.
- Los beneficios emocionales y funcionales que otorga.
- La cultura de la organización.
- Los grupos que se conectan con la organización (*stakeholders*): donantes, beneficiarios, participantes, empleados, voluntarios, etc.

“La marca es la destilación de los valores de una organización. Es la expresión externa de la cultura interna de la organización”.

Anita Roddick, the Body Shop

En conclusión, el proceso de marca o *branding* consiste en concentrar recursos para transmitir la personalidad de una organización a través de atributos tangibles e intangibles, para así lograr diferenciarse, atraer y motivar a la audiencia deseada.

¿Cómo se expresa una marca? Una marca se expresa de muchísimas maneras:

- Logos, colores, imágenes, celebridades, iconos.
- TV, cine, revistas, posters, radio.
- Sitios web, weblogs, SMS.
- Boca a boca, reputación, chusmerío, historia.
- Cómo la gente habla, hace negocios, escribe una carta, contesta el teléfono, resuelve problemas, contrata a su personal, sirve café...

“Finalmente, la marca es aquello que la gente dice de tu organización cuando tu no estas ahí”. Jeff Bezos, Amazon

Es entonces importante entender que la Cruz Roja y Media Luna Roja es una marca y como tal representa un valor, sumamente atractivo para las empresas. Este valor se construye cotidianamente por todos los componentes del Movimiento. Nunca se insistirá suficientemente sobre la importancia de una identidad institucional sólida. Cada vez que la Cruz Roja y la Media Luna Roja sea vista por un beneficiario o por los donantes en los medios de comunicación, se fortalece el reconocimiento. Es una oportunidad para promover nuestros principios y valores. ¡Una oportunidad que no hay que desaprovechar!

Por tal motivo es sumamente importante que cada Sociedad Nacional por un lado comprenda:

1. Cómo potenciar la marca a través de las diferentes herramientas de *branding*.
2. El valor de su marca y cómo reflejar cuantitativamente el valor de la misma al posible socio.

A la hora de presentar “beneficios” a las empresas candidatas, la Cruz Roja Americana utiliza información acerca del “valor” de su marca provista por la consultora *Cone*, que año a año publica el informe “*The Cone Nonprofit Power Brand 100*”, donde muestra a la Cruz Roja Americana entre las 10 marcas de mayor valor en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro en los EE.UU. Es interesante comprender que para el cálculo del “valor” de las marcas el informe toma en cuenta información financiera y de investigaciones de imagen, generando una valoración y ranking de marcas de acuerdo a:

-• **La imagen de marca:** donde a través de investigaciones cuantitativas se mide la fortaleza de cada marca.
-• **Los ingresos:** consolidan los ingresos de la organización provenientes de todo tipo de aporte.
-• **Propensión a crecimiento a futuro:** donde se estiman tasas de crecimiento anual, y otros indicadores.

4.b

Herramientas para potenciar la marca y obtener mayores beneficios

La marca, entonces, se construye desde el conjunto de atributos, valores, acciones, objetivos que representan a la organización. Sin bien cada Sociedad Nacional es parte del Movimiento, y éste desarrolla ciertos estándares de imagen institucional, es cada Sociedad Nacional quien debe reforzar su marca y el valor de la misma a escala local. Para lograr esto enumeramos aquí las principales herramientas que el *marketing* ofrece:

1 Posicionamiento

El posicionamiento implica crear una **posición** en la mente de las audiencias objetivo que sea clara, creíble y nos diferencie de otros. La idea es generar **un concepto que sea UNICO** acerca del trabajo de la organización en el país o los valores que representa.

Las personas de cada país probablemente ya tengan una imagen de la Cruz Roja y Media Luna Roja pues ven a la organización en las noticias no sólo locales sino también internacionales. Pero es cada Sociedad Nacional quien debe proponer los conceptos fundamentales que quieren destacar de la propia labor a nivel local. En muchos casos, existen Sociedades Nacionales cuya imagen histórica se asocia a la ayuda en crisis o emergencias, y están en la actualidad tratando de cambiar esa percepción a una de desarrollo, por ejemplo.

Una de las herramientas más útiles para lograr un posicionamiento deseado es el uso de *slogans*, es decir frases que resuman aquel posicionamiento deseado:

“Una forma de ayudar”



“The power of humanity”
(El poder de la Humanidad)



“Lo que llevamos por dentro
transforma todo”



“Help us to help others”
(Ayúdanos a ayudar a otros)



En el caso de utilizar un *slogan* se recomienda incorporarlo en todo tipo de comunicación para que, justamente, se logre el efecto deseado.

Idea de posicionamiento a nivel país: el manual de marca o imagen y el manual del uso del emblema no definen el posicionamiento de la Sociedad Nacional. Cada una debe definir el posicionamiento que le siente más cómodo. La mayoría de las Sociedades Nacionales están bien posicionadas en temas de emergencia y desastre.

TIP En caso de que la Sociedad Nacional necesite fortalecer su imagen, es recomendable realizar alianzas de información y comunicación como primer paso, para luego llegar a otro tipo de alianza más compleja.

2 Identidad verbal

La identidad verbal de una marca está conformada por todos los elementos que hacen que su **lenguaje** sea diferenciador. Está compuesto de los siguientes elementos:

- El nombre.
- Sistemas para nombrar diferentes productos, proyectos, grupos.
- El *slogan*.
- El lenguaje utilizado.
- El tono y vocabulario.
- El uso de historias, por ejemplo.

Todos los elementos mencionados anteriormente, se deben trabajar según aquel posicionamiento deseado.

En nuestro caso, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja, ha producido una *Guía de Estilo de Uso del Español* que puede ser útil para aquellos trabajando en el área de comunicación.

3 Identidad visual

Una herramienta clave en el desarrollo de cualquier marca es la identidad visual, que básicamente comprende a todos los **elementos gráficos** que juntos proveen un sistema para identificar y representar a una marca. Estos elementos pueden ser:

- Logotipos.
- Símbolos.
- Colores.
- Tipografías.
- Fotos e imágenes.

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja ha desarrollado una guía de identidad institucional que está destinada a impartir una imagen profesional y unificada de la organización, específicamente en lo que se refiere al elemento visual. Sobre la base del respeto a dichos parámetros, es nuevamente cada Sociedad Nacional quien debe trabajar los elementos visuales que mejor representen el posicionamiento deseado.

Si por ejemplo, se quiere destacar la labor humanitaria de la organización y mostrarla cercana a la gente, se privilegia **el uso de fotos** donde las personas de la organización interactúan con los beneficiarios mostrando su interés y preocupación.

Es recomendable que cada Sociedad Nacional elabore su propia guía de identidad visual, donde explique el uso de su logo, el emblema, y la utilización de todos los elementos gráficos. Este tipo de guía no solo ordena el trabajo, sino que genera el compromiso de uniformar los materiales y comunicaciones para así lograr un mensaje semejante a todo el público, y por otro lado, es de suma utilidad al trabajar con las filiales y con socios corporativos como los que discutimos en este manual.

Un breve recordatorio acerca del emblema

La Cruz Roja y la Media Luna Roja son dos de los símbolos más reconocidos en el mundo. Pero tienen además otros atributos. Son emblemas protegidos y su uso está consagrado por el Derecho Internacional Humanitario. Todos los componentes del Movimiento deben ajustarse a la representación gráfica de una Cruz Roja o de una Media Luna Roja sobre fondo blanco.

Si bien en la jerga los emblemas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja son símbolos de protección en tiempos de conflicto armado, el artículo 44 del I Convenio de Ginebra del 12 de agosto de 1949 marca la distinción entre el uso protector y el uso indicativo de los emblemas y señala las normas generales que rigen estos dos usos.*



© Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

- 1 Uso protector - empleado en tiempos de conflicto armado.



© Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

- 2 Uso indicativo - empleado para mostrar que las personas o los objetos que exhiben los emblemas están vinculados al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

*Para una explicación más detallada, consultar el *Reglamento sobre el uso del emblema de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja por las Sociedades Nacionales* (Consejo de Delegados, Budapest, 1991) y al *Protocolo adicional a los Convenios de Ginebra del 12 de agosto de 1949 relativo a la Aprobación de un signo Distintivo Adicional-Protocolo III*. (Conferencia Diplomática de los Estados Parte de la Convención de Ginebra, Ginebra, Diciembre 2005).

4 Estrategia de comunicación

Como nota final, la marca, tal como hemos dicho, se conforma con todo el accionar de la organización y especialmente con las comunicaciones externas que se producen. Es por eso que es fundamental que cada Sociedad Nacional cuente con una estrategia de comunicación que colabore a difundir su labor, generar conciencia en la población acerca de las distintas cuestiones de prevención, invite a la acción cuando sea necesario, y, por supuesto, contribuya a formar el posicionamiento deseado y por ende la imagen de la Sociedad Nacional en el país que opera.

Toda estrategia de comunicación debe conjugar e integrar lo siguiente:

- +** **Objetivos:** puede tratarse de objetivos de índole

 - institucional (qué tipo de organización es, qué hace);
 - de prevención (acerca de una enfermedad, práctica, etc.);
 - de toma de conciencia (acerca de un problema, conducta o práctica);
 - de cambio de conductas y/o valores;
 - de invitación a la acción (donar, participar, etc.).
- +** **Audiencias:** muchas veces estamos hablando a distintos grupos de personas con distintos intereses.
- +** **Respuesta deseada:** una comunicación efectiva se piensa desde la respuesta que se quiere lograr para así, crear un mensaje que sea efectivo.
- +** **Mensajes** a comunicar según los objetivos y audiencias anteriores.
- +** **Medios** seleccionando los mejores vehículos para comunicar los mensajes anteriores a las audiencias objetivo, según las respuestas deseadas. Esto implica también tomar en cuenta mecanismos de respuesta en caso que sea apropiado.
- +** **Tiempo y frecuencia:** establecer la duración en el tiempo de cada campaña, por ejemplo, si se trata de un cambio de valores, la estrategia de comunicación debe ser planteada en años a diferencia de una invitación a actuar AHORA. También se considera cuan frecuentemente deben repetirse los mensajes para lograr el objetivo planificado.
- +** **Recursos económicos y humanos** para llevar a cabo la estrategia (¡como en todo proyecto!).

Construir una buena imagen
lleva mucho esfuerzo,
tiempo (¡años!) y recursos.

Destruir una imagen puede
llevar sólo segundos.

4.c

El valor de la marca y cómo mostrarla cuantitativamente al posible socio

A través de todas las herramientas mencionadas anteriormente, se construye la marca en cada país. Para saber cómo evoluciona y cómo es percibida la marca de cada Sociedad Nacional, se utilizan las **investigaciones de mercado**, tanto cuantitativas como cualitativas. Estos métodos son ampliamente usados por las empresas para evaluar sus propias marcas. Es por ello que, en una alianza, es particularmente importante poder mostrar al posible socio investigaciones de imagen (percepción, reconocimiento de marca, comparativo con otras organizaciones) del país en que está presente la Sociedad Nacional, y datos ciertos sobre lo que es y lo que genera la marca para dar motivos e información concreta a la empresa.

Entre los temas que se relevan se pueden listar:

¿Qué representa la marca Cruz Roja y Media Luna Roja en el país donde trabajamos?

¿Con qué valores se asocia?

¿Cuán reconocida es entre la comunidad?

¿Qué piensa la gente sobre la Cruz Roja y Media Luna Roja?

¿Cómo está posicionada frente a otras organizaciones no lucrativas?



TIP Se puede lograr una alianza con alguna agencia o consultora de imagen que realice investigaciones y estudios de imagen que son de utilidad a la hora de aliarse con una empresa. Tal es el caso de la empresa Encuestafacil.com que realiza encuestas para la Cruz Roja Española de manera gratuita a través de su sitio web.

A continuación algunos ejemplos de investigaciones:

- 1 Según el estudio de opinión realizado por la empresa consultora Unimer Research International, en agosto de 2009, la Cruz Roja Panameña, ocupaba el tercer lugar de estimación del público, después de la Iglesia Católica y la radio en el país. En orden de estimación le seguían la prensa escrita, la televisión y la empresa privada. Los encuestados opinaron estar satisfechos con los servicios que prestaba la organización humanitaria en un 78,6% en tanto la iglesia católica marcó un 79,9% y la radio 81,5%.

- 2 En el caso de la Cruz Roja de Guatemala, el estudio realizado por Certeza Consulting (Dic. 2007) arrojó que la organización ocupaba un segundo lugar en el top of mind de la mente de la población pero la mayoría de la población no tenía información reciente de la institución, lo que provocaba una imagen distorsionada de la misma.



3 La empresa Focaliza realizó una investigación de mercados en Marzo 2007 acerca de la imagen de la Cruz Roja Boliviana en dicho país:

- El 92% de los entrevistados afirmó que tenían conocimiento sobre la labor que desempeñaba la Cruz Roja Boliviana.
- La Cruz Roja Boliviana se encontró asociada principalmente con las funciones de asistencia médica (57%), primeros auxilios (55%), atención de emergencias (50%) y rescate durante desastres (29%).
- La televisión fue el medio de comunicación a través del cual el 78% de la población recibió algún tipo de información sobre la Cruz Roja Boliviana, el 52% se informó a través de la radio y con menor incidencia se presentó la prensa con el 26% de menciones.

Utilizar este tipo de información a la hora de presentar las opciones a las empresas, fortalece enormemente el caso para el apoyo, ya que se trata de información convincente desde un lugar absolutamente objetivo y medible que la empresa está acostumbrada a manejar.

TIP Sugerir que la empresa haga sus propios testeos de imagen antes y post alianzas. Si no hay un beneficio tangible de ventas, muy probablemente sea de imagen y es una excelente práctica tener ese impacto cuantificado.

Capítulo 5

Políticas internas: qué sí y qué no

Aunque las alianzas con el sector privado ofrecen la oportunidad de obtener y promover la sensibilización y concientización, pueden también representar un riesgo para la imagen de una Sociedad Nacional si el socio elegido no es el adecuado. Es importante evitar conflictos de intereses y proteger la integridad del Movimiento, garantizando un enfoque coherente, ya que en un mundo interconectado como el actual, una alianza corporativa en un país puede afectar la reputación de la propia Sociedad Nacional en el país pero también la de otra Sociedad Nacional en otro.

- 5.a** ¿Existe una política clara en la Sociedad Nacional?
- 5.b** Medidas de aplicación obligatorias para alianzas o asociaciones con empresas
- 5.c** Criterios de selección en las alianzas con empresas. ¿Con quiénes sí y con quiénes no?
- 5.d** Zona de riesgo: ¿cuál es el límite de la organización? ¿Quiénes toman las decisiones? Modelos recomendados

Políticas internas: qué sí y qué no

Capítulo 5

5.a

¿Existe una política clara en la Sociedad Nacional?

Las alianzas con empresas constituyen una técnica de captación de recursos que conlleva riesgos, ya que implica una **asociación de imagen** con uno o más socios sobre los que, en definitiva, no se tiene cien por cien de control.

Por lo tanto la Sociedad Nacional debe contar con políticas internas claras que guíen acerca de estándares y buenas prácticas recomendables, para así facilitar los procesos de toma de decisión de los órganos de gestión y gobierno de la Sociedad Nacional.

El Movimiento, por su parte, cuenta con una *Política para Asociaciones con Empresas* destinada a establecer un marco para las asociaciones entre las empresas y los componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y a enunciar los **requisitos mínimos** de dichas asociaciones con empresas.

Sin embargo, puede haber situaciones en las cuales exista un desacuerdo acerca de la aplicabilidad de la Política o la conveniencia de ser asociado a una determinada empresa. Por ello, los componentes del Movimiento están en libertad de adoptar decisiones de política que sean más restrictivas que los requisitos enunciados en la política.

El propósito general ha sido preservar la latitud de ciertos términos para dar cabida a la responsabilidad individual en la adopción de decisiones. En caso de que haya una gran discrepancia de opinión, se alienta al componente del Movimiento a recabar el asesoramiento de otros componentes del Movimiento. La Secretaría de la Federación apoyará a las Sociedades Nacionales en la aplicación de la Política.

La Política del Movimiento no deja de remarcar la importancia de firmar un **contrato de asociación**, que enunciará las funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones de cada parte. (Ver más en el Capítulo 6).

5.b

Medidas de aplicación obligatorias para alianzas o asociaciones con empresas

La Política alienta la constitución de asociaciones con un ánimo de **auténtico diálogo** sobre las cuestiones humanitarias de acuerdo al Marco Estatutario propuesto por el Movimiento. También impone a los componentes del Movimiento la obligación de incluir un componente de sensibilización directa o indirecta en todas las asociaciones.

Los componentes del Movimiento deberían alentar a las empresas a que se comporten de una manera socialmente más responsable. Este aspecto reviste particular interés para las empresas que están tratando de mejorar su imagen y su relación con la sociedad civil. Dado el caso, la asociación puede abarcar la asistencia y el apoyo a la empresa respecto de la formulación y aplicación de su estrategia de responsabilidad social empresarial.

El marco estatutario consiste en tener claros:

- **Misión:** “prevenir y aliviar, en todas las circunstancias, los sufrimientos humanos, proteger la vida y la salud y hacer respetar a la persona humana, en particular en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de emergencia; tratar de prevenir las enfermedades y promover la salud y el bienestar social; fomentar el trabajo voluntario y la disponibilidad de los miembros del Movimiento, así como un sentimiento universal de solidaridad para con todos los que tengan necesidad de su protección y de su asistencia.”
- **Principios fundamentales:** Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad, Universalidad (y el significado de cada uno según el Movimiento).
- **Mandatos de sus componentes:** Comité Internacional de la Cruz Roja, Federación Internacional de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Leyes y regulaciones sobre el uso del emblema

Los emblemas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja están protegidos por el derecho internacional (Convenios de Ginebra de 1949 y Protocolos Adicionales de 1977) y la legislación nacional y son, ante todo, un símbolo internacionalmente reconocido de protección durante los conflictos armados. Cada componente del Movimiento tiene la responsabilidad de preservar la excepcional función protectora del emblema.

El *Reglamento sobre el Uso del Emblema**, aprobado por el Movimiento y por todos los Estados Parte en los Convenios de Ginebra de 1949, establece las modalidades de uso del emblema por las Sociedades Nacionales y sus miembros.

En ningún caso podrá comprometerse el **uso protector e indicativo** del emblema y todos los contratos con empresas deberán observar esas normas reglamentarias.

© Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Italia



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja



*Se trata del *Reglamento sobre el Uso del Emblema* aprobado por la XX Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (1965) y revisado por el Consejo de Delegados (1991). En la política se refiere a la versión revisada de 1991, que también se presentó a todos los Estados partes en los Convenios de Ginebra y fue aprobada por éstos y aceptada por el CICR y la Federación en el Consejo de Delegados de 1993 (Resolución 8).

5.c

Criterios de selección en las alianzas con empresas

¿Con quiénes sí y con quiénes no?

La *Política para Asociaciones con Empresas* establece los criterios rectores por los cuales se guiarán los componentes del Movimiento al decidir sobre una alianza con una empresa a saber:

-• la empresa asociada de ninguna manera debe realizar consciente y/o deliberadamente actividades contrarias a:
 - los objetivos y/o principios fundamentales del Movimiento,
 - los principios del Derecho Internacional Humanitario*y/o
 - las normas internacionalmente reconocidas plasmadas en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* de 1948, la *Declaración de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo* de 1998, la *Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial* de 1965 y la *Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer* de 1979.

En **situaciones de conflicto armado**, los componentes del Movimiento evitarán establecer una asociación con una empresa que pueda socavar la capacidad operacional del Movimiento, lo que podría ser en caso de que alguna de las partes en conflicto considere que las actividades de la empresa asociada son parciales y/o controvertidas.

En concordancia con los objetivos y principios del Movimiento, **ningún componente** del Movimiento establecerá una alianza con una empresa cuya actividad comercial incluya un componente substancial de **fabricación o venta de armas o municiones**.

*El **Derecho Internacional Humanitario** se aplica sólo en situaciones de conflicto armado. Si bien debe ser respetado primordialmente por los beligerantes, se aplica también a las empresas privadas cuando intervienen directamente en las hostilidades, por ejemplo, mediante la contratación de personal militar. Para determinar si una posible empresa asociada ha infringido el derecho internacional humanitario, véase: www.preventconflict.org/portal/economics/portalthome.php

Otras actividades que pueden ser contrarias a los objetivos o principios del Movimiento abarcan casos en los cuales una empresa:

“... si el posible socio no satisface esos criterios, el componente del Movimiento no entablará asociación con él...”

- tenga como actividad comercial básica*¹ la fabricación o venta directa de productos generalmente considerados perjudiciales para la salud;
- mediante sus prácticas comerciales contribuya directamente a conflictos armados o desastres naturales;
- no respete las leyes y reglamentos locales o nacionales de los países en los que ejerce su actividad;
- suscite, en el país donde se celebre la asociación, controversias públicas importantes que puedan menoscabar la reputación, la imagen y/o los emblemas del Movimiento*².

Perfil deseado

La Política, a su vez, alienta a los componentes del Movimiento a realizar y **favorecer** las asociaciones con empresas:

- que respeten los valores humanitarios del Movimiento y se comprometan en un programa de acción para dar apoyo a su labor;
- que se destaquen por su responsabilidad social empresarial tanto en sus políticas como en la práctica;
- que respondan positivamente a las sugerencias del componente del Movimiento con vistas al mejoramiento de sus prácticas comerciales en formas que propicien la responsabilidad social;
- cuyos productos y servicios estén relacionados con la misión o la actividad del componente del Movimiento, y que puedan ser los mejores asociados para lograr las metas del componente del Movimiento, ampliar su ámbito de acción y dar a conocer su labor;
- que apoyen el voluntariado;
- que fomenten la educación, la salud y el bienestar social de sus trabajadores en un grado superior al que requiere la ley;
- que promuevan la producción y el uso responsable de sus productos y servicios y que adhieran a los principios del desarrollo sostenible;
- que tengan una imagen positiva, una buena reputación y un historial de conducta ética.

Los puntos resaltados en el listado anterior son a modo orientativo y de consejo. No son obligatorios o restrictivos.

*¹ Según el manual, hay diversas definiciones sobre qué se ha de entender por **actividad comercial básica**. KLD Research lo define como el 15% de los ingresos anuales en el caso de minoristas. Michael Jantzi Research Associates Inc. opina que corresponde al 5% de los ingresos anuales en concepto de ventas.

*² Conforme al artículo 23 d) del **Reglamento sobre el Uso del Emblema**, “la empresa comercial no debe ejercer en ningún caso actividades que estén en contradicción con los objetivos y los Principios del Movimiento o que puedan prestarse a controversia en la opinión pública”.

El objetivo de los componentes del Movimiento al trabajar con empresas es tratar de posicionarse como la **organización de referencia** para ellas, tanto grandes como PYMES, nacionales o multinacionales, en los aspectos de aplicación concreta de las acciones de responsabilidad social corporativa.

Para ello es necesario que los componentes del Movimiento desarrollen e implementen un **propio plan de RSE** en las materias de la transparencia y buen gobierno, los recursos humanos y relaciones laborales, relación con los proveedores, impacto ambiental y social, en búsqueda de la excelencia y del ejemplo ante empresas y sociedad en general.

Así los componentes del Movimiento deben ofrecer a las empresas oportunidades y opciones para realizar alianzas buscando incrementar el nivel de colaboraciones en general, la captación de fondos procedente de las mismas, pero a su vez, **ofrecerles la oportunidad de ser socialmente responsables y cumplir con los objetivos del Pacto Mundial** (Derechos Humanos, Medioambientales y Sociales).

Según la **Política del Movimiento Internacional**, las Sociedades Nacionales deberían alentar a las empresas a que se comporten de una manera socialmente más responsable. Este aspecto reviste particular interés para las empresas que están tratando de mejorar su imagen y su relación con la sociedad civil. Dado el caso, la asociación puede abarcar la asistencia y el apoyo a la empresa respecto de la formulación y aplicación de su estrategia de responsabilidad social empresarial.



5.d

Zona de riesgo: ¿cuál es el límite de la organización? ¿Quiénes toman las decisiones? Modelos recomendados

Por regla general, el componente del Movimiento considerará la posibilidad de concertar una asociación con una empresa, salvo que haya razones persuasivas para no hacerlo. La Política, tal como hemos expresado, está destinada a enunciar los requisitos mínimos de esas asociaciones con empresas. Los componentes del Movimiento están en libertad de adoptar decisiones de política que sean más restrictivas que los requisitos enunciados en la política.

La idea en este punto es entender que la decisión de aliarse o no con una empresa es exclusiva de la Sociedad Nacional, quien debe tener en cuenta los parámetros “no negociables” detallados por el Movimiento y las recomendaciones. En base a ellos, debe buscar el equilibrio y decidir siempre teniendo en cuenta si la posible alianza afectaría la imagen o dañaría la reputación de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

- Es imprescindible que a la hora de tomar la decisión, la Sociedad Nacional esté satisfecha y convencida acerca de la alianza en cuestión.

Es necesario contar con un **proceso de decisión** que establezca quién o quiénes toman la decisión. Al ser las alianzas decisiones relativamente sensibles, es conveniente y aconsejable que no sea una única persona la encargada, sino que la decisión se tome a través de un grupo de consulta o con asesoramiento externo.

TIP A la hora de evaluar una empresa, es importante observar si la misma ha realizado alianzas con otras organizaciones. Si así fuera, vale la pena saber de la experiencia con la otra organización, a través de un llamado de consulta. Las organizaciones en general brindan este tipo de información a sus pares.

No existe una sola manera de generar este proceso de decisión. Según lo relevado para este manual podemos describir algunos ejemplos:

- 1 En el caso de Sociedades Nacionales muy desarrolladas en el área de movilización de recursos, poseen en general una buena dotación de *staff* en el área y específicamente personas que están avocadas al trabajo de alianzas con empresas. En general quienes llevan a cabo gestiones con empresas, cuentan con el asesoramiento de consultoras externas que pueden dar informes acerca de la reputación e imagen de las empresas candidatas. En estas Sociedades Nacionales, las decisiones acerca de las alianzas son propias del área de desarrollo de recursos.
- 2 En otros casos, el área de desarrollo de recursos y en especial el área de empresas, evalúan a los candidatos, con o sin ayuda externa, y lo elevan al director ejecutivo para su consideración. En casos como este, muchas veces las alianzas son evaluadas por comités de *staff* internos, compuestos por personas de diversas áreas que colaboran a completar la evaluación desde el riesgo y que a su vez pueden aportar datos, miradas con respecto a las ventajas y desventajas de la alianzas para la Sociedad Nacional, entre otros.
- 3 En un tercer lugar se encuentran las Sociedades Nacionales que involucran a su órgano de gobierno en la toma de decisiones. Nuevamente es patrimonio del área de movilización de recursos presentar la propuesta y realizar las evaluaciones iniciales de la empresa en cuestión, con o sin ayuda externa.

En el caso que los órganos de gobierno estén involucrados en estas decisiones, es recomendable que sean capacitados acerca de las ventajas y desventajas que las alianzas con empresas pueden representar, para así poder brindar el apoyo necesario para poder concretarlas, y colaborar en decisiones estratégicas que brinden la infraestructura de personal e inversión necesarias para que las alianzas se puedan desarrollar con éxito.

Sin importar quiénes estén a cargo de la toma de decisiones o cuál sea el proceso, es fundamental recordar que los tiempos de respuesta que las empresas esperan son cortos. Por eso, es una buena práctica poner el proceso de decisión por escrito e inclusive los niveles de decisión. Pueden existir alianzas de menor tono que no requieran de la mirada de un grupo. El proceso por escrito debería clarificar el área de acción de la Sociedad Nacional versus las filiales.

Algunas Sociedades Nacionales que trabajan de manera coordinada con sus filiales, muchas veces logran presentar proyectos a las empresas que contemplan un componente nacional y uno en conjunto con las filiales que tengan relevancia para esa empresa por su locación o interés en una comunidad en particular.



Gana-gana

Este es un ejemplo donde todos ganan:
La empresa gana, la Sociedad Nacional gana y las filiales ganan.

En síntesis, decidir acerca de la realización de una alianza puede ser algo complejo. Existen situaciones que ningún manual contempla y que sólo se resuelven con el **criterio de las personas** que tienen a cargo la toma de la decisión. He aquí algunos ejemplos:

- ⊕ *Si una empresa tuvo una mala gestión o reputación en el pasado, pero su imagen actual está mejorando: se dará particular importancia a su gestión reciente. Su actuación en el pasado puede ser mitigada por un compromiso más reciente a favor de un cambio positivo. Se deben considerar las medidas adoptadas para superar aspectos negativos y las oportunidades que pueda tener el componente del Movimiento para brindar ayuda a ese respecto.*
- ⊕ *Cuando una Sociedad Nacional desee establecer una asociación que implique actividades o visibilidad conjuntas en un país asolado por la guerra, la propuesta de asociación deberá discutirse y acordarse con el Jefe de la Delegación del CICR en ese país antes de suscribir el contrato.*
- ⊕ *Cuando una empresa tenga una imagen dudosa pero no esté dentro del listado de empresas prohibidas por el Movimiento o no exista una prueba objetiva para justificar la negación, se puede tomar la decisión de realizar una alianza más acotada en imagen como prueba, o realizar la alianza con un monto más elevado que el normal, o acotar los beneficios de imagen a otorgar.*
- ⊕ *Cuando una empresa quiera realizar una promoción con un producto cuya imagen no sea 100% afín a la imagen de la Cruz Roja y Media Luna Roja, pero la empresa posea otras líneas de producto que dieran más sentido a la alianza, intentar cambiar la negociación y trasladarla a esos productos o incluirlos en el paquete.*



Capítulo 6

Pasos para realizar alianzas

En los capítulos anteriores ya nos hemos referido a qué es una alianza, por qué es importante realizarla, cuáles son algunos de los tipos de alianzas que existen, la importancia de una buena marca, las políticas a seguir. En este capítulo vamos a concentrarnos en cuáles son los pasos necesarios para implementar una alianza exitosa y las características de cada uno de ellos. Nuevamente, esta es una guía orientativa de las acciones más frecuentes y no pretende ser una recomendación taxativa.

- 6.a** Preparación de las necesidades y modalidades de participación básicas
- 6.b** Proceso de selección de empresas e investigación previa
- 6.c** Generación de ideas y preparación de propuestas
- 6.d** Contacto y reunión de presentación de propuestas
- 6.e** Negociación y planificación del proceso
- 6.f** Acuerdo
- 6.g** Implementación y supervisión
- 6.h** Rendición de cuentas

Capítulo 6

6.a Preparación de las necesidades y modalidades de participación básicas

Antes de salir a “buscar” un aliado corporativo, es muy importante tener claro qué es lo **que se quiere lograr desde la Sociedad Nacional a través de las alianzas con empresas**. Como en cualquier otra actividad de recaudación de fondos es fundamental:

- + Determinar qué **necesidades** debe cubrir la Sociedad Nacional, ya sea en cuanto a fondos como servicios o productos.

- + En el caso de que se determine que el aporte de empresas es para **fondos generales**, tener preparado un caso general de recaudación que dé cuenta de las principales actividades de la Sociedad Nacional, especialmente en datos y cifras:
 - Cantidad de beneficiarios totales.
 - Zonas geográficas de trabajo.
 - Logros y principales actividades o programas.
 - Cantidad de voluntarios que se movilizan.

- + En el caso que los apoyos de empresas se relacionen con **proyectos específicos** es esencial entonces, tener preparada información con los objetivos del proyecto, el problema que resuelve, actividades centrales que propone, lugar, tiempos, presupuesto global, logros.

Estos datos son provistos por el área de programas o servicios de la Sociedad Nacional o por la dirección ejecutiva o por órganos de gobierno en casos de Sociedades Nacionales con pequeñas dotaciones de personal. La información necesaria tiene alta vinculación con ejercicios de planeamiento estratégico que la organización haya llevado a cabo y es clave para que el área de desarrollo evalúe qué tipos de alianzas se adecuan mejor a la necesidad actual.

Una vez obtenidos los datos acerca de cuáles son las necesidades de fondos desde los programas, se distinguirán entonces los **objetivos a recaudar** en fondos generales y específicos y se revisará qué modalidad de alianza es más conveniente, y también la necesidad y viabilidad de alianzas de comunicación, bienes y servicios.

-● En el caso de **fondos generales**, se puede entonces definir alianzas que incluyan actividades como patrocinio a la Sociedad Nacional en general, comercialización con causa (% de las ventas), auspicio de eventos, programas de empleados, licencias, canalización de donaciones, entre otras.
-● En el caso de **fondos específicos**, la opción ideal es la de patrocinio de proyectos, pero acciones como la comercialización con causa, programas de canalización de donaciones o de empleados, pueden ser muy exitosos si se los vincula con un proyecto en especial.
-● Las **alianzas de comunicación e información** son prioridad en el caso de Sociedades Nacionales cuya visibilidad es baja o que están promocionando un programa de prevención que necesita fuerte apoyo en medios masivos.
-● En el caso de **alianzas de intercambio de bienes o servicios**, dependerá de las necesidades identificadas y de la valuación de los bienes o servicios a intercambiar, las contraprestaciones de marca que la Sociedad Nacional pueda ofrecer.

La Sociedad Nacional también deberá identificar qué **contraprestaciones** estará dispuesta a conceder a las empresas durante las alianzas, para poder formular los beneficios a detallar en las propuestas. Como se mencionó anteriormente, existen las contraprestaciones de marca como:

-● Inserción del logo de la empresa en los materiales producidos por la Sociedad Nacional como: reportes anuales, materiales de prevención (folletos, posters), programas de eventos, materiales de promoción, sitio web, campañas masivas.
-● Autorización a la empresa para que utilice el logo de la Sociedad Nacional en las campañas que promocionen la alianza en particular, y en materiales como el sitio web de la empresa, boletines internos, productos, etc. según aplique.

También la Sociedad Nacional puede evaluar establecer contraprestaciones de servicios como, por ejemplo, la provisión de cursos a la empresa en cuestión, entre otras ideas.

Tanto para las contraprestaciones de marca como para las de servicios, se debe verificar en esta instancia del proceso, la viabilidad interna y el grado de acuerdo para no promover posteriormente beneficios que no podrán ser cumplidos con un aval total en la Sociedad Nacional.

La siguiente tabla comparativa refleja los puntos anteriores:

Tipo de alianza	Intercambio para la SN	Contraprestaciones de marca	Para fondos generales o restringidos
Comunicación e información	Accede a comunicar campañas e información	La empresa firma los materiales o campaña en cuestión de manera conjunta con la SN.	Puede ser acerca del trabajo de la SN en general o de un proyecto en particular.
Bienes y servicios	Accede a bienes y servicios	Logo de la empresa en comunicaciones a acordar (depende valor de la alianza: reporte anual, sitio web, materiales de comunicación, etc.).	Pueden ser servicios que afectan el trabajo general de la SN (auditorías, software, consultoría) o bienes o servicios específicos de programas particulares.
Patrocinio general	Accede a fondos	Logo de la empresa en comunicaciones a acordar (depende valor de la alianza: reporte anual, sitio web, materiales de comunicación, campañas masivas, etc.).	A fondos generales solamente.
Patrocinio de proyectos	Accede a fondos	Logo de la empresa en comunicaciones a acordar (depende valor de la alianza: reporte anual, sitio web, materiales de comunicación, campañas masivas, etc.).	A fondos específicos.
Comercialización con causa	Accede a fondos	Logo de la SN en comunicaciones masivas, puntos de venta, productos.	Comunmente es para fondos generales, pero es mucho más efectivo cuando es para proyectos concretos.
Licencias	Accede a fondos	Productos marca Cruz Roja y Media Luna Roja. La empresa en general no aparece.	Comunmente es para fondos generales, pero puede ser también para específicos.
Eventos especiales	Accede a fondos	Logo de la empresa en materiales de comunicación del evento, según valor del auspicio.	Comunmente es para fondos generales, pero es mucho más efectivo cuando es para proyectos concretos.
Canalización de donaciones	Accede a fondos y contactos	Logo de la SN en comunicaciones masivas, puntos de venta, productos que promocionan la donación.	Comunmente es para fondos generales, pero puede ser también para específicos.
Voluntariado corporativo	Accede a tiempo y conocimiento de personas	Logo de la empresa en comunicaciones a acordar (depende valor de la alianza: reporte anual, sitio web, materiales de comunicación, etc.).	Puede haber voluntarios para actividades generales como el <i>fundraising</i> . Pero comunmente los voluntarios colaboran con proyectos específicos.
Programa de empleados	Accede a fondos y contactos	Logo de la empresa en comunicaciones a acordar (depende valor de la alianza: reporte anual, sitio web, materiales de comunicación, etc.).	Comunmente para fondos generales, pero es mucho más efectivo cuando es para proyectos concretos.

Finalmente, en el primer paso del proceso, es clave determinar **cómo se entrelaza la estrategia de alianzas con empresas dentro del plan de recaudación de fondos** y establecer qué equipo humano se va a abocar a dichas tareas. La capacidad de consecución y ejecución de las alianzas con empresas, no sólo depende del valor e imagen de la Sociedad Nacional en un país en cuestión sino de la profesionalidad, proactividad y efectividad del equipo humano que las conduce.

Teniendo en cuenta todos los puntos descriptos en el primer paso, el área de movilización de recursos o *fundraising* puede establecer:

-● Los objetivos de las alianzas con empresas, teniendo en cuenta empresas a contactar, montos deseables y visibilidad a alcanzar.
-● La cantidad de personas en la Sociedad Nacional que estarán a cargo de llevar a cabo acciones con empresas
-● La capacidad y *modus operandi* para poder efectuar el seguimiento durante la implementación, en la provisión de materiales de comunicación al socio, la realización de reportes, etc.
-● El *modus operandi* para el trabajo con empresas a nivel local o de las filiales *vis a vis*, el trabajo a escala nacional y cómo se coordinan para evitar superposiciones.

.....● La **Cruz Roja Americana** considera a las filiales a la hora de presentar propuestas a escala nacional. En este sentido, las empresas se benefician de la imagen de la marca nacional pero pueden lograr una acción local con las filiales que les sean atractivas, y así la Sociedad Nacional y las filiales ganan con el trabajo conjunto.

Resumen

Básicamente en esta etapa, la Sociedad Nacional debe:

-● Revisar las necesidades de fondos generales y de los programas específicos. ¿Necesita la Sociedad Nacional apoyo empresarial?
-● Analizar las modalidades de alianzas más convenientes para esas necesidades.
-● Prever las contraprestaciones acordes a la naturaleza de la Sociedad Nacional y generar acuerdos internos.
-● Elaborar objetivos a alcanzar con las alianzas e integrarlos en la estrategia general de recaudación de fondos.
-● Reunir y formar un equipo para alianzas con empresas.
-● Coordinar las actividades de alianzas con empresas que se llevan a cabo desde la Sociedad Nacional con las que llevan a cabo las filiales.

6.b

Proceso de selección de empresas e investigación previa

En esta etapa, la Sociedad Nacional debe decidir acerca de **cuáles son las empresas posibles** para formalizar una alianza. Las posibles listas de empresas candidatas o *prospects* se pueden conformar desde:

-● El conocimiento personal de los miembros de la organización o su órgano de gobierno y las posibilidades reales de contacto con las empresas.
-● Recomendaciones que pueden dar proveedores asociados a la Cruz Roja y Media Luna Roja como agencias de publicidad, *marketing* directo, etc.
-● Oportunidades detectadas en los medios de comunicación masivos.
-● Acciones realizadas en el pasado con empresas que actuaron como patrocinadores de eventos.
-● Donantes individuales que están en un cargo jerárquico de alguna empresa.
-● Asistentes a eventos de la Cruz Roja y Media Luna Roja que están en un cargo jerárquico en alguna empresa.
-● Oportunidades detectadas en eventos relacionados al *marketing* o la RSE.
-● Directorios de organizaciones donantes y fundaciones empresarias.

Con todos los datos anteriores se puede conformar un listado de empresas potenciales que pueden ser valoradas, por ejemplo, por el grado de afinidad con la causa Cruz Roja y Media Luna Roja y a la vez con el grado de factibilidad de llegada a un contacto que tenga buen nivel de decisión. Estas valoraciones muchas veces pueden ser numéricas, y al multiplicar ambos datos se puede establecer un *ranking* de empresas candidatas prioritarias (las empresas que obtengan el número mayor, son aquellas con más probabilidad de éxito). Por ejemplo:

Empresas	Afinidad con Cruz Roja y Media Luna Roja (0 a 5)	Factibilidad de contacto (0 a 5)	Prioridad de contacto (multiplica las 2 columnas anteriores)
Empresa A	Excelente (5)	Muy bajo (1)	5
Empresa B	Bajo (2)	Bajo (2)	4
Empresa C	Media (3)	Muy Buena (4)	12
Empresa D	Muy Bueno (4)	Bajo (2)	8

En este ejemplo, la empresa C sería una excelente candidata, le seguiría la D y luego la A y B.

Para ello, y teniendo en cuenta los requisitos básicos enunciados en el Capítulo 5 acerca de las políticas y las empresas deseables a contactar, es necesario recolectar información para poder evaluar y seleccionar posibles empresas candidatas.

Como primer filtro a tener en cuenta, los posibles socios deberán ser **consistentes** con los criterios rectores y criterios deseables formulados por el Movimiento.

También, en el proceso de selección de las empresas candidatas, se considerarán los siguientes aspectos fundamentales:

- 1 La visión y misión del socio.
- 2 La descripción y afinidad con la Cruz Roja y Media Luna Roja de los productos o servicios que ofrece.
- 3 La naturaleza del negocio en general: volumen de venta, número de empleados, etc.
- 4 Su historia de donaciones a otras organizaciones o de alianzas pasadas.
- 5 Su historia con respecto a alianzas de comercialización con causa.
- 6 Su política con respecto a RSE.
- 7 Cuestiones relacionadas al *marketing* de los productos o servicios: estrategias de marca, de promociones, posicionamiento, competidores.
- 8 Sus *stakeholders*, su reputación e identificar qué valor añadido podría proporcionar.
- 9 Y todo otro dato que se considere sume para elaborar un perfil completo de la empresa candidata en cuestión.

• A la hora de elegir un socio, tener bien claro cuál es su reputación e imagen, ya que puede trasladarse a la organización.

TIP Plantear una cláusula de salida si la empresa tiene algún percance.

La decisión respecto de si una empresa cumple con los requisitos estipulados en el capítulo 5, se adoptará sobre la base de la mejor información proveniente de las fuentes fidedignas de que se disponga en el curso de la investigación, teniendo en cuenta el período al cual se refiere dicha información.

Por ello se relevará información de fuentes externas y de la empresa misma:

- **Información de la empresa misma:** a través de documentación que la empresa pueda proveer, su sitio web, estudios de imagen y reuniones donde se hayan obtenido datos.

• En el caso que una empresa se muestre renuente a divulgar información sobre sí misma, puede usarse un sistema de "buena fe". En tal caso, aunque no se le exigirá que revele su información, se pedirá a la empresa que declare que se conforma a los criterios rectores y que seguirá conformándose a ellos durante todo el plazo del contrato, de acuerdo con el párrafo 5.3.4 de la *Política para Asociaciones con Empresas*. También podría considerarse la firma de un contrato de confidencialidad para facilitar el proceso de intercambio de información.

- **De fuentes externas:** el movimiento en su *Política para Asociaciones con Empresas* aconseja consultar como mínimo a tres fuentes independientes y fidedignas como por ejemplo:

- Motores de búsqueda general.
- Medios de difusión prestigiosos en los planos local e internacional.
- Organizaciones no gubernamentales competentes y fidedignas.
- Cámaras y asociaciones empresarias.
- Organizaciones que recaban información sobre responsabilidad social empresarial.
- Se recomienda en lo posible, que los componentes del Movimiento recaben también el asesoramiento de organismos de clasificación profesionales, independientes y especializados, que recomienden la Federación y el CICR (véase el Apéndice IV de la Política).

- En casos que aplique, se puede solicitar información o referencias a otras Sociedades Nacionales que ya estén aliadas con la empresa candidata.
- En el caso de **asociaciones multinacionales**, es decir, con una empresa multinacional y más de una Sociedad Nacional, la Sociedad Nacional que esté investigando la empresa deberá informar a las otras partes interesadas dentro del Movimiento en esta fase del proceso.

Toda la información obtenida se puede volcar en una **ficha de evaluación de empresas** (ver modelo adjunto en el Anexo A).

Esta ficha, con la recomendación de las personas a cargo del área de empresas o de *fundraising* de la Sociedad Nacional, puede ser utilizada como documento para establecer la aceptación interna de la empresa como candidata para la Sociedad Nacional. Aquí es fundamental que cada Sociedad Nacional tenga, como se explicó en el Capítulo 5, **un proceso de selección y evaluación de propuestas o candidatos** que sea claro, y donde esté detallado los niveles de decisión. El Movimiento recomienda que la decisión final sea adoptada por un **funcionario directivo** superior cuando persistan inquietudes o controversias.

Finalmente, cabe mencionar que muchas alianzas con empresas se logran cuando las **empresas se acercan espontáneamente** a la Sociedad Nacional. Las alianzas que comienzan con un acercamiento de esta índole son sumamente exitosas en muchas ocasiones, ya que la empresa está dispuesta y convencida de los beneficios que la alianza reporta. Sin embargo, la Sociedad Nacional debe solicitar toda la información descrita anteriormente para hacer una evaluación de la empresa en cuestión, y a pesar de que este posible socio esté disponible y ansioso por realizar la alianza, es la Sociedad Nacional quien debe evaluar la conveniencia de la empresa de acuerdo al perfil general deseable.

TIP Identificar al socio adecuado es una tarea complicada, por lo tanto es imprescindible tomarse el tiempo necesario para hacerlo.

Resumen

En este paso, la Sociedad Nacional debe:

- Determinar qué empresas podrían ser probables candidatas para una alianza.
- Reducir las lista de candidatos mediante la aplicación preliminar de los criterios de selección descriptos anteriormente y focalizarse en dichas empresas.
- Investigar a los posibles asociados, su actividad comercial y su programa de responsabilidad social, si lo tuviese.

6.c

Generación de ideas y preparación de propuestas

Según lo acordado internamente en el paso a) respecto de las necesidades reales de la Sociedad Nacional y la viabilidad interna de las alianzas, se pueden comenzar a desarrollar las propuestas generales que se presentarán a las empresas.

Es recomendable contar con un **material de presentación genérico** para empresas que describa las diferentes modalidades de participación ofrecidas a las empresas y que pueda ser presentada de manera general. Esta recomendación obedece al hecho que, en general, en las primeras reuniones con las empresas, no hay un conocimiento o experiencia anterior, con lo cual un material genérico permite explorar una variedad de posibilidades e ir evaluando el interés de la empresa, dando también la oportunidad de escuchar sus necesidades concretas, para así poder formular propuestas específicas posteriormente. En el caso de que el nivel de contacto y de conocimiento en la empresa sea más alto, donde ya se tiene certeza de las necesidades e intereses del posible socio, se puede ir con propuestas más concretas. En muchos casos, esta presentación genérica se publica en el propio sitio web de la Sociedad Nacional, lo cual es positivo para las empresas que lo chequean con anticipación. (Más sobre presentación a empresas en el Capítulo 7).

En muchos casos, las Sociedades Nacionales pueden establecer programas donde las colaboraciones o alianzas de empresas estén estandarizadas y, por ejemplo, contar con categorías de asociación donde se reciban diferentes contraprestaciones que son presentadas a todas las empresas por igual.

Mini casos

- 1 La Cruz Roja Española distingue la colaboración de Empresas Socio, Empresas Colaboradoras y Empresas Donantes. Cada uno de los grupos recibe contraprestaciones diferentes y, a su vez, existen diversos niveles de aporte.
- 2 La Cruz Roja Británica tiene un programa para empresas donde las invita a participar con aportes fijos anuales en su Fondo para Desastres (*Disaster Fund*).



En cuanto a las ideas, dependerá del tipo de alianza que se elija. También tendrá que ver con la política y tendencia de la empresa, o sea si es más factible que patrocinen un proyecto o que auspicien un evento por ejemplo.

Las propuestas en general deben ser:

-● **Concretas:** con actividades específicas y fácilmente comprensibles.
-● **De valor agregado:** tanto para la empresa como para la Sociedad Nacional.
-● **Medibles:** con algún parámetro numérico que permita medir algún tipo de impacto.
-● **Relevantes:** para el área de la empresa a la que se dirige y los objetivos que se propone.
-● **Realistas:** el trabajo propuesto debe ser posible de lograr en los tiempos previstos.
-● **Visualmente atractivas:** a través del uso de fotos, imágenes, ejemplos y casos.

Un punto difícil de definir o establecer de antemano es saber cuánto dinero o qué beneficios obtener de las empresas. Algunos parámetros a tener en cuenta para ponerle **precio** a una alianza son:

-● El impacto que pueda causar la alianza en el público objetivo.
-● Cuánto se beneficia la empresa asociándose a la marca de la Cruz Roja y Media Luna Roja.
-● Cuánto cuesta llevar a cabo el proyecto en cuestión + un margen.
-● Cuánto es el costo de la inversión en medios o materiales involucrados + un margen.
-● Cuánto está dispuesta a pagar la empresa en cuestión (comparado con otro tipo de inversiones).
-● Cuanto están "cobrando" otras organizaciones no lucrativas en el propio país, etc.

La contribución financiera y no financiera convenida con una empresa puede servir de punto de referencia para futuras empresas asociadas en cuanto al valor que representa la asociación con la Sociedad Nacional. En la medida que la Sociedad Nacional crece en visibilidad y va realizando nuevas alianzas, el valor a negociar por las mismas comienza a crecer.

En el Capítulo 7 explicamos con detalle cómo armar buenos materiales de presentación y propuestas.

Resumen

En este momento entonces, la Sociedad Nacional debe:

- Preparar un paquete informativo o material de presentación genérico, donde se presenten las diferentes modalidades de asociación, sus beneficios y contraprestaciones, junto con información sobre la Sociedad Nacional.
- En el caso que corresponda, ya sea por el nivel de conocimiento del posible socio y de sus necesidades, se presentan propuestas específicas, para lo cual se debe tener el material preparado de antemano.
- Evaluar los valores de las contribuciones que solicitará a los posibles socios.



6.d

Contacto y reunión de presentación de propuestas

El contar con una persona de contacto dentro de una empresa es muy importante para el éxito de la alianza. Es muy difícil poder lograr buenas alianzas sin una buena **puerta de entrada** en una empresa. Es más, cuanto más alto el nivel jerárquico del contacto inicial, mayores son las probabilidades de éxito.

Si bien hemos hablado de esto en el paso b), a continuación listamos las maneras en las que muchas veces se puede lograr una persona de contacto en una empresa:

- El conocimiento personal de los miembros de la organización o su órgano de gobierno y las posibilidades reales de contacto con las empresas.
- A través de las agencias de publicidad, prensa, promociones o *marketing* directo.
- A través de algún contacto de la empresa que haya contratado cursos de capacitación o de primeros auxilios de la Cruz Roja y Media Luna Roja y para el personal.
- En eventos especiales organizados por la Sociedad Nacional o por terceros.
- A través del contacto de alguien de la misma empresa que ya está colaborando con una Sociedad Nacional en otro país.
- Por recomendaciones de otras empresas que ya están realizando alianzas.
- Revisando la lista de donantes individuales actuales.
- En los casos de donaciones puntuales que surgen en momentos de emergencias.
- A través de proveedores de suministros de la Cruz Roja y Media Luna Roja.
- Oportunidades detectadas en eventos relacionados al *marketing* o la RSE.

TIP Muchas veces una buena puerta de entrada para las empresas son las agencias de publicidad, promoción o de *marketing* directo, que ya están trabajando con empresas, y buscan continuamente una propuesta que sea única y original para lograr diferenciación de competidores. Es más fácil conseguir una cita en una agencia que en una empresa.

El objetivo entonces es, a través de un contacto, poder acordar una primer reunión con personas decisoras dentro de la empresa a quienes presentar las ideas y posibilidades de alianzas con la Sociedad Nacional. En muchas oportunidades, es posible contactarse con la empresa sin tener una persona que abra la puerta, simplemente contactándose con el área de RSE o de *marketing*, según corresponda y explicando los objetivos de la reunión solicitada. En dicho caso, es el nombre y marca de la Cruz Roja y Media Luna Roja lo que funciona de “abre puerta”. Pero es en TODOS los casos, la calidad de la propuesta y de los proyectos que se presenten lo que hará que la empresa se interese y se inicie el proceso de negociaciones.

● Conseguir la primera reunión es fundamental para lograr el interés y continuar en el proceso de negociación.

A medida que la Sociedad Nacional se hace más visible y conocida, aumenta su valor o “capital de marca” y por ende su valor para las empresas. En consecuencia, son las empresas las que probablemente busquen a la Sociedad Nacional.

En muchas ocasiones las empresas necesitan que se les envíe una carta o correo electrónico con un resumen de los objetivos de la reunión. En ese caso, es importante enviar información clara, concisa y que explique los potenciales beneficios para la empresa.

Una vez que se concierte la reunión, es muy importante saber quiénes son las personas que estarán presentes en la misma, e investigar exactamente qué hacen, cuáles son los desafíos presentes de la empresa, y de ser posible sus intereses personales, etc. para crear un ambiente distendido teniendo tema de conversación extra laboral.

● Como en cualquier encuentro cara a cara con un posible donante, es primordial crear *rapport* en la primera reunión, ya que es uno de los ingredientes imprescindibles para establecer una comunicación efectiva con la empresa. Por más que hablemos en este manual del concepto de empresa, del otro lado siempre hay una persona, y la gente finalmente le da a la gente.

En el momento de la reunión, la Sociedad Nacional irá con los materiales que haya preparado de antemano, pero se intenta por sobre todo mostrar los beneficios de las alianzas con la Sociedad Nacional, explicarlos con más detalle y poder influenciar positivamente a la empresa.

Sea cual fuera el resultado de la primera reunión, es fundamental **agradecer** a las personas en la empresa por el tiempo que dedicaron a la reunión, y seguir en contacto ya sea para continuar trabajando en la alianza en cuestión o simplemente para informarles acerca de la labor de la Sociedad Nacional en el país.

Resumen

En este momento la Sociedad Nacional debe:

- Evaluar la mejor vía para lograr un contacto efectivo con la empresa que se propone visitar.
- Presentar las ideas de asociación: presentar un argumento persuasivo, en forma profesional, eficiente y flexible.
- Agradecer el interés de la empresa. Si parece haber posibilidades de asociación, tomar la iniciativa de programar una reunión de seguimiento.



6.e

Negociación y planificación del proceso

En la etapa de negociación, el objetivo es que las partes vinculadas interactúen hasta encontrar un acuerdo “gana-gana”, o sea que satisfaga a ambos socios por igual.

Para muchos, la negociación es un arte, y es definitivamente vital para lograr buenos acuerdos con las empresas. Para eso es importante:

● **Somos iguales:** recordar que a la hora de realizar ALIANZAS, la organización y la empresa son pares, y es con ese pensamiento que la negociación se debe llevar a cabo.

● **Escuchar, interpretar las necesidades del otro:** muchas veces las organizaciones tienden a realizar su presentación sin casi preguntar o escuchar las necesidades de la empresa. En una reunión se debe establecer un diálogo, y como tal, la Sociedad Nacional también es parte de él. Generando preguntas a la empresa, se logra conocer más acerca de la situación por la que esté atravesando, sus competidores, objetivos. En el ESCUCHAR, se pueden obtener claves valiosas que permitan reformular una idea inicial y volver con otra más acertada a ese momento y a esa empresa.

● **Crear un equipo de al menos 2 personas:** en la etapa de negociación, es fundamental evitar confusiones y malentendidos, por eso es recomendable que al menos sean dos las personas de la Sociedad Nacional que estén en contacto con la empresa. Esto, no sólo ahorrará confusiones, sino que brinda un marco de seriedad y mayor transparencia al encuentro.

● **Hacer BUEN equipo:** es importante que el equipo en contacto con la empresa funcione efectivamente como tal, esté coordinado entre sí, y tenga un discurso y enfoque que colabore en la negociación. En muchas ocasiones, incluir a alguien de programas en este equipo puede ser un activo interesante para la empresa, pero es vital que los involucrados por parte de la Sociedad Nacional tengan un pensamiento y un enfoque común.

● **Margen de autonomía:** el equipo de la Sociedad Nacional que vaya debe tener cierta autonomía de decisión. Si bien probablemente no esté en condiciones de realizar la decisión final, debe tener un cierto margen para poder, al menos, ser representativos ante la empresa.

● **Conocer cuál es el límite:** como en toda negociación, se debe tener claro cual es el límite NO negociable de la Sociedad Nacional, ya sea en monto y en condiciones que la empresa pueda estar solicitando.

● **Analizar y chequear internamente:** en muchas negociaciones puede suceder que la empresa proponga algo que parezca atractivo y/o que los tiempos de decisión sean inmediatos. Las personas de la Sociedad Nacional pueden estar tentadas a dar un sí inmediato, pero es importante tomarse el tiempo mínimo para analizar la propuesta entera, y sobre todo poder lograr las aprobaciones internas. Las empresas también tienen sus procesos internos y están acostumbradas a las interconsultas, con lo cual no se debe dudar en tomarse un pequeño margen para responder, aclarando a la empresa que hay un proceso de decisión, como generalmente tiene cualquier organización seria, sin que se torne en un proceso burocrático ni lento.

● **Tener la mente abierta:** muchas veces una negociación comienza con una idea, y a través del tiempo y amalgamando las necesidades de ambos, la idea inicial se va transformado. Una mentalidad abierta no sólo dará flexibilidad sino que generará alianzas creativas.

Si en algún momento llegara haber **desacuerdo** sobre algún tema, no hay que minimizarlo pero es una habilidad del buen negociador, el poder enfocarse y recalcar los puntos de acuerdo, mientras se buscan soluciones a los puntos de conflicto.

Lo importante es ir a la o las reuniones con un buen nivel de confianza en los atributos de la propia organización y en las habilidades propias de las personas destinadas a negociar.

El proceso de negociación apunta a poder **cerrar un trato**, donde se evidencie:

- El aprecio que la Sociedad Nacional demuestra por el nuevo aliado.
- Indicadores de gestión de la alianza y de transparencia por parte de la Sociedad Nacional (*accountability*).
- La intención de formalizar el acuerdo mediante un contrato por escrito.

En esta etapa también se debe **planificar el proceso** que va a involucrar la futura alianza. Esta planificación se debe realizar de manera conjunta con la empresa en cuestión. También debe tener en cuenta básicamente las actividades que se deberán llevar a cabo, quienes son responsables, fechas y recursos que implican. La Sociedad Nacional debe tener presente, cuál es la estructura que puede poner a disposición de la alianza, ya sea recursos humanos, recursos económicos y tiempo. Todo lo que se planee luego hay que llevarlo a la realidad y “atajarlo”, o sea generar resultados.

La utilización de tablas donde se listen las actividades, fechas estimadas, responsables, etc. son de suma utilidad en procesos de planificación. (Ver ejemplo en el Anexo B).

En el caso que la alianza involucre acciones con empleados de la empresa, es fundamental trabajar en la comunicación interna de la empresa para luego planificar la externa.

La **Sociedad Nacional de Noruega** explica que en las alianzas con empresas la planificación es fundamental. Ellos reconocen un proceso donde trabajan con la empresa, con 4 estadios de comunicación:



1. Informar
2. Comprender
3. Aceptar
4. Comprometer

En la planificación con las empresas, trabajan en informar acerca de la labor de la Cruz Roja, lograr que se comprendan los valores y programas que se estén desarrollando en conjunto y producir la aceptación por parte de los involucrados (adopción de la alianza) para lograr finalmente su compromiso.

En función de estas 4 etapas es que ellos planifican las acciones.

Resumen

En este punto la Sociedad Nacional deberá:

- Destinar y entrenar a un equipo que lleve a cabo la negociación.
- Dedicar tiempo al proceso y saber escuchar para poder mejorar las propuestas.
- Lograr cerrar el trato con vistas al acuerdo por escrito.
- Planificar las actividades que involucrarán la alianza y quien hará qué cosa.

6.f Acuerdo

Todo lo que se negoció en el punto anterior debe estar contenido en el acuerdo por escrito para darle a la alianza un marco de claridad y transparencia, evitando futuras confusiones. Esta etapa es el momento de formalización de la alianza.

No debe subestimarse la importancia de **firmar un contrato** de asociación donde se describan las funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones de cada parte. Puede ser útil para orientar a la Sociedad Nacional en la ejecución de sus actividades dentro del ámbito de la alianza. Los contratos reflejan los derechos y obligaciones de ambas partes en la alianza, es por eso que son desarrollados y pensados entre ambas partes.

TIP a la hora de elaborar un contrato, se deben prever por escrito todas las instancias donde se pueden presentar inconvenientes y pensar las soluciones posibles a esos conflictos.

En el contrato o acuerdo escrito se debe estipular, a modo orientativo:

-● La naturaleza de la acción y duración de la misma.
-● Los montos o donaciones involucradas.
-● La modalidad en que se hacen los pagos: montos mínimos o montos variables.
-● Nombre del interlocutor de la empresa a cargo de la gestión de la alianza.
-● Descripción de otros socios que participen de la alianza, por ejemplo contratistas.
-● Cláusulas de control de la comunicación.
-● Contemplar la mayor cantidad de eventualidades.
-● Mención de que la empresa no podrá ceder el contrato a otra persona jurídica si es adquirida por otra empresa, entra en proceso de liquidación voluntaria u obligatoria, total o parcial, o se designa un administrador judicial para la totalidad o parte de su actividad comercial.
-● En el caso de alianzas de comercialización con causa o de acuerdos de venta variables, se debe especificar el tipo de informes de producción o venta que se van a requerir y se debe mencionar un período de gracia para retirar todo el producto de la venta.
-● En los mismos casos de acuerdos que contienen montos variables en función de ventas, se incluyen cláusulas que le otorgan a la Sociedad Nacional el derecho a solicitar una auditoría independiente de los libros de la empresa en relación con la asociación. La empresa pondrá también a disposición de los consumidores una información completa y precisa de la forma en que una compra dará lugar a una donación, incluido el monto de ésta.
-● Los contratos también pueden reflejar el tipo de reporte final que elevará la Sociedad Nacional a la empresa acerca del uso de los fondos.
-● Cláusulas de rescisión por incumplimiento de las obligaciones de la empresa.

Elementos obligatorios para los contratos de asociación con componentes del Movimiento *

El contrato debe mencionar que:

-● Todas las partes deben estar explícitamente identificadas. En particular:
 - La empresa que firme el contrato ha de ser la misma entidad que asume las funciones y responsabilidades estipuladas en el contrato.
 - Cada componente del Movimiento es una persona jurídica discreta y para ser parte en el contrato debe suscribirlo a título individual.
-● En el marco de la asociación, la empresa deberá apoyar la misión, los principios y el mandato del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, conforme a lo dispuesto en el Marco Estatutario. La misión, los principios y los mandatos deben enunciarse explícitamente.
-● El uso de los nombres y emblemas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se conformará a lo dispuesto en el artículo 23 del Reglamento sobre el uso del emblema y el componente del Movimiento efectuará controles al respecto durante el período cubierto por el contrato y tendrá el derecho de examinar y enmendar todas las comunicaciones antes de su difusión.
-● La empresa debe declarar que se conforma a los criterios rectores y que seguirá en conformidad con ellos durante todo el plazo del contrato. En el contrato se enumerarán los criterios rectores.
-● Debe incluir cláusulas de rescisión que autoricen al componente del Movimiento a retirarse inmediata y públicamente de la asociación si:
 - la empresa incurriera en incumplimiento importante del contrato, en particular si dejara de conformarse a los criterios rectores;
 - el mantenimiento de la asociación perjudicase la reputación de cualquier componente del Movimiento debido a una alteración de la conducta de la empresa o de la percepción pública de sus prácticas.
-● Debe mencionar que la asociación entre la Sociedad Nacional y una empresa no ha de inducir en modo alguno a creer que el Movimiento o cualquiera de sus componentes avala a la empresa o sus productos, políticas o servicios (ver Capítulo 3).
-● Debe mencionar que ningún componente del Movimiento puede otorgar formalmente una "exclusividad" sin reservas a una empresa o aceptar limitaciones en la concertación de asociaciones con otras empresas. En ciertos casos, el otorgamiento de exclusividad para una finalidad específica durante un plazo definido puede ser apropiado en el ámbito de las actividades emprendidas.

- El contrato debe mencionar que el componente del Movimiento no tiene obligación alguna de adquirir los productos, bienes o servicios de la empresa de resultados del contrato. Toda transacción mercantil con la empresa deberá regirse por un contrato por separado.

Exclusividad*:

Se trata de la situación en la cual un componente de Movimiento conviene en que la empresa asociada será su único asociado durante un plazo no determinado.

Resumen

En esta etapa, la Sociedad Nacional debe:

- Preparar un primer borrador del contrato.
- Considerar la posibilidad de suscribir un contrato de confidencialidad para autorizar el intercambio de información.
- Firmar el contrato de asociación definitivo.

© Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Colombia



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja



*Según la Política para Asociaciones con Empresas.

6.g Implementación y supervisión

Una vez que las partes hayan firmado el contrato de asociación, es momento de **llevar a la práctica la alianza**.

Las empresas requieren respuestas rápidas, y por ende, los trámites de implementación deben realizarse con la debida diligencia. En general, se recomienda que exista un interlocutor en la Sociedad Nacional que se comunique periódicamente con la empresa (ejecutivo de cuenta). En muchos casos, la relación se da también con agencias de publicidad o promociones con lo cual es fundamental que si se involucra más de una persona de la Sociedad Nacional en reuniones, estén todos debidamente informados para actuar de manera eficiente.

Una vez iniciado el proceso, es necesario repensar la relación con el socio todo el tiempo, generando mejoras y eventualmente nuevas propuestas. Es esencial también, efectuar el control de los ingresos y el control de la comunicación.

Un punto que hay que tener siempre en claro es que ahora la Sociedad Nacional y la empresa son SOCIOS, por lo tanto deben cuidarse mutuamente para así lograr que la alianza sea exitosa para todos.

- A lo largo de la alianza, el objetivo es tratar de generar un vínculo duradero y sólido para ambos, logrando alimentar la relación y sostenerla en el tiempo.

Resumen

Finalmente la Sociedad Nacional deberá:

- Poner en marcha la alianza.
- Efectuar el seguimiento de la aplicación del contrato.

6.h Rendición de cuentas

Como en cualquier relación con donantes, la transparencia y rendición de cuentas son la base fundamental para el cultivo de la relación. En una alianza, esto no es diferente.

Es muy trabajoso conseguir un buen aliado, es por ello que nuestro mejor patrimonio es lograr que este aliado continúe y la relación crezca con el tiempo, para así, poder seguir ganando todos. Algunas Sociedades Nacionales no están acostumbradas a rendir cuentas, tal vez por el preconceito de que una marca como la Cruz Roja y Media Luna Roja no necesita hacerlo, pero, es sumamente necesario que aprendan ya que el pedido de transparencia es un pedido global que el público en general hace a todas las instituciones, y más aún, luego de la reciente crisis global. En el caso de las empresas esto es aún más contundente, ya que son organizaciones que se rigen y orientan en base a resultados, por lo tanto nuestra Sociedad Nacional debe estar preparada y capacitada para poder brindar informes adecuados a las necesidades de su socio.

Por eso, más allá de las rendiciones generales, es importante saber de antemano **qué tipo de datos necesitará nuestro aliado**. En el caso de que la Sociedad Nacional no tenga claro qué tipo de informe la empresa precisa, es justo pedirles ayuda o un modelo a seguir. También es recomendable solicitar modelos a Sociedades Nacionales que ya lo estén haciendo.

Si la venta de beneficios de la Sociedad Nacional ha pasado por cuestiones de imagen, es conveniente contratar o negociar estudios sistemáticos de imagen al finalizar las alianzas. Esto puede ser incluido en el contrato y hasta ser cubierto por la propia empresa.

Esto demuestra transparencia y genera vínculos y lazos de confianza entre las partes. Es una forma de **cultivar la relación** y la puerta para volver a comenzar.

En el caso específico donde la alianza haya sido de patrocinio de un proyecto, la rendición de cuenta debe ser más detallada y avocada a los objetivos que debían cumplirse.

TIP para armar la rendición de cuentas para la empresa, empezar de lo más general a lo más particular.

Capítulo 7

¿Cómo armar una buena presentación a empresas?

Es fundamental llevar a la empresa una presentación que logre comunicar todos los aspectos relevantes de una alianza de manera efectiva. En este capítulo analizaremos alternativas en cuanto a formato, tipo de propuestas, información a incluir y argumentos a utilizar.

- 7.a** Posibles formatos
- 7.b** Presentaciones generales
- 7.c** Presentaciones específicas
- 7.d** ¿Qué debe contener una presentación?
Ejemplos de argumentos a utilizar en las propuestas a empresas

¿Cómo armar una buena presentación a empresas?

Capítulo 7

Los materiales de presentación constituyen uno de los factores de éxito para poder concretar una alianza con una empresa. Como mencionamos antes, no es necesario que sean muy extensos sino que sean consistentes con la propuesta y que sean visualmente atractivos sin que por esto sean percibidos como “costosos”.

En general, se trata de presentar el abanico de posibilidades siempre recalcando los beneficios mutuos que cada socio obtendrá gracias a la futura alianza. En el caso de que la Sociedad Nacional establezca entonces varias modalidades de alianzas, se utiliza la primera reunión con la empresa como una oportunidad de explorar y corroborar la modalidad que más atraiga a la empresa en cuestión, realizando una presentación general para así poder formular la propuesta específica más adelante.

7.a Posibles formatos

La elección del formato es muy personal. Sin embargo, se aconseja armar una carpeta impresa con toda la información y donde se pueda agregar folletos del programa y/o un cd con presentación institucional, videos, etc.

A modo de practicidad, es conveniente que la carpeta sea un contenedor o una carpeta con ganchos para que se le pueda agregar o quitar hojas según la necesidad. Las hojas deben tener el logo de la Cruz Roja y Media Luna Roja y un diseño amigable y simpático. También se pueden usar separadores para dividir la información.

Otra opción puede ser armar una presentación en un *power point*. Si llegara a ser éste el caso, siempre es conveniente tener una versión impresa para dejarle al responsable de la empresa, ya que generalmente los acuerdos no se cierran en el momento sino que deben atravesar por un proceso de decisión interna y por ahí se necesita material para presentar a otros decisores.

7.b Presentaciones generales

La información que contenga la presentación general dependerá del área de la empresa a la cual la Sociedad Nacional se acerque. Si fuera al **área de marketing**, por ejemplo, es necesario focalizarse en los beneficios de marca que recibirá la empresa al aliarse con nuestra Sociedad Nacional, más que en la descripción de los proyectos que se lleven a cabo con lo recaudado, por ejemplo.

Siempre hay posibilidad de incluir más información sobre la Cruz Roja y Media Luna Roja y sus programas al final de la presentación o direccionar al interesado a la página web donde se podrá interiorizar más del tema.

En algunos casos, sirve listar las alianzas que se han realizado con anterioridad o estudios de imagen o marca si existiera. Aquí se deben desarrollar propuestas, siempre tratando de utilizar un **discurso positivo**, que den cuenta de los beneficios que la empresa obtendrá a través de una alianza con la Cruz Roja y Media Luna Roja.

En la instancia de presentación general de las posibilidades de trabajo de la Sociedad Nacional con empresas, sugerimos incluir los siguientes aspectos (según los públicos internos de la empresa):

Contenido	Para áreas de <i>marketing</i>	Para áreas de RSE / relaciones públicas
Breve introducción de la organización.	Definición de qué es y breve descripción de qué hace.	Definición de qué es y breve descripción de qué hace.
Introducción a la modalidad de trabajo con empresas.	Explicación de qué entiende la SN por alianzas, ideas de gana – gana.	Explicación de qué entiende la SN por alianzas, socios desde un punto de vista de responsabilidad común, interés por la comunidad.
¿Por qué aliarse con la Sociedad Nacional?	Dar motivos desde el punto de vista de <i>marketing</i> (marca, presencia, prestigio, datos de impacto en audiencias, cuantificación de medios, etc.).	Dar motivos desde el punto de vista de imagen y trabajo distintivo (marca, prestigio, datos de logros en proyectos, datos de beneficiarios, logros, etc.).
Presentación de los distintos tipos de alianzas u opciones de participación.	Enumerar las diferentes modalidades de alianzas y en lo posible ilustrarlos con ejemplos, mostrando los beneficios, contraprestaciones y si aplica costos. En el caso de categorías fijas: presentarlas, explicar los beneficios y el valor de cada una.	Enumerar las distintas modalidades y especialmente los distintos proyectos a financiar, mostrando los beneficios, contraprestaciones y si aplica costos. En el caso de categorías fijas: presentarlas, explicar los beneficios y el valor de cada una.
Cierre reforzando los beneficios.	Con una lista de beneficios finales para ambos lados.	Con una lista de beneficios finales para ambos lados.
Para quienes quieran leer más.	<ul style="list-style-type: none"> - Más datos de alianzas realizadas previamente. - Datos de la estrategia de <i>marketing</i> de la propia Sociedad Nacional. - Más acerca de la Sociedad Nacional y su trabajo. - Más acerca del Movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Más acerca de la Sociedad Nacional y su trabajo. - Más acerca de los logros. - Más acerca del Movimiento.

En las presentaciones GENERALES es muy útil incluir a lo largo de todo el material, testimonios de otras empresas que se hayan sumado en los últimos años.

7.c

Propuestas específicas

En la instancia de presentación de propuestas específicas para empresas, se recomienda que éstas sean pensadas de acuerdo al público al que se dirige, (personas con poco tiempo, ejecutivas, al punto), por eso se privilegian las propuestas **cortas y simples** (siguiendo la fórmula del inglés *KISS: keep it short and simple*). La estructura ideal sería de una hoja de carta presentación, que sea similar a un “resumen ejecutivo” y la propuesta debe contener alrededor de 3 hojas.

.....

7.d

¿Qué debe contener una presentación?

-• Resumen u hoja de presentación, que en cuatro párrafos resuma toda la alianza.
-• Proyecto: detalles y de qué manera la empresa va a participar.
-• Lista de beneficios que la empresa va a recibir.
-• Costo y naturaleza de la alianza.
-• Lista de otras oportunidades de alianzas.
-• Introducción de la organización.

Ejemplo:

Hoja Resumen:

Párrafo 1: menciona de qué se trata la alianza, beneficios generales y el valor de la alianza.

Párrafo 2: indica quién es la organización, menciona la experiencia (otros *sponsors*) y quienes apoyan a la organización.

Párrafo 3: indica la flexibilidad de la propuesta, y cómo contactarse con la organización.

Hoja 1:

Contiene un resumen (como el de la hoja resumen) donde se explica de qué se trata la alianza, un breve párrafo de la organización donde se mencione otras empresas que la apoyan (diferentes a la hoja anterior) y se listan los beneficios de la alianza.

Hoja 2:

Datos útiles de la alianza: cuándo, dónde, cómo, quiénes, otras oportunidades, plan de medios (si aplica).

Hoja 3:

Contraprestaciones específicas, precio y opciones de participación, agradecimiento.

Nuevamente, utilizar un lenguaje correcto es un factor clave. No es lo mismo presentar una propuesta al área de Relaciones Institucionales, RSE o a la fundación de la empresa, que al área de *marketing* o ventas. Los objetivos de cada departamento son diferentes, así como los parámetros de medición de éxito. Al primero le interesará conocer más acerca de los proyectos de la Sociedad Nacional por ejemplo, mientras que el segundo necesita mayor detalle de los beneficios y retorno de marca.

.....

Ejemplos de argumentos a utilizar en las propuestas a empresas:

¿Por qué realizar una alianza con la Cruz Roja y Media Luna Roja y no con otra organización no lucrativa?

Una Alianza con la Cruz Roja y Media Luna Roja ...

- ⊕ Significa que la empresa se conectará **con la mayor red de ayuda humanitaria** del mundo con más de 140 años de historia, experiencia y excelente reputación.
- ⊕ Es ofrecer una oportunidad a aquellos que no la tienen de invertir para un mundo mejor ya que apoya a las comunidades más pobres y vulnerables del mundo.
- ⊕ Es asociarse a una **marca** que, investigaciones de imagen y marca en diferentes países del mundo, posicionan no sólo como **una de las marcas más reconocidas** sino como una de las organizaciones no lucrativas más recordadas en la mente de las personas y más nombradas.
- ⊕ Ofrece una relación a largo plazo con una **organización confiable, apolítica e imparcial, con presencia global y local**.
- ⊕ Es relacionarse con la comunidad, tanto en el plano local en temas de salud, que incluyen prevención como asistencia, así como a nivel internacional en desastres, primeros auxilios, cambio climático, entre otros.
- ⊕ Existen pocas organizaciones no lucrativas que respondan tan rápido ante los desastres como la Cruz Roja y Media Luna Roja. Nuestra ventaja competitiva se basa en el hecho de reclutar voluntarios y *staff* a nivel local, siendo generalmente la primera organización en el lugar de los hechos. El apoyo del sector corporativo es esencial para ayudarnos a responder en forma rápida y eficiente durante una situación de emergencia.
- ⊕ Es brindar un puente para que sus empleados, clientes y proveedores puedan apoyar el trabajo de la Cruz Roja y Media Luna Roja con sus donaciones tanto *on line* como *off line*.

Para explicar el VALOR e IMPACTO de la marca y trabajo de la Cruz Roja y Media Luna Roja agregar datos de:

-• % de reconocimiento de marca.
-• Ranking de la marca a escala nacional o global.
-• Cantidad de voluntarios activos que trabajan para la Cruz Roja y Media Luna Roja.
-• Cantidad de empleados en las oficinas de la Sociedad Nacional.
-• Cantidad de filiales en el país.
-• Cantidad de donantes que hay en la base de datos.
-• Cuantos beneficiarios tiene cada programa.
-• Cantidad de personas que reciben servicios de la organización (ej.: programas, cursos que brinda la Cruz Roja y Media Luna Roja como ser de primeros auxilios, etc.).

A la empresa le conciernen estos datos ya que son posibles audiencias y clientes. Esto, para la SN, es un gran determinante de valor ya que accede a gran porcentaje de la población y eso a las empresas, especialmente a los departamentos de *marketing*, les interesa en demasía.



Ejemplos de contraprestaciones orientativas a ofrecer (varían según el tipo de alianza y negociación):

- Uso del nombre y marca de la Sociedad Nacional en las comunicaciones conjuntas de la alianza en cuestión.
- Inclusión del nombre y marca de la empresa en materiales de comunicación que la Sociedad Nacional produzca (folletos, espacios dedicados del sitio web, etc.).
- Inclusión del nombre y marca de la empresa en productos o materiales que sean distribuidos a beneficiarios, que sean relevantes o partes del proyecto.
- Entrega de reportes de avances del proyecto periódicos y del destino de los fondos recaudados, donde se observe cómo el apoyo de la empresa está logrando la diferencia a través de historias reales, fotografías y artículos de la zona donde se está trabajando.
- Provisión de cursos de capacitación para empleados.
- Ejecutivo de cuenta dedicado a la empresa (en caso de que la envergadura de la alianza lo justifique).

Por todo esto, una alianza a largo plazo con la Cruz Roja y Media Luna Roja permitirá que la empresa **(ejemplos)**:

- Pueda cumplir con sus objetivos de responsabilidad social empresaria.
- Sobresalga su marca en el mundo competitivo de las empresas.
- Aumente sus ventas.
- Pueda motivar a su *staff* e inducirlo a acciones de bien social.
- Pueda mantener una mejor relación con la comunidad.
- Pueda generar más valor para sus *stakeholders*.

Capítulo 8

Desafíos más frecuentes y cómo sortearlos

En la práctica del desarrollo de alianzas con empresas, existen momentos de éxitos y momentos donde se presentan situaciones más complejas. En este capítulo exploramos los desafíos más comunes y cómo sortearlos.

Capítulo 8

Los riesgos que pueden presentarse cuando las empresas y las Sociedades Nacionales se asocian, deben ser cuidadosamente analizados y evaluados antes de concretar una alianza. Pero también, es posible que a lo largo de la relación surjan obstáculos, muchas veces debido a las diferencias culturales y organizacionales entre ambos sectores. Los desafíos y riesgos varían según la fase en que se encuentre la alianza: antes, durante y después del ciclo de vida de las alianzas.

A continuación listamos algunos de los desafíos o mitos que pueden surgir y explicamos posibles soluciones:

1 “Nuestra Sociedad Nacional no puede realizar alianzas con empresas”:

- +** Lo primero y principal que una Sociedad Nacional debe asegurarse para lograr alianzas exitosas con empresas es identificar y allanar las políticas internas o prácticas en la organización que puedan ser un obstáculo para este método de recaudación de fondos. En algunas Sociedades Nacionales hay barreras que provienen de la estructura interna y del Consejo de Administración, muchas veces producto de la falta de experiencia en el tema o de la falta de recursos.
- +** El objetivo fundamental es cambiar la mentalidad y tratar romper el mito “nosotros no podemos hacer alianzas con empresas”. Es importante buscar la forma de convencerlos sobre la posibilidad de aliarse con el sector corporativo como opción e incluir este mecanismo en la estrategia de recaudación de fondos de la Sociedad Nacional.
- +** Para esto, existen diversas soluciones:

 -● Por un lado, generar instancias de **capacitación** acerca de los alcances de las alianzas con empresas en general, incluyendo ejemplos de otras Sociedades Nacionales y utilizando este manual para lograr que se comprenda la naturaleza de estas acciones.
 -● Es importante buscar circular información entre los decisores, ya sea acerca de **casos** de otras Sociedades Nacionales como de otras organizaciones que realizan alianzas en el país en cuestión.
 -● Muchas veces es recomendable la conformación de una **Comisión de Alianzas con Empresas en la Sociedad Nacional**, cuyos miembros tengan una experiencia más conectada al mundo empresario y puedan ser referentes en el tema. En este caso, esta comisión puede ser integrada por miembros del *staff* y de la Comisión Directiva, y es quien recomienda o no las alianzas.

2 Estructura interna de la Sociedad Nacional débil

Cuando hablamos de estructura interna, nos referimos a los recursos propios que la Sociedad Nacional dispone para llevar a cabo alianzas con empresas. En la mayoría de los casos, la falta de recursos implica falta de personal pago dedicado a estas tareas, o poca capacidad de dar soporte desde lo administrativo y/o desde el área de programas durante toda la alianza. En el caso de que esto suceda:

- + Comenzar por **alianzas simples** que no requieran un involucramiento alto del personal de la Sociedad Nacional.
- + Desarrollar una **propuesta** para el financiamiento del área de recaudación de fondos que pueda ser presentada a posibles donantes, probablemente dentro del propio Movimiento, donde se remarque cómo esta inversión y capital semilla puede hacer crecer sistemáticamente el trabajo de la Sociedad Nacional.

3 Elección del socio equivocado

Identificar y elegir al socio adecuado es una tarea muy complicada. El trabajar con uno o varios socios contrarios a las expectativas y valores de la Sociedad Nacional puede presuponer el fracaso de la alianza y, por ende, su ruptura. Por eso, es imprescindible realizar una investigación exhaustiva de la posible empresa socia. El socio es la base del éxito de una alianza.



4 Cuando la empresa dice NO

Es muy probable que una empresa le pueda decir que NO a la Cruz Roja y Media Luna Roja. Los motivos pueden ser diferentes y es primordial **reconocer qué tipo de NO es**, ya que muchas veces implica que se podrá realizar algún otro tipo de plan o actividad en un momento futuro. Según Bernard Ross y Clare Segal, autores del libro *“The Influential Fundraiser”* existen 9 tipos de NO:

Tipo de no	Razones de la empresa	Que debe hacer la SN
1 No para esto	Implica que el proyecto o la propuesta no nos es conveniente.	Presentar nuevas alternativas.
2 No a tí	La persona que realiza la solicitud no es la adecuada para ese donante, por ejemplo si se accede al director ejecutivo de la empresa, debería ir el director ejecutivo de la SN o el presidente.	Llevar a la persona adecuada.
3 No a mí	Mi área o mi puesto no decide sobre este tema.	Presentar a la persona o área adecuada.
4 No, a no ser que...	Se cambie alguna condición en la propuesta.	La SN debe evaluar si está dispuesta a modificar las condiciones.
5 No, no de esta manera	Esto implica que tal vez el pedido no se hace en el lugar adecuado o de la manera adecuada.	Volver cuando la empresa esté dispuesta a colaborar.
6 No, ahora	Se lleva una propuesta con un monto demasiado elevado.	Revisar cómo y dónde y repetirlo.
7 No, es demasiado	Puede ser que la empresa haya cerrado su presupuesto y pueda colaborar en un momento futuro.	Ajustar una propuesta al monto que la empresa puede afrontar, ajustando en consecuencia las contraprestaciones.
8 No, es muy poco	Hay casos de empresas que quieren realizar una acción más importante y de mayor impacto.	Presentar una propuesta que tome en cuenta esto pero que sea realizable por la Sociedad Nacional.
9 No, ¡VETE!	En este no, la alianza definitivamente no avanzará.	Sin embargo siempre se puede seguir en contacto e informando acerca de las actividades de la Sociedad Nacional. ¡Nunca se sabe!

5 Arrepentimiento a mitad de camino

En ciertas ocasiones puede suceder que se comienza la planificación de una alianza y se ha trabajado efectivamente en la investigación previa de manera satisfactoria, pero en algún momento de la negociación surja algún tipo de diferencia y la empresa o la Sociedad Nacional se arrepientan de la alianza. Si bien no es la situación ideal, es mejor no llevar a cabo una asociación con una empresa si las partes no se sienten cómodas desde el comienzo.

- En este caso es muy importante,
- + interrumpir el proceso.
 - + trabajar en lograr una buena relación con la empresa a pesar de ello.

6 Descentralización de alianzas entre las filiales

En muchos casos sucede que algunas filiales desarrollan alianzas con empresas sin el conocimiento de la oficina central de la Sociedad Nacional, o que la Sociedad Nacional se aproxime a alguna empresa que tenga influencia local y no se contacte con la filial correspondiente. Esto genera tensiones internas innecesarias.

- Es por ello, que
- + es fundamental tener algún tipo de política y proceso que contemple cómo se desarrollarán las alianzas y cómo se relacionará dicho proceso con las filiales.
 - + ¡El trabajo conjunto es la mejor solución!

7 Diferencias de poder

En muchas ocasiones, las alianzas empresa-organización no lucrativa pueden estar marcadas por desequilibrios en el poder. Esto puede socavar fácilmente la alianza y poner en peligro su rendimiento.

- Por eso, es muy importante:
- + tener en mente que una alianza es igual a beneficios mutuos.
 - + las partes intervinientes son iguales tanto en derecho como en obligaciones.

8 Salida de personal clave

Cuando una persona clave en la alianza deja su puesto, sea por renuncia, retiro o promoción, la alianza se debilita y se vuelve más vulnerable. Lo mismo en el caso de la salida de personal clave dentro de la Sociedad Nacional.

Por tanto, es esencial:

- + crear redes de contactos en la empresa que vayan más allá de la alianza puntual.
- + “institucionalizar” la alianza, o sea, crear estructuras y mecanismos adecuados para que se garantice el compromiso a largo plazo.

9 Mala asignación de costes y beneficios

Este es un punto muy importante a tener en cuenta. La alianza no puede generar costos o gastos para la Sociedad Nacional. Los beneficios pueden ser comunicacionales y/o monetarios, pero nunca se debería ocasionar una pérdida.

Por eso es esencial:

- + contar con una buena planificación de gastos.
- + tener definidos qué costos asume cada parte interviniente.

10 Riegos legales

Este caso se puede dar si existieran inconvenientes a la hora de cobrar el monto establecido o si llegara a haber un mal uso o abuso del emblema o logo de la Cruz Roja.

Es por ello que:

- + siempre es necesario la firma de un acuerdo escrito que contemple estas eventualidades. Los asuntos legales que surgen después de la ruptura de una alianza traen consecuencias negativas para una o ambas partes involucradas (sanciones, desprestigio, tiempo, costes, etc.).

11 Filtros de información

Al tener que compartirla con el socio, cierta información de carácter confidencial puede ser filtrada si la alianza se rompe de mala manera, causando un serio perjuicio para una o todas las partes implicadas.

Por eso:

- + el Movimiento aconseja firmar un acuerdo de confiabilidad.

Capítulo 9

Integración

Hoy por hoy las organizaciones están hablando más y más del concepto de integración como una manera de lograr un trabajo más eficiente. Este capítulo explora los aspectos relevantes para lograr alianzas con empresas desde la perspectiva de la integración. También listamos las conclusiones fundamentales de este manual.

9.a Aspectos internos CLAVE a integrar

9.b Integración respecto al socio

9.c Como para cerrar e integrar

Capítulo 9

Hoy por hoy, todas las organizaciones están hablando más y más del concepto de Integración como una manera de que una organización trabaje más eficientemente.

Como hemos visto en este manual, el proceso de realización de las alianzas tiene pasos fundamentales, y requiere de cooperación interna dentro de la Sociedad Nacional, así como una excelente relación con el socio. La integración, en este caso, aplica a aspectos internos dentro de la Sociedad Nacional y a aspectos de integración con el socio externo.

9.a Aspectos internos CLAVE a integrar

- + Integración con el área de programas:** el personal que trabaja en la consecución de alianzas debe estar en contacto con el área de programas para poder elaborar propuestas adecuadas y para acceder a logros y resultados para presentar a las empresas involucradas. Si ambas áreas no trabajan de manera integrada, la implementación de la alianza se dificulta. Es fundamental poder dar respuestas a las inquietudes de las empresas con agilidad.
- + Integración con el área de comunicación:** en las alianzas con empresas, los aspectos de comunicación externa son clave para que ambos ganen. Es por eso, que el área de comunicación de la Sociedad Nacional debe estar 100% alineada en este proceso.
- + Integración de la estrategia de alianzas con empresas con la estrategia general de movilización de recursos:** las alianzas muchas veces abren puertas para otras acciones de *fundraising*, por ejemplo, aquellas relacionadas a los donantes individuales. El tener el aspecto de las alianzas integrado en el plan de fundraising general de la Sociedad Nacional puede redundar en beneficios para la Sociedad Nacional.
- + Integración de las filiales:** de esta manera se pueden presentar propuestas más atractivas a las empresas con componentes nacionales y locales y, a la vez, generar beneficios para las filiales.
- En síntesis:** el trabajo de todas las áreas de la Sociedad Nacional involucradas en la gestión debería estar integrado y coordinado para que el resultado sea satisfactorio. Para ello, se trabaja en instancias de planificación conjunta, capacitaciones ad hoc, reuniones de evaluación e intercambio, entre otros.

9.b Integración respecto al socio:

- + **De causa:** cuanto más afinidad tenga la actividad de la empresa a la causa de la Sociedad Nacional, más efectiva será la alianza a nivel comunicacional y del impacto que logre. Por ejemplo, empresas vinculadas con el cuidado de la salud, prevención de accidentes, entre otras, tendrán mayor afinidad de causa con la Cruz Roja y Media Luna Roja para una alianza.
- + **De valores:** la Sociedad Nacional suscribe, entre otros, a los valores que promueve el Movimiento. Cuando el socio suscribe a valores similares, la negociación e implementación de la alianza se facilita enormemente.
- + **De comunicación:** cuando la SN y la empresa se relacionan en la alianza, es importante que la comunicación externa de la misma esté integrada. Ambas partes deben respetar la identidad visual común, comunicar los mismos mensajes, e integrarlos con aquellos que cada uno genera (por ejemplo en el sitio web).

“Las mejores colaboraciones son las que coinciden los valores, la estrategia y la misión de cada actor. Cuanto más central sea una colaboración para la misión, los valores y la estrategia de una organización, mayores tenderán a ser las posibilidades de éxito”. (James E. Austin, *“The collaboration challenge”* Harvard Business School)



9.c

Como para cerrar e integrar

- Definitivamente no existe una receta que garantice el éxito de una alianza. Se requiere muchísimo tiempo, esfuerzo y algo de inversión. Pero existen algunos aspectos que son clave:

- **Estar preparados:** tener claras las necesidades, los límites de la Sociedad Nacional y los procesos internos que implican.
- Identificar el **mejor socio**.
- Pensar sobre la base de **BENEFICIOS MUTUOS**.
- Ser **creativos** y tener una variedad de ideas y propuestas a ofrecer.
- Lograr **acuerdos** sobre los principios básicos.
- Privilegiar la transparencia y comunicación directa y clara.
- Tener **flexibilidad** para la resolución de problemas sin comprometer los valores.
- Lograr el **compromiso** con los objetivos de la alianza tanto a nivel del socio externo como a nivel interno de la Sociedad Nacional.
- Definir los **recursos necesarios**.
- Si logramos un buen socio, **¡cuidarlo!**
- **Cultivar** la relación y rendir cuentas.
- Repensar la relación todo el tiempo para **que dure en el tiempo**.



Es verdad, desarrollar una alianza exitosa no es una tarea fácil. Sin embargo, cuando una alianza funciona, o sea, cuando ha sido diseñada y gestionada de una manera sistemática, sus beneficios pueden ser muchos. El más importante es el logro de un **impacto efectivo y positivo en la sociedad en la que ambos aliados trabajamos**.

ANEXO A

Ficha de evaluación de empresas

FICHA DE EVALUACIÓN DE EMPRESAS

PRIORIDAD

Organización:	Nivel de oportunidad: (alto, mediano, bajo)
Investigado por: (nombre)	Creado/Actualizado: (se debe especificar la fecha de cada actualización)

Datos de contacto en la empresa:

Nombre del contacto/Puesto: (relaciones institucionales, marketing, gerencia, etc.)	Fuente: (página web, agencia, base de datos, etc.)
Tel:	Correo electrónico:
Página web: (listar sitios locales e internacionales)	
Fax:	
Dirección:	
Otros decisores claves: (por ejemplo director ejecutivo, miembro del consejo de administración, presidente, algún contacto existente dentro de la Sociedad Nacional)	

Negocio de la empresa:

Naturaleza del negocio: (por ejemplo mayorista, minorista, exportadora, etc.)
Grupo económico y estructura de las subsidiarias:
Contexto histórico: (por ejemplo, antigüedad de la empresa, fusiones recientes, etc.)

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Situación financiera: (por ejemplo volumen de venta anual, ganancia, incluir productos o mercados significativos que estén ayudando a tener éxito en el negocio)

Sede central: (dónde se encuentra ubicada y dónde tienen sus stocks)

Principales puntos geográficos donde trabaja:

En el mundo:

En América:

En el país: (listar ciudades)

Número de empleados/Ubicación: (perfil/promedio de edad):

Áreas estratégicas del negocio: (por ejemplo ¿qué hacen o venden y dónde operan?)

Objetivos principales/Misión:

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Picos de venta en el año: (por ejemplo identificar cuándo se produce un pico de demanda: navidad, durante el verano, etc.)

Medios: (¿qué medios utilizan para promocionar sus productos y servicios?. Por ejemplo TV, radio, prensa, etc.)

Últimos comunicados de prensa: (enumerar los más importantes)

El cliente y su mercado

Principales competidores: (listar empresas y marcas según corresponda)

Política filantrópica y actividades llevadas a cabo por sus competidores: (resumir las tres más importantes)

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:



Logros destacados: (referirse al reporte anual. Incluir premios, nuevos mercados o países, nuevas iniciativas en productos, etc.)
Productos y servicios:
Productos futuros/Lanzamientos:

Estrategia de comercialización y comunicación

Marca (¿poseen una estrategia de marca? De ser así, ¿en qué consiste?)
Perfil de las marcas: (por ejemplo resumir las principales marcas. Chequear con el responsable de la cuenta. Podría relevar alguna marca individualmente)
Perfil del consumidor: (incluir información sobre los principales tipos de consumidores para cada marca o líneas de servicios por edad, grupos social, etc. según corresponda)

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Filantropía

• Política filantrópica: (fuentes y fechas de las fuentes deben listarse en esta sección)

• Política: (¿cuál es la prioridad y el criterio de la empresa para asociarse con nuestra Sociedad Nacional?. Tildar el que sea más representativo)

- | | | | |
|----------------|--------------------------|---------------|--|
| Educación | <input type="checkbox"/> | Salud | <input type="checkbox"/> |
| Discapacidad | <input type="checkbox"/> | Medioambiente | <input type="checkbox"/> |
| Comunicaciones | <input type="checkbox"/> | Otro | <input type="checkbox"/> (especificar) |

• Grupo etario: (adolescentes, en edad escolar, personas mayores)

• Empleados: (¿qué nivel de involucramiento tienen?)

• Voluntariado: (¿es un área de importancia?)

Presupuestos: (¿cuándo y cómo se toman las decisiones: trimestralmente, anualmente, y quién las toma?)

Actividades filantrópicas que ha realizado en el país en los últimos 5 años: (nombre de las organizaciones y tipo de actividad/alianza y cómo se relaciona con su política)

Patrocinios de comercialización (armar una lista de los principales patrocinios en áreas de deportes, arte, programas de TV, etc.)

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:



Otras organizaciones sociales con las que ha trabajado anteriormente:

Actividades previas con la Cruz Roja a nivel:

Nacional:

Regional:

Global:

Interés potencial con nuestra Sociedad Nacional: (listar las actividades que realiza la Sociedad Nacional y dividir las, si corresponde, en internacional y nacional. A continuación se detallan algunas actividades a modo de ejemplo)

Internacional:

Preparación ante desastres
 HIV SIDA
 Salud
 Agua y sanidad
 Otra (especificar)

Nacional:

Primeros auxilios
 Respuesta ante emergencias
 Trabajos con la comunidad
 Adolescencia y escuelas
 Otra (especificar)

Tipo de alianza que se prefiere llevar a cabo:

De comunicación ; Patrocinio de la Cruz Roja y Media Luna Roja ; Patrocinio de un proyecto ;

Especies ; Servicios ; Comercialización con causa ; Programa para clientes ; Voluntariado ;

Descuento en nómina ; Eventos ; Otro tipo de alianza (especificar) .

Revisión ética

(Incluir las fuentes y fecha de la última revisión ética)

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Fuentes de investigación consultadas

Libros:
Personal (staff):
Páginas web / Búsquedas:

Comentarios finales

(Resumen de los comentarios del investigador, su punto de vista sobre la posibilidad de concretar la alianza más preguntas que quedaron sin resolver con la investigación teórica)

Seguimiento y próximos pasos

Planes:
Acciones:

Reuniones y conversaciones mantenidas:

Fecha	Resultado

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:



ANEXO B

Ficha de plan de acción y seguimiento

PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

EMPRESA:	FECHA:
Objetivo de recaudación de esta alianza para el 2010: (en moneda local)	Fondos recaudados al momento:
Recisión del plan (internamente): (con el director del área o el equipo – fecha)	Plan consensuado con el socio: fecha y contacto

Datos de contacto en la empresa:

Nombre del contacto/Puesto: (relaciones institucionales, marketing, gerencia, etc.)	Fuente: (página web, agencia, base de datos, etc.)
Tel:	Correo electrónico:
Página web: (listar sitios locales e internacionales)	
Fax:	
Dirección:	
Otros decisores claves: (por ejemplo director ejecutivo, miembro del consejo de administración, presidente, algún contacto existente dentro de la Sociedad Nacional)	

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Resumen ejecutivo: (resumir los puntos más importantes que surjan del plan)

-
-
-
-
-
-
-

Objetivos: (¿qué espera conseguir nuestro socio con esta alianza? Asegurarse que, en la medida de lo posible, los objetivos sean específicos, medibles, consensuados, realistas y de duración determinada. Por último, incluir objetivos más generales que quiera alcanzar la Sociedad Nacional, por ejemplo aumentar el nivel de donaciones, desarrollo de relaciones a largo plazo, conectividad, etc.)

-
-
-
-
-
-
-

Plan de recaudación de fondos: (enumerar las principales actividades propuestas o planeadas con el socio. Incluir también recursos necesarios como relaciones públicas, voluntarios, visita a proyectos, etc.)

-
-
-
-
-
-
-

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Incluir un calendario de 12 meses con actividades a realizar

Actividad / Línea de tiempo	Ene - Marzo (1° trimestre)	Abr - Junio (2° trimestre)	Jul - Sept (3° trimestre)	Oct - Dic (4° trimestre)

Posibles ideas a futuro: (enumerar ideas e iniciativas que no se hayan propuesto o discutido con el socio y que aún no son parte del plan formal de recaudación de fondos)

-
-
-

Temas claves: (determinar cualquier barrera u objeciones para lograr que la alianza sea exitosa)

-
-
-

Pronóstico de ingresos y egresos y pagos efectuados: (¿cuál es el pronóstico de ingresos y egresos de la alianza?)

Ingresos	Importe en moneda local	Fecha prevista	Egresos	Importe en moneda local	Fecha prevista	Estado (ok, reclamado, atrasado)
Descripción			Descripción			
Descripción			Descripción			

Ingresos efectivos

Ingresos	Importe en moneda local	Fecha del pago	Tipo de pago (cheque, etc.)	Datos del cheque/ banco	Nro. de orden interno
Descripción					
Descripción					

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:



Historia del contacto

Fecha de contacto	Razón/Actualización	Resultado/Acción

Negocio de la empresa: (si ya se completó en la ficha de investigación, adjuntar la ficha completa)

Naturaleza del negocio: (por ejemplo mayorista, minorista, exportadora, etc.)
Grupo económico y estructura de las subsidiarias:
Contexto histórico: (por ejemplo, antigüedad de la empresa, fusiones recientes, etc.)
Situación financiera: (por ejemplo volumen de venta anual, ganancia, incluir productos o mercados significativos que estén ayudando a tener éxito en el negocio)
Sede central: (¿dónde se encuentra ubicada y dónde tienen sus stocks?)
Principales puntos geográficos donde trabaja: En el mundo: En América: En el país: (listar ciudades)

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Número de empleados / Ubicación: (perfil/promedio de edad)
Áreas estratégicas del negocio: (por ejemplo ¿qué hacen o venden y dónde operan?)
Objetivos principales / Misión:
Logros destacados: (referirse al reporte anual. Incluir premios, nuevos mercados o países, nuevas iniciativas en productos, etc.)
Productos y servicios:
Productos futuros / Lanzamientos:

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

Historia de la relación filantrópica con la Sociedad Nacional:

Año	Monto (moneda local)	Tipo de fondo	Comentarios
2005			
2006			
2007			
2008			
2009			

Oportunidades futuras (2011) (determinar futuras nuevas oportunidades en la cuenta y potencial fondos disponibles para el 2011. Establecer qué acciones deben llevarse a cabo y cuándo)

-
-
-

Apéndice:

- Adjuntar o mencionar otros documentos importantes para el cliente, como por ejemplo la investigación, evaluación o satisfacción del cliente, entre otros.
- Mapeo general y ético.
- Contactos de agencia.

Nombre del archivo:

Fecha de actualización:

ANEXO C

Casos de alianzas con empresas

Tipo de alianza

Sociedad Nacional/ Empresa

Nombre de la alianza

Acciones



Duración

Beneficios mutuos

Resultados

Comercialización Empresa como canal de donación

Cruz Roja Americana + Curél

Compartiendo el don de ayudar
Campaña (*Share the gift of caring*)

- Curél (empresa de cosméticos) contribuyó con una serie de donaciones monetarias a la Cruz Roja Americana.
- También se comprometió a donar hasta un máximo de US\$10.000 más a través de su campaña *Share the gift of caring*. En ella se invita a los clientes a enviar un mensaje a un amigo, a través de la página web de Curél y por cada mensaje que se envíe, la empresa dona US\$1 en nombre de un amigo/a. El amigo/a recibe un mensaje sobre Curél ofreciéndole hacer lo mismo con otro amigo.
- También se realizó una acción de comercialización con causa con una loción nueva.
- Socios durante 3 años. Esta campaña es una reincidencia de una realizada en el año 2007.
- Cruz Roja Americana:
 - ◊ El dinero recaudado se utiliza para ayudar a personas necesitadas en todo el país.
- Empresa:
 - ◊ Promoción de sus productos.
 - ◊ Buena imagen ante sus clientes.
 - ◊ Genera interacción y sentido de pertenencia donde todos ayudamos a una misma causa.
 - ◊ Genera tráfico a su página web.
- La venta de productos de la empresa aumentó un 8%.
- La comunicación de la alianza estuvo protagonizada por celebridades. El valor estimado que recibió la Cruz Roja Americana ascendió a US\$530.000.
- Hubo 11.833 clicks en la página web en 4 meses.

Tipo de alianza

Sociedad Nacional/ Empresa

Nombre de la alianza

Acciones



Vodafone
Foundation

Duración

Beneficios mutuos

Resultados

Intercambio de productos o servicios Patrocinio de proyectos Voluntariado corporativo

Cruz Roja Australiana +
Fundación Vodafone

Ayuda para desastres

- La Cruz Roja Australiana y Vodafone (empresa de comunicaciones móviles) cuentan con una alianza desde hace varios años.
- Vodafone generalmente apoya, durante el plazo de un año, programas de respuesta ante desastres, capacitación a equipos de rescates y servicios de donación de sangre.
- Durante el año 2009, y como consecuencia de desastres ocurridos en el país, la Fundación Vodafone Australia también proveyó a la Cruz Roja productos para apoyar los esfuerzos de salvataje.
- La alianza consistió en la provisión de 100 equipos resistentes al agua (valuados a US\$20.000 aprox.) y crédito para llamadas valuados en más de US\$30.000. Ambos ayudaron a los voluntarios de la Cruz Roja Australiana a mantenerse conectados cuando coordinaban la logística en la fase de recuperación.
- 2009 y años anteriores.
- Cruz Roja Australiana:
 - El dinero recaudado se utiliza en los programas específicos vinculados a desastres en el país y trabajo con voluntarios.
 - Los equipos donados benefician y ayudan en la gestión.
- Empresa:
 - Visibilidad.
 - Buena imagen ante la comunidad.
- Donación equivalente a US\$50.000 en productos.
- La Fundación también realizó una donación de US\$10.000 al pedido de ayuda para el desastre de Queensland.
- Un grupo de empleados de Vodafone Queensland donaron su tiempo para que la Cruz Roja Australiana los entrenara y pudieran ayudar en el lugar de los hechos.

Tipo de alianza	Programa para empleados Matching Empresa como canal de donación Comercialización con causa
Sociedad Nacional/ Empresa	Cruz Roja Británica + Tesco
Nombre de la alianza	Ayuda en crisis en tu barrio (<i>Crisis care in your neighbourhood</i>)
Acciones <div data-bbox="151 795 414 952">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> • TESCO (cadena de supermercados) a través de sus empleados seleccionó a la Cruz Roja Británica como la Organización del Año para destinar sus esfuerzos de <i>fundraising</i>. • Se realizó un programa para empleados de descuento en nómina durante todo el año. • Tesco Charity Trust realizó un aporte del 20% como contrapartida de lo recaudado. • Acciones a clientes: donaciones sobre productos vendidos en las tiendas, alcancías, programa de reciclaje, <i>Clubcard mailings</i>, entre otras acciones. El dinero fue recolectado por cada sucursal de Tesco, la oficina central, servicio al cliente o por el centro de distribución.
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Esta alianza específica duró un año (2007), pero cabe destacar que ambas partes tienen una relación de 10 años.
Beneficios mutuos	<ul style="list-style-type: none"> • Cruz Roja Británica: <ul style="list-style-type: none"> ◦ El dinero recaudado se utilizó para tres de los principales servicios que ofrece la Cruz Roja Británica en todo el país: capacitación en primeros auxilios, cuidados en los hogares y equipamiento médico. • Empresa: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Generar entusiasmo y orgullo entre los empleados de la empresa en el mundo y aumentar la motivación y el involucramiento. ◦ Tener presencia en las comunidades donde tienen tiendas de supermercados.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se recaudaron £4,6 millones en un año (aprox. US\$7,5 millones) que fueron destinados a comunidades locales. Pero la relación creció y continuó ya que en el año 2009, la Cruz Roja Británica y Tesco firmaron un acuerdo formal donde la empresa donó £3,9 millones (aprox. US\$6,3 millones) para el programa de respuesta ante emergencias tanto a nivel local, nacional como global.

Tipo de alianza

Sociedad Nacional/ Empresa

Nombre de la alianza

Acciones



Duración

Beneficios mutuos

Resultados

Patrocinio de proyectos Intercambio de productos o servicios Empresa como canal de donación

Cruz Roja Canadá + Walmart

Para soporte al fondo de desastres

- Walmart Canadá (cadena de supermercados) es el socio corporativo más importante de la Cruz Roja Canadiense y en el 2009 se propusieron recaudar US\$2,5 millones para el programa de respuesta ante desastres.
- Se invitaba a los consumidores a adicionar CA\$1 a su compra.
- Se ubicaron alcancías en más de 300 tiendas de supermercados en todo el país. Lo recaudado en cada comunidad era para uso local.
- Además Walmart realiza un *matching* de US\$2.000 por cada tienda y colabora con productos como ser frazadas, ropa, kits de higiene, agua, etc.
- Socios desde el año 2003. La alianza del año 2009 tuvo una duración de tres semanas.
- Cruz Roja Canadiense:
 - El dinero recaudado se utiliza para las emergencias que ocurran en cada localidad y para momentos posteriores a la crisis.
- Empresa:
 - Buena imagen ante las comunidades.
 - Fuerte presencia ante emergencias.
- Desde el año 2003, la cadena de supermercados y sus clientes han donado y recaudado aprox. US\$7 millones en apoyo a repuestas ante desastres. Para la campaña del año 2009 alcanzaron los US\$2,37 millones.

Tipo de alianza

Evento
Intercambio de productos o servicios
Programa para empleados
Empresa como canal de donación
Comunicación

Sociedad Nacional/ Empresa

Cruz Roja Colombiana (Seccional Antioquia) + varias empresas

Nombre de la alianza

Día de la Banderita

Acciones

 Cruz Roja Colombiana



- Es una colecta pública cuyo fin es obtener fondos para apalancar económicamente la operación de la sección o proyectos específicos a través de diferentes mecanismos de recaudación.
- Se ubicaron alcancías en taxis, restaurantes, cafés, centros comerciales, supermercados, etc. Stickers, volantes y presentaciones ubicados con la imagen de la campana motivando a la población en general a donar vía mensaje de texto También se hacían pedidos cara a cara (damas grises). Se organizó un evento para voluntarios y empleados donde se cobraba la entrada. Se organizó un torneo de golf.
- Empresas: podían aliarse a través de descuento por nómina o poniendo alcancías en sus oficinas. Colaboraron con la difusión del evento.
- Medios: se consiguió free pass con medios masivos.

Duración

- Un día (Anual)

Beneficios mutuos

- Cruz Roja Colombiana:
 - ⊕ Destina los fondos a la compra de un vehículo de rescate que fortalezca la respuesta de las actividades de socorro en la región.
 - ⊕ Imagen.
 - ⊕ Presencia en la comunidad.
- Empresa:
 - ⊕ Imagen.
 - ⊕ Visibilidad.

Resultados

- Se obtuvo una recaudación mayor a la presupuestada con un margen de ganancia neta del 79%.

Tipo de alianza

Sociedad Nacional/ Empresa

Nombre de la alianza

Acciones



Duración

Beneficios mutuos

Resultados

Intercambio de productos o servicios

Cruz Roja Costarricense + Riteve

Campaña de Dengue y de Revisión Técnica

- La empresa RITEVE (se dedica a la revisión vehicular en Costa Rica) financia la revisión técnica de todos los vehículos de la Cruz Roja Costarricense. Además se queda con las llantas que ya no sirven, las recicla y lo recaudado va para la Sociedad Nacional.
- Hay publicidad donde aparecen ambas marcas.

- Anual

- Cruz Roja Costarricense:
 - Tiene cubierto el costo de un servicio que de otra manera debería pagar.
 - Recibe fondos para sus programas y campañas de concientización.
 - Imagen.
- Empresa:
 - Recibe cursos de primeros auxilios a todos los empleados de la empresa (aprox. 800) como contraprestación.
 - Imagen.

- El valor de la alianza asciende a US\$60.000 de los cuales queda un porcentaje para fondos irrestrictos.

Tipo de alianza

De intercambio de productos o servicios
Patrocinio de proyectos
Programa para empleados

Sociedad Nacional/ Empresa

Cruz Roja Española + empresa CMR
+ varias empresas

Nombre de la alianza

Campaña "Doná Tu Móvil"

Acciones



- La alianza tiene varios actores: 1.900 empresas e instituciones (entre las cuales se encuentran Mapfre, Sabeco, El Corte Inglés, BBVA, Supermercados Día, Iberia, Accenture, etc.) y 3 organizaciones beneficiarias entre las que se encuentra la Cruz Roja Española así como la presencia de la empresa CRM quien se encarga de la distribución, logística y reciclado de los aparatos.
- Las empresas involucradas destinan sus locales para que la gente done sus teléfonos móviles que ya no usan. La empresa CRM los recoge, clasifica y los que sean aptos para la venta en segunda mano se venden, generando fondos para la CRE o se reciclan.

Duración

- Anual

Beneficios mutuos

- Cruz Roja Española:
 - ◊ Destina los fondos a sus proyectos y actividades de medio ambiente como campañas de sensibilización y educación ambiental.
 - ◊ Colabora con el objetivo de mejorar el medio ambiente.
 - ◊ Imagen.
- Empresa:
 - ◊ Imagen y visibilidad como empresas amigas del planeta.

Resultados

- Gracias a las donaciones de los móviles (108.480 celulares) durante el último año de la campaña recibió €143.686 que se repartieron entre las tres organizaciones.

Tipo de alianza

Intercambio de productos o servicios
Patrocinio de proyectos
Programa para empleados

Sociedad Nacional/ Empresa

Cruz Roja Noruega + DNV

Nombre de la alianza

Agua para la Vida (*Water for life*)

Acciones

 Røde Kors



- Cooperación por parte de DNV (empresa experta en temas técnicos y de consultoría) en áreas de consultoría específicos.
- Acciones de concientización y participación de empleados, ya sea colaborando con donaciones o aprendiendo sobre temas de primeros auxilios.
- Financiación de diversos proyectos de agua, instalación de cañerías y sistema de drenaje para que pueblos en diferentes ciudades de África tengan acceso a agua potable.

Duración

- La alianza se inició en el año 2004 y gracias a los resultados positivos se fue consolidando.

Beneficios mutuos

- Cruz Roja Noruega:
 - Apoyo financiero para proyectos específicos.
 - Beneficio del expertise de la empresa en temas como control de riesgo y planeamiento de contingencia.
- Empresa:
 - Generar entusiasmo y orgullo entre los empleados de la empresa en el mundo y aumentar la motivación y el involucramiento.
 - DNV se beneficia con el aprendizaje sobre la situación humanitaria en áreas donde la empresa trabaja.

Resultados

- Miles de personas con acceso a agua potable.
- Intercambio de *know-how* entre la organización y la empresa.
- Creación de vínculos con una cantidad importante de nuevos donantes individuales (los empleados y las familias de DNV).
- Efecto viral en otras Sociedades Nacionales como China y Vietnam.

Tipo de alianza

Sociedad Nacional/ Empresa

Alianza

Acción



Evento Voluntariado corporativo

Cruz Roja de Trinidad y Tobago + Citibank

Evento Carnaval Anual para Niños
(*Annual Red Cross Children's Carnival*)

- La Cruz Roja de Trinidad y Tobago lleva 12 años realizando este evento de alto perfil orientado a los niños. La organización se realiza junto a otras 3 ONGs que brindan apoyo. Citibank ha sido durante 10 años el principal sponsor del evento.
- Colaboran con el evento más de 30 empresas. La Sociedad Nacional cuenta con un Comité dedicado exclusivamente a este evento.

Duración

- 2 días. Se realiza desde hace más de 50 años.

Beneficios mutuos

- Cruz Roja de Trinidad y Tobago:
 - ◊ El dinero recaudado se utiliza en programas de preparación para desastres como en otras iniciativas de la Cruz Roja.
- Empresa:
 - ◊ Les interesa participar ya que tienen un gran beneficio fiscal otorgado por el gobierno (150%) no solo por colaborar con una ONGs sino porque contribuyen a la cultura.

Resultados

- El Citibank dona US\$60.000 cada año, ya que es patrocinador "diamante" (los sponsors se distinguen por categorías).
- Las entradas tienen un valor de US\$25 para los adultos y US\$15 para los menores de 12 años.
- Se realizan sorteos, entre los premios se pueden mencionar *netbooks* y pasajes de avión.

Fuente: Material brindado por la Cruz Roja de Trinidad y Tobago.



CRUZ ROJA MEDIA LUNA ROJA

el poder de humanidad



La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja promueve las actividades humanitarias de las Sociedades Nacionales en favor de las personas vulnerables.

Mediante la coordinación del socorro internacional en casos de desastre y el fomento de la asistencia para el desarrollo, se propone prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

La Federación, las Sociedades Nacionales y el Comité Internacional de la Cruz Roja constituyen, juntos, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.