

resumen

Las relaciones interorganizacionales e intersectoriales entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado han ganado gran importancia en la última década debido a que representan una interesante alternativa para solucionar los diferentes problemas que afrontan dichas organizaciones y satisfacer sus necesidades. A partir de una revisión teórica sobre las alianzas entre las organizaciones de estos dos sectores, se identificaron las motivaciones, los aspectos críticos y trece formas diferentes de relación: alianzas de marca, aportes al fortalecimiento institucional, búsqueda y generación de mercados, co-creación, contratos de licencia de marca o imagen, donaciones corporativas, fundaciones empresariales, maratones solidarios, marketing con causa, marketing político, patrocinios, promoción o publicidad conjunta y sociedad estratégica. Estas relaciones se describirán brevemente y se catalogarán de acuerdo con los tres modelos identificados de dominancia-beneficio, estado de la relación y tipo de actividades. Se destaca el interés de las empresas por migrar de formas tradicionales de filantropía a alternativas estratégicas y comerciales que involucren, entre otros, mayor interactividad, compromiso con la causa y desarrollo de diferentes alternativas de promoción, como por ejemplo las alianzas de marca y las fundaciones empresariales.

Palabras clave: organización sin fines de lucro, tercer sector, relaciones interorganizacionales, relaciones intersectoriales, sector privado.

abstract

Forms and Categorization of the Relations between Not-for-Profit Organizations and the Private Sector: A Review

The inter-organizational and inter-sectorial relations among not-for-profit organizations and the private sector have become very important in the past decade due to the fact that they represent an interesting alternative for solving the different problems said organizations face and satisfying their needs. Based on a theoretical review of the alliances between the organizations in these two sectors, it was possible to identify the motivations, the critical aspects and thirteen different types of relationships: brand-name alliances, contributions to institutional strengthening, search for and generation of markets, co-creation, contracts for brand-name or image licensing, corporate donations, entrepreneurial foundations, solidarity marathons, marketing with causes, political marketing, sponsorships, promotion or publicity and strategic society. These relationships are briefly described and catalogued according to the three models of dominance identified: benefit, state of the relationship and type of activities. Emphasis is given to the interest of firms in moving from traditional forms of philanthropy to strategic and commercial alternatives that involve, among other things, greater interactivity, commitment to a cause and development of different promotion alternatives, such as brand-name alliances and entrepreneurial foundations.

Key words: not-for-profit organization, third sector, inter-organizational relations, inter-sectorial relations, private sector.

resumo

Formas e categorização das relações entre as organizações sem fins lucrativos e o setor privado: uma revisão

As relações interorganizacionais e intersectoriais entre as organizações sem fins lucrativos e o setor privado vêm ganhando grande importância na última década devido a que representam uma interessante alternativa para solucionar os diferentes problemas que enfrentam tais organizações e satisfazer suas necessidades. A partir de uma revisão teórica sobre as alianças entre as organizações desses dois setores, identificaram-se as motivações, os aspectos críticos e treze formas de relação: alianças de marca, contribuições para o fortalecimento institucional, busca e geração de mercados, cocriação, contratos de licença de marca ou imagem, doações corporativas, fundações empresariais, maratões solidárias, marketing com causa, marketing político, patrocinios, promoção ou publicidade conjunta e sociedade estratégica. Essas relações se descreverão brevemente e se catalogarão de acordo com os três modelos identificados de dominância-benefício, estado da relação e tipo de atividades. Destaca-se o interesse das empresas por migrar de formas tradicionais de filantropia a alternativas estratégicas e comerciais que envolvem, entre outros, maior interatividade, compromisso com a causa e desenvolvimento de diferentes alternativas de promoção, como por exemplo, as alianças de marca e as fundações empresariais.

Palavras chave: organização sem fins lucrativos, terceiro setor, relações interorganizacionais, relações intersectoriais, setor privado.

Recibido: marzo de 2012 / Aprobado: mayo de 2012

CORREO IMPRESO: Carrera 30 No. 45-03, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia.

Morales Romero, Adriana y Duque Oliva, Edison Jair. 2012. "Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión". *Administración & Desarrollo* 40(55):77-92.

Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión

ADRIANA MORALES ROMERO*

EDISON JAIR DUQUE OLIVA**

Introducción

El incremento en la última década de las organizaciones sin fines de lucro debido a la crisis social, tercerización de las labores del Estado y la necesidad de las empresas por generar una imagen más responsable y ampliar su presencia en el mercado ha despertado el interés en la adopción de diferentes estrategias para asegurar su presencia en el intenso mundo competitivo de hoy día; una de esas estrategias es las relaciones interorganizacionales entre el tercer sector y el sector lucrativo.

Estas relaciones permiten a las organizaciones sin fines de lucro aumentar sus fuentes de financiamiento y mejorar su desempeño organizacional; por otro lado, las empresas encuentran en estas alianzas la oportunidad de implementar nuevas formas de publicidad y mejorar su reputación frente a los clientes, entre otros beneficios.

La falta de conceptos precisos sobre las formas que adoptan las relaciones interorganizacionales entre estos sectores dificulta su conceptualización, identificación y categorización. A partir de una revisión teórica, se detectaron trece clases de posibles relaciones, entre las que se encuentran las donaciones, *marketing* con causa, alianzas de marca y las sociedades estratégicas. A partir de la identificación de tres modelos de categorización se pudieron

* Diseñadora industrial y candidata a Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia.

CORREO-E: amoralesro@unal.edu.co.

** Administrador de empresas de la Universidad Nacional de Colombia, MBA de la Universidad de los Andes, MSc Universitat Pompeu Fabra, DEA en Marketing, Universidad de Valencia y candidato a doctor en Marketing. Profesor de tiempo completo de la Universidad Nacional.

CORREO-E: ejuqueo@unal.edu.co

establecer dos alternativas de clasificación para las relaciones identificadas.

El artículo se divide en cinco partes: en la primera y la segunda partes se trabaja sobre el concepto de organizaciones sin fin de lucro y las motivaciones para la construcción de las alianzas. En la tercera parte se aborda el concepto de relación interorganizacional como una alternativa de alianza. En el cuarto apartado, como consecuencia de los hallazgos de las etapas iniciales de la investigación, se desarrolla el concepto de relación interorganizacional entre el sector privado y el tercer sector y se exponen algunos elementos relacionados con los beneficios y aspectos críticos para este tipo de alianzas.

Finalmente, en la quinta parte del presente artículo se hace una presentación de las posibles relaciones entre las partes involucradas y algunas posibilidades de categorización.

En este artículo y como consecuencia de la revisión literaria realizada se reconocen como sinónimos tercer sector, organizaciones sin fines —o sin fin— de lucro (OSFL) y organizaciones sin ánimo de lucro. Por otro lado, los términos sector privado, sector lucrativo, empresas y organizaciones con ánimo de lucro se consideran equivalentes.

Justificación

En la década pasada las OSFL tuvieron un crecimiento acelerado (Yaziji 2004), con un mayor número de organizaciones tratando de satisfacer las necesidades más apremiantes de la sociedad; esto ha generado un estado de presión y competencia entre ellas, sobre todo por la consolidación de sus estructuras organizacionales y de financiamiento (Dolnicar & Lazarevski 2009; Weinberg & Ritchie 1999). Con este fin se han tenido que adoptar diferentes técnicas cercanas a las empleadas por el sector privado o lucrativo. Una de las alternativas más comunes hoy en día es el establecimiento de relaciones entre organizaciones de la misma clase y otras provenientes de diferentes sectores (Blau & Rabrenovic 1991; Gutiérrez, Franco et al. 2007).

Por su parte, en respuesta a la necesidad de ser percibidas como socialmente responsables, la competencia por los consumidores en el mercado y la creciente preocupación por los efectos de sus operaciones en la comunidad, las empresas del sector privado han iniciado una fuerte búsqueda por la creación

de relaciones con el tercer sector (Brugmann & Prahalad 2007; Holmes & Moir 2007; Lee 2011). Sin embargo, los estudios teóricos sobre las alianzas entre organizaciones se han concentrado en las relaciones entre tipos similares, y los avances intersectoriales se han focalizado en las relaciones entre el tercer sector y el Gobierno, por lo cual existe una relativa escasez de estudios y conceptualización sobre las alianzas entre el sector privado y las OSFL (Austin 2000).

Las alianzas entre las OSFL y las empresas privadas son una forma estratégica de construir relaciones, las cuales contienen elementos particulares que las diferencian de otras formas de relación (Austin 2000; Berger, Cunningham et al. 2004). Contribuir al entendimiento y fortalecimiento de estas alianzas y comprender las variables que afectan su desarrollo es importante para proveer conocimientos que permitan a estas organizaciones participar del intenso mundo competitivo de hoy día (Arnett, German et al. 2003; Pope, Isely et al. 2009).

Por otro lado, los estudios sobre alianzas entre el tercer sector y las empresas privadas se han concentrado en las relaciones más frecuentes, como el *marketing* con causa, las donaciones y la creación de fundaciones. Se han dejado para futuras discusiones otras alianzas importantes (Samu & Wymer 2001; D. Suárez & Hwang 2012), cuyo estudio es importante desde la perspectiva teórica y de gestión.

El tercer sector

Etzioni (1973) fue el primer autor en reconocer la existencia de un nuevo ramo, el tercer sector, conformado por una serie de organizaciones con características similares y con una misión particular y diferente a las de los sectores ya existentes. Etzioni afirma que este sector nace como una tercera y nueva alternativa privada para atender las necesidades de la población, entre el sector gubernamental y el mercado; que combina lo mejor de los otros dos sectores: la eficacia y flexibilidad del mercado y la planeación y equidad del Estado.

Las misiones de las organizaciones de este sector son, por lo general, poco lucrativas para el sector privado y muy costosas para los gobiernos (Dolnicar et al. 2009). Esta nueva fuerza es liderada por iniciativas voluntarias, dirigidas a la búsqueda del bien común y, en especial, a la resolución de problemas de grupos vulnerables (Ogliastri 2003).

El tercer sector está compuesto por un grupo misceláneo de organizaciones, que comparten características similares que las hacen pertenecer al sector social, entre las cuales se encuentran organizaciones sin fines de lucro (OSFL) –también llamadas organizaciones sociales civiles (OSC) u organizaciones sin ánimo de lucro–, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, fundaciones, iglesias, entre otros (Gutiérrez et al. 2007; Salamon, Anheier et al. 1999; Villar 1998). Por lo común, las organizaciones partícipes del sector se agrupan bajo el nombre de organizaciones sin ánimo o fin de lucro (Salamon et al. 1999).

Las OSFL han ganado legitimidad y reconocimiento debido a que comparten, más allá de sus aspectos formales, una identidad común que hace hincapié en su compromiso por velar por los derechos de las minorías y abogar por la construcción de una mejor sociedad (Thompson, Tancredi et al. 2000).

Las OSFL se caracterizan por realizar acciones humanitarias y de cooperación; su ejercicio está encaminado, sobre todo, al alivio del sufrimiento, la promoción de los intereses de los menos favorecidos, la protección del ambiente, proporcionar servicios sociales básicos y el desarrollo comunitario (Thompson et al. 2000; Werker & Ahmed 2008).

En otras palabras, el concepto de organizaciones sin ánimo de lucro o de la sociedad civil se puede definir como una colectividad de personas e instituciones que operan con la convicción de realizar cambios de orden social, en términos de las desigualdades percibidas, más allá de los intereses individuales. Son, en otras palabras, estructuras sociales cuyas bases se construyen en los principios de solidaridad y trabajo voluntario (González 2008).

El crecimiento acelerado de las OSFL a nivel mundial ha sido estudiado por varios teóricos, quienes atribuyen su desarrollo a diferentes tendencias y situaciones de la economía actual, entre las cuales se destacan:

- Las fallas del Estado y la empresa privada para proveer servicios básicos, calidad de vida a toda la población y protección a las comunidades vulnerables; además de no suplir la necesidad de difundir mensajes sobre valores y creencias (Ogliastri 2003).
- Los desequilibrios sociales en relación con la distribución de la riqueza, dificultad en el acceso a los beneficios básicos tanto sociales como culturales de la sociedad moderna y en general

la inestabilidad social como consecuencia del acelerado proceso de globalización (Salamon et al. 1999; Thompson et al. 2000).

- La aparición de tendencias civiles, ideas y tecnología. Los gobiernos han cedido parte de sus labores de ayuda a las OSFL siguiendo la tendencia del sector privado a externalizar las funciones no esenciales y su supuesto fracaso en el cubrimiento y asistencia (Galaskiewicz, Bielefeld et al. 2006; Werker et al. 2008).
- La reducción en los costos de comunicación ha hecho que sea más fácil y económico para los empresarios de las organizaciones del tercer sector constituirse (Werker et al. 2008).
- A pesar del crecimiento económico, el número de empleados formales ha disminuido; en consecuencia, la protección social a la que tienen derechos los ciudadanos de cada país disminuye de forma drástica y más personas quedan en situación de desamparo (Thompson et al. 2000).
- La intensificación de la exclusión social, aumento de los problemas medioambientales y la exacerbación de desigualdades en materia social y laboral, producto de la globalización (González 2008).

Las organizaciones del tercer sector están conformadas, en su mayoría, por empleados altruistas y voluntarios que trabajan con fines ideológicos más que financieros (su principal objetivo es mejorar la calidad de vida). Sus fundadores son, por lo general, individuos apasionados y creativos que algunas veces generan un nuevo producto, idea o mejor manera de ofrecer bienes y servicios existentes; son, además, donadores, y muchos de ellos, pobres o anónimos.

Al depender de donaciones, estas organizaciones enfrentan graves problemas de financiación y en muchas ocasiones son débiles por carecer de formas estables de autofinanciamiento y debido a que su fuerza de trabajo, en muchas ocasiones, está compuesta por voluntarios; sin dinero y sin empleados no es mucho lo que una OSFL puede hacer para lograr su misión humanitaria (Thompson et al. 2000; Werker et al. 2008).

Thompson et al. (2000) aseguran que

Parte de la misión del tercer sector es poner a prueba modelos innovadores en el área social, una vez viables, estos modelos pueden ser distribuidos o replicados y con suerte, se transforman en políticas públicas. En este sentido, en parte del tercer sector funciona un laboratorio de investigación

y desarrollo para el progreso social. Estas organizaciones juegan un papel muy importante en la sociedad, el avance y la innovación, donde el gobierno no tiene ni la flexibilidad ni la voluntad para hacerlo (p. 1383).

La necesidad de construir alianzas

Como se mencionó anteriormente, las OSFL enfrentan problemas de estructuración organizacional y financiera; en la actualidad, con tendencias empresariales que surgen en teorías como el *marketing* relacional¹ que sugieren que las organizaciones “*para ser competidoras efectivas –en la economía mundial– requieren ser cooperadoras –en alguna red–*” (Morgan & Hunt 1994, p. 20), surgen las alianzas como una alternativa clara para solventar dificultades, fortalecerse y sobre todo para hacerse partícipes de redes estratégicas.

Por otro lado, la teoría de los *stakeholders*² sugiere que las organizaciones deben formular e implementar procesos que satisfagan los intereses de todos aquellos grupos que tienen intereses comprometidos en la organización, y que permitan, a su vez, integrar las diferentes relaciones que aseguren el éxito a largo plazo. Se reconocen como *stakeholders*: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades y otros (Freeman 2004; Freeman & McVea 2001). Autores como Botero (2009) sostienen que el sector empresarial está enfrentando la necesidad de reconocer su responsabilidad frente a la satisfacción del bien común (grupos de interés asociados).

La supervivencia de las organizaciones depende de los *stakeholders*, ya que son los principales consumidores de los bienes y servicios ofrecidos por estas, y de esta manera se convierten en elementos clave para el proceso de generación de utilidades; por tal razón, es vital para las empresas establecer un verdadero compromiso con los grupos de interés que conduzca a su desarrollo y al logro de las metas corporativas (T. Suárez 2007). Las metas sociales de la empresa deben estar implícitas en su misión, visión y planes estratégicos (Gallego 2006).

¹ Morgan & Hunt definieron el concepto de marketing relacional como “*todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relaciones exitosos*” (1994, p. 22).

² Cualquier grupo o individuo que es afectado por el logro de los objetivos de la organización o que puede afectar la consecución de los objetivos de la organización (Freeman 2004; Freeman & McVea 2001). En español el término *stakeholders* ha sido traducido como grupos de interés.

En la actualidad y siguiendo los postulados anteriores, es difícil pensar en una organización, en especial que provee servicios, que no opere en cooperación o en red con otras organizaciones (Galaskiewicz et al. 2006; Tubin & Levin-Rozalis 2008). El tercer sector no se ha escapado de la intensa situación de competencia; sin embargo, tradicionalmente se ha caracterizado por su habilidad para cooperar y formar alianzas y de esta manera lograr un desempeño aceptable, lo cual constituye una de sus fortalezas destacables (Weinberg et al. 1999).

La globalización de la economía ha generado un entorno empresarial en el cual a las organizaciones les resulta cada vez más difícil competir y afrontar desafíos en solitario (Urra 1999).

Para las OSFL la integración con otras organizaciones o personas que puedan hacerse partícipes de su causa es imprescindible, ya que cada vez es mayor el número de actores y recursos necesarios para poner en práctica un programa (Blau et al. 1991). Las condiciones para encontrar aliados están relacionadas con el hecho de que la mayoría de las OSFL no venden productos, sino que tratan de vender la misión de su organización, sus ideas, programas y servicios (Blery, Katseli et al. 2010). Los esfuerzos de las OSFL por conseguir aliados se orienta sobre todo a la consecución de personal de apoyo y recursos económicos (Pope et al. 2009).

El principal reto que tiene el sector empresarial es empezar a valorar a los *stakeholders* como grupos de personas, con sentimientos, necesidades, capacidades y expectativas; y tener en cuenta sus actividades para generar un intercambio de recursos y mejorar sus condiciones de vida (T. Suárez 2007).

Relaciones interorganizacionales

Las relaciones o alianzas interorganizacionales se definen como un acuerdo para el trabajo común de dos o más organizaciones distintas que trabajan de forma conjunta con el fin de generar sinergias (Ojeda 2009). En otras palabras, son vínculos y operaciones permanentes que se producen entre dos o más organizaciones (Jaskyte & Lee 2006).

En la literatura, también se conocen con los siguientes términos: relación, asociación, alianza, cooperación, colaboración y coordinación (Tubin et al. 2008). En otras palabras, puede entenderse como “*la asociación que permite a diferentes organizaciones*

aportar diferentes habilidades y conocimientos en un marco común, para proveer soluciones que ninguno de los participantes puede proporcionar por separado” (Tubin et al. 2008, p. 705).

Las relaciones interorganizacionales responden a las necesidades de las organizaciones relacionadas con ser más competitivas, intercambiar conocimientos, desarrollar un mejor entendimiento de nuevos mercados, servir de medio para el desarrollo de sinergias. En general, estas relaciones son una estrategia para lograr objetivos comunes de las empresas involucradas (Ojeda 2009).

Las relaciones interorganizacionales se han convertido en una alternativa popular de las organizaciones no lucrativas para desarrollar ventajas competitivas, incrementar la capacidad de innovación, aumentar el número de voluntarios y, en especial, fortalecer sus estructuras de financiamiento (Berger et al. 2004; Galaskiewicz et al. 2006; Gutiérrez et al. 2007; Jaskyte et al. 2006). Se destacan principalmente cuatro tipos de relaciones: con entidades oficiales o públicas, con el empresariado, con otras organizaciones del tercer sector y con universidades (Gutiérrez et al. 2007).

Estas relaciones propenden al establecimiento de relaciones de cooperación³ entre las partes. En el campo interorganizacional, la cooperación se entiende como *“un acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas entre las que no existe subordinación para el desarrollo común de una actividad concreta, de manera que permita a cada participante lograr algún objetivo inalcanzable por sí mismo”* (Urra 1999, 38). En otras palabras, la cooperación es un conjunto de comportamientos o actividades entre dos o más organizaciones para alcanzar resultados satisfactorios para las partes (Wilson & Nielson 2001).

Relaciones interorganizacionales entre el tercer sector y el sector privado

Concepto

Realizar algún tipo de donación o acción filantrópica es parte de la vida de muchos hombres de negocios; tradicionalmente, las iniciativas dependen de la ética

³ La cooperación se define en pocas palabras como una relación de mutuo beneficio (Escribá & Urra 2002).

de la persona, su preparación cultural y el nivel de relación con su comunidad. Sin embargo, en la actualidad se hace evidente un creciente cambio en la forma en que se percibe la filantropía; los criterios utilizados por aquellos que tienen el poder de decidir sobre la participación de las empresas en las iniciativas encaminadas al desarrollo social se están trasladando a formas más estructuradas de contribuir a aliviar las difíciles condiciones en las que se encuentran ciertas comunidades, en lugar de solo ayudar a través de donaciones de caridad a superar aspectos superficiales; de las iniciativas personales se está migrando a las decisiones corporativas (Thompson et al. 2000).

Mientras las empresas han descubierto la importancia de las OSFL como una alternativa valiosa para contribuir al desarrollo social y dirigirse hacia ciertos mercados, el tercer sector se ha percatado de que establecer alianzas con empresas elegidas de forma cuidadosa puede desencadenar poderosas fuerzas de fortalecimiento y bienestar. Estas interacciones se han consolidado y han generado nuevos vínculos entre los sectores, los cuales están realizando cada vez más negocios en conjunto, buscando utilidades y múltiples beneficios, equidad social y empoderamiento, como parte de la cadena de valor de las organizaciones involucradas (Brugmann et al. 2007). Sin embargo, no hay que desconocer el hecho de que para muchas empresas el asistencialismo y las acciones filantrópicas basadas en la donación tradicional continúan siendo los aportes más importantes y frecuentes en términos de apoyo a la comunidad y a organizaciones del tercer sector (Botero 2009).

Es así como hoy en día, con mayor frecuencia, las empresas están realizando donaciones, estableciendo proyectos de esfuerzo conjunto con comunidades específicas, asociándose con organizaciones del tercer sector o realizando trabajo voluntario (Thompson et al. 2000).

Las relaciones entre las OSFL y las empresas –conocidas en inglés como *nonprofit-business alliances (NBA)*– se definen como cualquier tipo de relación o alianza que se origine entre estas partes (Samu et al. 2001). Este tipo de relación interorganizacional ha adoptado diferentes nombres: filantropía empresarial, asociaciones empresas-comunidad, alianzas sociales, asociaciones sociales, relaciones comunitarias, entre otras (Lee 2011; Thompson et al. 2000).

Las relaciones entre organizaciones del tercer sector y el sector privado involucran una premisa adicional, y es que están inscritas en un marco de colaboración intersectorial, que según Bryson, Crosby et al. (2006) se entiende como *“el vínculo o intercambio de información, recursos, actividades y capacidades de las organizaciones en dos o más sectores para lograr conjuntamente un resultado que no se puede lograr por las organizaciones de un sector por separado”* (p. 44).

Por otra parte, como advierten Austin (2000) y Suárez et al. (2012), el siglo XXI será la era de una acelerada interdependencia y las relaciones transversales de los diferentes sectores se intensificarán; las relaciones entre el tercer sector y el privado son y seguirán siendo cada vez más importantes desde el ámbito estratégico. Por último, cabe anotar que en esta clase de alianzas se considera legítimo que de la relación se deriven beneficios económicos para las partes (Ogliastri 2003).

Motivaciones

Existen varias razones por las cuales se dan este tipo de relaciones:

- Las OSFL buscan fuentes adicionales de financiamiento, acceso a diferentes productos, servicios y tecnologías, y obtener mayor reconocimiento (Berger et al. 2004; Blau et al. 1991).
- Las empresas se ven motivadas al incrementar y mejorar su reputación e imagen, mejorar la moral, reclutamiento y retención de los empleados, desarrollar nuevas habilidades, fomentar los valores corporativos, aumentar el número de consumidores, realizar pruebas de tecnología y desarrollo (Austin 2000).
- Margolis & Walsh (2003) afirman que algunos estudios han demostrado que los posibles beneficios económicos de esta clase de relaciones representan para las empresas factores secundarios para emprender iniciativas de apoyo a causas sociales.
- Tanto para el sector no lucrativo como para las empresas, sus relaciones representan oportunidades de mejoramiento y construcción de nuevas relaciones con los *stakeholders* de las organizaciones (Freeman 2004; Freeman et al. 2001; Margolis et al. 2003).

Algunos autores, como Samu et al. (2001), atribuyen el crecimiento de las relaciones entre las OSFL y las empresas privadas a dos factores fundamentales:

- El primero es que las OSFL sufren diferentes presiones por la reducción de fondos para desarrollar tareas antes a cargo del Gobierno.
- El segundo es que la filantropía corporativa tradicional, entendida como donaciones en dinero o especie que se hacían a las OSFL, está en declive, dado que el sector privado ha comprendido que puede obtener más beneficios para su desempeño más allá de una simple contribución, a través de la construcción de una relación más sólida con el tercer sector.

El enfoque sistémico ha permitido que las organizaciones reconozcan que son actores de la sociedad y que comprendan que intervienen o afectan y se ven afectadas por el entorno en el cual se desenvuelven, y que esta mutua relación afecta su supervivencia. Es así como las empresas están migrando hacia un modelo de gestión que trasciende las prácticas paternalistas y asistenciales para comprometerse y hacer frente a fenómenos como la globalización, el deterioro del medio ambiente, la violación de derechos humanos, la falta de equidad social, la contaminación y el trabajo infantil, entre otros (Gallego 2006).

Por otra parte, como sugieren Suárez et al. (2012), las empresas están desarrollando vínculos con las OSFL que involucran diferentes dimensiones de participación y compromiso. En este mismo sentido, Porter (2008) afirma que la comunidad empresarial, a través de diferentes programas de responsabilidad social, ha logrado vincularse a diferentes organizaciones que promueven el desarrollo social y que cada vez más está en busca de una verdadera *“filantropía estratégica”*, donde los beneficios de las alianzas generen valor a la organización y contribuyan a su fortalecimiento para enfrentar la competencia. En otras palabras, esta nueva filantropía debe permitir a la empresa participante ser más competitiva.

Beneficios

Las relaciones entre el sector privado y el tercer sector son buenas y además necesarias, ya que estas alianzas o asociaciones tienen el potencial de generar sinergias antes inexploradas y un amplio abanico de beneficios para las partes (Lee 2011; Weinberg et al. 1999).

En la actualidad, el sector privado está menos dispuesto a solo dar dinero a las OSFL y más presto a entablar relaciones y alianzas cuando estas significan

un buen negocio, además del reconocimiento como socialmente responsable (Porter 2008; Samu et al. 2001; Wymer Jr. & Samu 2003). Las empresas buscan a través de este tipo de alianza el logro de sus propios objetivos, como lo son el aumento en sus ventas y el mejoramiento de su imagen pública (Samu & Wymer 2001). Además, las alianzas sociales incluyen objetivos “no económicos” que se centran en mejorar el bienestar social (Berger et al. 2004).

Entre los principales beneficios de estas relaciones se puede destacar:

- Las OSFL logran mayor sensibilización de la comunidad e incrementan el apoyo financiero para sus causas (L Nowak & Washburn 2000; L. Nowak & Clarke 2003).
- Para las dos partes, adquirir ventajas competitivas (Escribá et al. 2002), construir confianza en la comunidad, gestionar la percepción externa mediante el fortalecimiento de la reputación pública, incrementar el atractivo para atraer empleados y voluntarios, y mejorar las relaciones con los *stakeholders* (González 2008; Lee 2011).
- Las empresas, por lo general, incrementan sus ventas y obtienen publicidad favorable (L. Nowak & Clarke 2003).
- En ocasiones, la comunidad empresarial conforma coaliciones que le permiten luchar por objetivos políticos (D. Suárez et al. 2012).
- Para el tercer sector, el desarrollo de estrategias de *marketing* social y para la recaudación de fondos, proceso de planificación (tanto estratégica como operativa), gestión en general (Thompson et al. 2000), además de incrementar la capacidad de innovación (Jaskyte & Lee 2006) y lograr la diferenciación de sus productos y servicios (Gómez 2004).
- Para las OSFL puede significar lograr un acercamiento con los líderes empresariales y ser influyentes para conseguir apoyo en diversos asuntos sociales, además de generar una mayor visibilidad de su programas (Lee 2011).

Los beneficios de las relaciones interorganizacionales entre estos sectores se incrementan a medida que aumenta el compromiso entre las partes y logran establecer un trabajo conjunto más cercano, pues de esta manera existe una mayor generación de valor a través del intercambio de recursos y competencias

(Holmes et al. 2007). El establecimiento de asociaciones a largo plazo con las OSFL es tal vez la forma óptima de interacción, ya que origina oportunidades únicas para la obtención de recursos financieros e iniciativas innovadoras para estas organizaciones (Thompson et al. 2000).

Las diferentes alianzas pueden impulsar a las empresas a reducir su dependencia de formas tradicionales de publicidad y promoción, y a demostrar su compromiso social. El potencial de mejoramiento de la imagen es uno de los mayores beneficios que las empresas pueden obtener. Las OSFL pueden recibir mayores ingresos y reconocimiento de sus causas en la comunidad debido al aumento de su exposición, y de esta manera conseguir nuevos clientes que se conviertan en potenciales voluntarios o contribuyentes (Samu et al. 2001).

La transferencia de conocimiento entre organizaciones y sectores permite un mutuo aprendizaje; las OSFL han desarrollado modelos de operación alternativos que resultan muy atractivos para las empresas que quieren incorporar determinados procesos sociales, y a su vez las OSFL han empezado a adoptar un pensamiento más empresarial dándole más importancia al fomento del emprendimiento que a las donaciones tradicionales (Brugmann & Prahalad 2007).

El sector privado está aprendiendo con rapidez sobre los beneficios que conllevan la responsabilidad social y la participación en iniciativas comunitarias. Este fenómeno ha incorporado al sector nuevos valores, estrategias y experiencias (T. Suárez 2007; Thompson et al. 2000). Cabe resaltar que el crecimiento de estas relaciones interorganizacionales e intersectoriales contribuye al fortalecimiento y entendimiento de las necesidades particulares y conjuntas de las uniones sectoriales (D. Suárez et al. 2012).

Por otro lado, la defensa de una causa puede contribuir a establecer vínculos más sólidos con el consumidor. A través de la complicidad en un trabajo social, que se genera cuando el consumidor se identifica con la labor social de la organización, y se hace más consciente de la desigualdad social, aumenta su sentimiento de solidaridad (Gómez 2004).

Aspectos críticos

Una relación interorganizacional bien planeada y ejecutada permite mejorar la imagen de las empresas como “buenas ciudadanas” y elevar el grado de apoyo

financiero a las OSFL; pero para ello, en el momento de considerar estas alianzas, las empresas deben seleccionar el tipo de causa que quieren apoyar mediante el estudio de las prioridades y actitudes de sus clientes (L. Nowak & Clarke 2003; L Nowak et al. 2000).

El éxito de un esfuerzo conjunto se relaciona en buena medida con la calidad, productos, precio y reputación de la empresa involucrada; los valores compartidos, el respeto mutuo, la comunicación y el compromiso influyen en la planeación y ejecución de cualquier actividad. Detallar con claridad los objetivos y responsabilidades de las partes es esencial para la construcción de una relación exitosa y permanente (L. Nowak & Clarke 2003),

Los riesgos de estas relaciones están asociados, sobre todo, a la percepción por parte de los consumidores, clientes y usuarios de ambas partes sobre la veracidad de la alianza; entra en juego la reputación e imagen de las organizaciones involucradas, donde la transferencia de riesgos y beneficios se dan en doble vía. Las partes, especialmente las OSFL, deben ser cuidadosas de conservar su independencia y flexibilidad organizacional (Heller 2008; Nowak et al. 2000; L. Nowak et al. 2003; Samu et al. 2001).

La legitimidad de la relación es un factor importante para lograr la obtención de beneficios; las empresas deben evitar la pérdida de clientes debido a la

percepción de la alianza como una relación de aprovechamiento y no un verdadero compromiso con la causa. En el sentido inverso, las OSFL tienen la misión de alejar cualquier cuestionamiento por parte de sus contribuyentes y voluntarios acerca de sus fuentes de apoyo, y de esta manera continuar e incrementar su credibilidad (L. Nowak et al. 2000; Samu et al. 2001).

La reputación de la empresa puede ser transferida a la OSFL y afectar su imagen frente a sus clientes tanto en sentido positivo como negativo, lo cual sucede también en sentido inverso. En el caso de una influencia negativa, las intenciones de realizar donaciones y vincularse a una determinada causa pueden desvanecerse (Heller 2008; Yaziji 2004).

Sin embargo, no es solo en términos de reputación que las OSFL deben evaluar a sus posibles aliados empresariales, deben considerar su intención de compromiso en una relación de largo plazo y de forma estratégica (Heller 2008).

Gómez (2004) sugiere que es pertinente establecer códigos de ética para las actividades que se desarrollan a partir de las alianzas entre los sectores privado y no lucrativo, ya que cualquiera de los involucrados podría estar tentado a realizar acciones inadecuadas y en pro de intereses particulares, producto de conceptos imprecisos o gestiones malintencionadas.

Tabla 1. Principales beneficios y aspectos críticos de las relaciones interorganizacionales entre el tercer sector y el sector privado

	OSFL	OSFL y sector privado	Sector privado
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la conciencia • Educación y sensibilización • Aumento de voluntarios y contribuyentes • Incremento de apoyo financiero • Desarrollo y fortalecimiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de ventajas competitivas • Construcción de confianza • Mejoramiento de la imagen y reputación • Mejoramiento de las relaciones con los <i>stakeholders</i> • Aumento de la capacidad de innovación • Transferencia de conocimiento • Diferenciación de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en las ventas • Publicidad favorable • Atracción de nuevos empleados y clientes • Formación de coaliciones • Adopción de nuevas alternativas de <i>marketing</i> • Mayor cercanía con el consumidor
ASPECTOS CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del patrocinador • Cuestionamiento sobre los patrocinios • Pérdida de contribuyentes y voluntarios • Disminución de contribuciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos y responsabilidades • Veracidad y legitimidad de la alianza • Pérdida de la confianza • Detrimiento de la reputación 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la causa o OSFL • Percepción de aprovechamiento de la causa o OSFL • Pérdida de clientes

Elaborado por los autores con base en la revisión literaria realizada.

Posibles relaciones

Las organizaciones deben decidir qué tipo de relación quieren construir (Austin 2000). Las relaciones interorganizacionales entre empresas privadas y OSFL son diferentes a las alianzas entre empresas

de un mismo sector y requieren un análisis diferente (Blau et al. 1991).

En el estudio de estas relaciones se utilizan conceptos, no siempre precisos y exactos, que intentan describir una variedad de formas y razones por las cuales se

establecen estas alianzas. Al no emplearse conceptos exactos se dificulta su verdadera clasificación (Berger et al. 2004; Gutiérrez et al. 2007; Sorribas 2009; Wymer Jr. et al. 2003).

Por otro lado, algunas compañías están optando por desarrollar sus propios programas sociales de manera conjunta con una o más OSFL. Esta estrategia parece ser la más viable cuando los montos de las inversiones de las empresas son significativos.

Otras empresas deciden adoptar políticas de incentivos hacia el trabajo voluntario de sus empleados, que

pueden utilizar una cantidad limitada de su tiempo de trabajo para participar en actividades específicas de una OSFL. De esta manera, las empresas ofrecen sus capacidades de gestión y experiencia en campos específicos (Thompson et al. 2000).

Como resultado de la investigación literaria realizada, se presenta a manera de resumen la siguiente tabla, que contiene las relaciones interorganizacionales identificadas que pueden establecer las organizaciones del tercer sector y el sector privado.

Tabla 2. Relaciones interorganizacionales entre el tercer sector y el sector privado

RELACIÓN O ALIANZA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
1. Alianzas de marca o cobranding	Asociación de dos organizaciones que persiguen un objetivo común, en términos del impacto de la alianza de las organizaciones participantes y en la marca que representa cada uno. En otras palabras, el <i>cobranding</i> es el emparejamiento de las marcas de dos organizaciones distintas, en un esfuerzo de colaboración de <i>marketing</i> .	(Heller 2008)
2. Aportes al fortalecimiento institucional	Asesorías y/o acompañamientos por parte de la empresa privada que contribuyen a fortalecer la estructura empresarial de las OSFL. Involucran donaciones de tiempo y conocimiento a la OSFL.	(Gutiérrez et al. 2007)
3. Búsqueda y/o generación de mercados	Búsqueda y/o generación de mercados para productos o servicios de las OSFL. En ocasiones también se apoya la venta de esos productos.	(Gutiérrez et al. 2007)
4. Co-creación	Desarrollo de un modelo de negocios integrado en el que la empresa se convierte en una parte clave de la capacidad de la OSFL para entregar valor, y viceversa. Es un modelo orientado a los negocios de <i>joint venture</i> .	(Brugmann et al. 2007)
5. Contratos de licencia de marca o imagen	La OSFL permite a la empresa privada usar su nombre o imagen para propósitos comerciales a cambio de una contribución económica acordada. La OSFL decide cómo y cuándo se debe usar su imagen, al igual que el monto de las contribuciones. La empresa se beneficia de la imagen de la contraparte.	(Samu & Wymer 2001; Wymer Jr. & Samu 2003)
6. Donaciones corporativas	Aportes de la empresa privada en dinero o bienes, para apoyar a una OSFL o un proyecto específico, sin obtener beneficios comerciales a cambio. También incluye la cesión de productos o excedentes de una empresa.	(Austin 2000; Gutiérrez et al. 2007; Samu & Wymer 2001; Sorribas 2009; Thompson, et al., 2000)
7. Fundaciones empresariales	OSFL creadas por empresas o bajo su patrocinio para la gestión de sus objetivos sociales o filantrópicos. Estas organizaciones están subordinadas a la empresa privada gestora.	(Gutiérrez et al. 2007; Samu & Wymer 2001; Wymer Jr. & Samu 2003)
8. Maratones solidarias	La empresa privada dirige actividades de recaudación de fondos, de corta duración, en beneficio de una causa, organización o grupo de OSFL.	(Sorribas 2009)
9. Marketing con causa	Matrimonios colaborativos entre la empresa privada y la OSFL en los que cada una persigue una meta. El marketing de los productos o servicios de la empresa privada se asocia a una causa. En contraprestación, la OSFL dirige esfuerzos hacia los empleados y clientes de la OCFL, generando una relación de mutuo beneficio. También puede entenderse como la donación de un porcentaje de las ventas de cierto producto a una OSFL, en proporción directa a los ingresos generados, a menudo hasta un cierto límite.	(Austin 2000; Brugmann & Prahalad 2007; Nowak & Clarke 2003; Samu & Wymer 2001; Sorribas 2009; Wymer Jr. & Samu 2003)
10. Marketing político	Es un tipo de patrocinio orientado a la consecución de seguidores que apoyen un determinado asunto de carácter político. Incluye el apoyo específico a la OSFL, cuyo trabajo se soporta en la inclusión de ciertos grupos sociales a las políticas de gobierno.	(Sinclair & Galaskiewicz 2006)
11. Patrocinios	Consisten en un intercambio entre un patrocinador (empresa privada) y un ahijado (OSFL). El ahijado recibe una cuota o contribución, y el patrocinador el derecho de asociación con la OSFL en actividades o eventos específicos. Por lo general, se utiliza como estrategia de promoción del nombre o marca de la empresa privada.	(Samu & Wymer 2001; Sorribas 2009; Wymer Jr. & Samu 2003)

RELACIÓN O ALIANZA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
12. Promoción o publicidad conjunta (joint advertising)	La OSFL y la empresa privada trabajan juntas para apoyar una causa. La empresa privada participa y desarrolla actividades publicitarias y operativas para promocionar de manera conjunta organizaciones y promover la labor de la OSFL.	(Austin 2000; Wymer Jr. & Samu 2003)
13. Sociedad estratégica o joint venture	Una nueva OSFL es creada por las organizaciones asociadas para alcanzar objetivos convenientes para ambas partes. Por lo general, estas sociedades contribuyen a disolver barreras entre las acciones del sector privado y las causas del tercer sector: desarrollan programas de investigación, certificación y vigilancia de operaciones, y propuestas de estándares para diversos sectores.	(Austin 2000; Wymer Jr. & Samu 2003)

Fuente: Elaborado por los autores.

Clasificación

No se identificó un consenso teórico frente a la clasificación de las relaciones interorganizacionales debido a que, como ya se indicó, en el marco de estas relaciones no siempre se utilizan conceptos exactos, lo cual dificulta su verdadera clasificación (Sorribas 2009). Sin embargo, se estudiaron tres clasificaciones complementarias que permiten un mejor entendimiento de estas alianzas.

A. Clasificación en función de la dominancia y los beneficios

Samu et al (2001) proponen clasificar las alianzas o relaciones de acuerdo con dos variables: beneficios obtenidos y dominio de la relación. Los beneficios obtenidos hacen referencia a lo que los socios obtienen de la alianza (quién es el beneficiado); y el dominio, a la relación de poder entre las partes (quién tiene el poder).

Tabla 3. Beneficios y dominancia en las alianzas entre OSFL y las empresas privadas

	MENORES BENEFICIOS	IGUALDAD DE BENEFICIOS	MAYORES BENEFICIOS
MENOR DOMINANCIA	OSFL en <i>marketing</i> con causa	Empresas privadas en patrocinios	OSFL en fundaciones empresariales
IGUAL DOMINANCIA	OSFL en publicidad conjunta	<i>Joint ventures</i>	Empresas privadas en publicidad conjunta
MAYOR DOMINANCIA	Empresas privadas en fundaciones empresariales	OSFL en patrocinios	Empresas privadas en <i>marketing</i> con causa

Traducido por los autores de (Samu et al. 2001, 48)

El modelo sugiere que la relación de dominancia versus beneficios es directamente proporcional, es una relación proporcional; del mismo modo, las relaciones que equilibran el dominio de poder entre las partes conllevan resultados igualmente benéficos.

Según la anterior clasificación, en el patrocinio la OSFL por lo general tiene el poder de elegir a su patrocinador; sin embargo, los beneficios suelen ser iguales. En otros modelos de fundaciones empresariales pueden generar menores beneficios explícitos para la empresa, pero en ese caso la OSFL está subordinada a las decisiones de elección de la empresa. En los contratos de licencias es la OSFL, por lo general, quien tiene el poder de establecer las condiciones de uso de la marca y el valor del acuerdo.

B. Clasificación en función del estado de la relación

De acuerdo con Austin (2000), se distinguen tres categorías de interacciones o relaciones; estas

tipologías representan a su vez estados de evolución de las alianzas:

- 1. Filantrópicas:** se basan en la forma tradicional de caridad o donación (donante-beneficiario). La OSFL se focaliza en recibir recursos y la empresa en hacer actos de caridad como parte de sus actividades de filantropía; las interacciones y comunicaciones son mínimas. El flujo de beneficios se dirige, sobre todo, en una sola dirección.
- 2. Transaccionales:** intercambios de recursos centrados en actividades específicas y acuerdos contractuales de servicios. Se equipara a una relación comercial entre un vendedor y su cliente. El flujo de beneficios es bidireccional. Este tipo de relaciones hace parte de la estrategia corporativa de la empresa privada e involucra altos niveles de comunicación e interacción.
- 3. De integración:** las misiones de los socios, personas y actividades comienzan a dirigirse hacia acciones colectivas de integración y de

creación de valor conjunto. Representan la forma más estratégica de relación; las organizaciones continúan siendo independientes, pero cuando se elaboran proyectos de manera conjunta, trabajan como si se tratase de una sola organización. La identificación⁴ desempeña

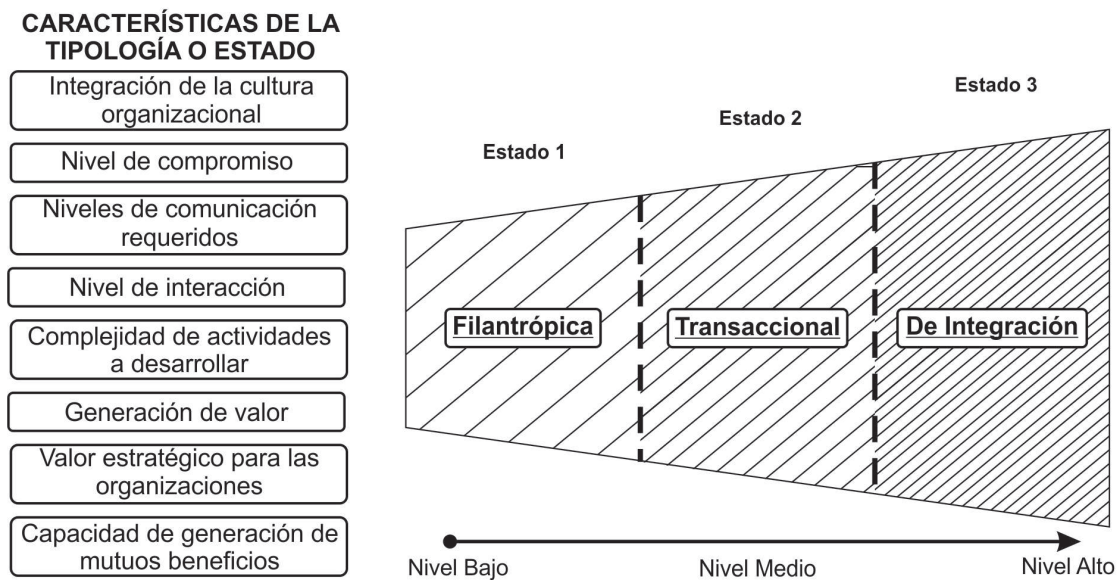
un papel relevante y se fundamenta en las relaciones de cooperación⁵.

Los grados de interacción, compromiso e interactividad, entre otros, aumentan conforme las organizaciones migran de relaciones filantrópicas a relación de integración, siendo el estado medio las relaciones comerciales de tipo transaccional [Figura 1].

⁴ Identificación: variable asociada con el sentimiento de unidad de las partes con la causa u objetivo de la OSFL y con los beneficios sociales no monetarios que obtienen los individuos y las organizaciones al desarrollar las misiones, valores y objetivos de las partes (Arnett et al. 2003; Michalski & Helmig 2008).

⁵ En el campo interorganizacional, la cooperación se entiende como un conjunto de comportamientos o actividades entre dos o más organizaciones para alcanzar resultados satisfactorios para las partes. En otras palabras, se define básicamente como una relación de mutuo beneficio (Escribá et al. 2002).

Figura 1. Clasificación de relaciones interorganizacionales entre OSFL y empresas privadas según Austin (2000): características del Estado



Elaborado por los autores a partir de Austin 2000.

C. Clasificación en función del tipo de actividades desarrolladas

Sinclair et al. (2006) identificaron cuatro tipologías de relación en función de las actividades desarrolladas, así:

- **Filantrópicas:** relacionadas con la donación tradicional de dinero o bienes por parte de la empresa.
- **Políticas:** se establecen cuando la motivación principal es formar coaliciones para promover un cambio político o social.
- **Estratégicas:** generación de asociaciones de carácter práctico o realización de proyectos conjuntos entre una OSFL y una empresa.

- **Comerciales:** involucran una relación comercial explícita, se entienden básicamente como alianzas de *marketing*.

Respecto a las alianzas de tipo político, Sinclair et al. (2006) precisan que todas las relaciones pueden involucrar un objetivo político tanto para la OSFL como para la empresa. El objetivo puede estar relacionado con la búsqueda de cambios en políticas de gobierno o sectoriales; sin embargo, las partes prefieren adoptar otras posturas menos explícitas para no hacer tan evidentes sus intenciones.

Al analizar las anteriores propuestas para clasificar las relaciones, se detectó que la propuesta de Austin (2000) y la de Sinclair et al. (2006) son equivalentes en términos de las siguientes relaciones:

Tabla 4. Similitudes entre las propuestas de Austin 2000 y Sinclair et al. 2006

Austin 2000		Sinclair et al. 2006
Filantropías	=	Filantropías
Transaccionales	=	Comerciales
De integración	=	Estratégicas
		Políticas

Elaborado por los autores a partir de Austin 2000 y Sinclair et al. 2006

Acorde con esto, las trece relaciones anteriormente identificadas, según nuestro criterio y siguiendo las características determinadas por los autores estudiados, podrían categorizarse de la siguiente manera:

Tabla 5. Categorización de las relaciones interorganizacionales entre el tercer sector y el sector lucrativo

Filantropías	Transaccionales o comerciales	De integración o estratégicas	Políticas
Aportes al fortalecimiento institucional. Donaciones corporativas. Maratones solidarias.	Alianzas de marca o <i>cobranding</i> . Búsqueda y/o generación de mercados. Contratos de licencia, de marca o imagen. <i>Marketing</i> con causa. Patrocinios.	Co-creación. Fundaciones empresariales. Promoción o publicidad conjunta (<i>joint advertising</i>). Sociedad estratégica o <i>joint venture</i> .	<i>Marketing</i> político.

Elaborado por los autores

Involucrando la propuesta de Samu et al. (2001), se propone una relación entre las tipologías: filantropías, transaccionales o comerciales, de

integración o estratégicas y políticas, con las funciones de dominancia y beneficios:

Tabla 6. Relación entre las tipologías de relación y las funciones de dominancia y beneficios

	Menores beneficios	Igualdad de beneficios	Mayores beneficios
Menor dominancia	OSFL en * <i>Marketing</i> con causa	Empresa privada en * Contratos de licencia de marca o imagen * Patrocinios	OSFL en * Aportes al fortalecimiento institucional * Búsqueda y/o generación de mercados * Donaciones corporativas * Fundaciones empresariales * Maratones solidarias
Igual dominancia	OSFL en * <i>Marketing</i> político * Publicidad conjunta	OSFL = empresa privada * Sociedad estratégica o <i>joint venture</i> * Alianzas de marca o <i>Cobranding</i> * Co-creación	Empresa privada en * <i>Marketing</i> político * Publicidad conjunta
Mayor dominancia	Empresa privada en * Aportes al fortalecimiento institucional * Búsqueda y/o generación de mercados * Donaciones corporativas * Fundaciones empresariales * Maratones solidarias	OSFL en * Contratos de licencia de marca o imagen * Patrocinios	Empresa privada en * <i>Marketing</i> con causa

Elaborado por los autores a partir de Austin 2000, Samu et al. 2001, Sinclair et al. 2006

Cabe resaltar que en el ejercicio de clasificación se hizo evidente que las relaciones interorganizacionales de tipo filantrópico se encuentran inscritas en un campo de dominancia de las empresas privadas y con mayor beneficio para las OSFL, corroborando la presunción de que este tipo de relaciones son benéficas. Las relaciones estratégicas o de integración no siempre presentan una relación de dominancia y

beneficios equivalentes. Las relaciones transaccionales se desarrollan en múltiples escenarios según los tipos de actividades u objetivos involucrados.

Conclusiones

El tercer sector está compuesto por un grupo misceláneo de organizaciones dedicadas a atender

diversas necesidades de la población, comparten una identidad y características comunes, que les permite identificarse como OSFL. El aumento en el número de organizaciones que componen este sector ha generado un estado de presión y competencia; el fortalecimiento organizacional y las alternativas de financiamiento representan los aspectos más críticos para estas organizaciones. Una de las alternativas para solventar esas presiones es el establecimiento de relaciones con organizaciones de la misma clase o de diferentes sectores.

De la misma manera, el sector privado, en su afán por mejorar su reputación e imagen, tiene la necesidad de consolidar mayores participaciones en el mercado y mejorar sus relaciones con sus *stakeholders*. Así, ha encontrado en las relaciones interorganizacionales con las OSFL una atractiva solución para hacer frente a estas situaciones. Las relaciones entre las OSFL y las empresas privadas representan hoy día una forma estratégica de construir alianzas. A la hora de estudiarlas, estas relaciones requieren e implican factores diferentes a los que se presentan en las asociaciones entre otros tipos de organizaciones y en las relaciones entre el tercer sector y el Gobierno.

Las relaciones interorganizacionales son asociaciones que permiten a diferentes organizaciones contribuir de manera conjunta a lograr objetivos que de forma independiente no sería posible alcanzar. Las asociaciones entre organizaciones del tercer sector y el sector privado comprenden diversos tipos de alianzas y han adoptado diversos nombres.

Algunas de las motivaciones que impulsan a las OSFL y las empresas a construir relaciones entre ellas son: búsqueda de fuentes adicionales de financiamiento; implementación de estrategias alternativas de publicidad y promoción; aumento de consumidores, clientes y voluntarios; mejoramiento de la imagen y reputación, y fortalecimiento organizacional. La

elección del aliado es de particular importancia para ambos tipos de organizaciones, ya que las empresas deben propender a vincularse a una causa que sea de interés para sus consumidores. Por su parte, las OSFL buscan aliados que les permitan aumentar su exposición sin generar desconfianzas sobre la veracidad y origen de los apoyos.

Se identificaron trece formas posibles de relación que contemplan, desde la perspectiva de Austin (2000) y Sinclair et al. (2006), alianzas inscritas en el marco filantrópico: aportes al fortalecimiento institucional, donaciones y maratones solidarias. En el área transaccional o comercial: alianzas de marca, búsqueda y generación de mercados, contratos de licencia de imagen o marca, *marketing* con causa y patrocinios. Como parte de las asociaciones estratégicas se identificaron la co-creación, fundaciones empresariales, publicidad conjunta y la sociedad estratégica y finalmente las relaciones políticas directamente relacionadas con el *marketing* político.

La ausencia de consenso en los conceptos y clasificaciones de las relaciones entre organizaciones del tercer sector y el sector privado dificulta el proceso de categorización. Sin embargo, se identificaron tres modelos acordes con los beneficios y la dominancia, con los diferentes estados de la relación y las actividades vinculadas, modelos propuestos por Austin (2000), Samu et al. (2001) y Sinclair (2006).

Por último, se sugiere a los interesados en esta temática ampliar los estudios de conceptualización y caracterización de las diferentes formas de relaciones, con el fin de contribuir al entendimiento de las necesidades y oportunidades estratégicas de las organizaciones del tercer sector, y buscar así tanto el mejoramiento de sus niveles de intervención social y humanitaria como el fortalecimiento del sector privado a partir de su vinculación con diversas causas comunitarias (Arnett et al. 2003; Pope et al. 2009).

- Arnett, D., German, S., et al. 2003. "The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing". *The Journal of Marketing*, 67 (2):89-105.
- Austin, J. 2000. "Strategic collaboration between nonprofits and businesses". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1):69-97.
- Berger, I., Cunningham, P., et al. 2004. "Social alliances: company/nonprofit collaboration". *California Management Review*, 47 (1):58-90.
- Blau, J. & Rabrenovic, G. 1991. "Interorganizational relations of nonprofit organizations: an exploratory study". *Sociological Forum*, 6 (2):327-347.
- Blery, E., Katseli, E., et al. 2010. "Marketing for a non-profit organization". *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 7:57-68.
- Botero, L. 2009. "Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción". *Ad-Minister Revista de la Escuela de Administración* (14).
- Brugmann, J. & Prahalad, C. 2007. "Cocreando un nuevo pacto social para las empresas". *Harvard Business Review*. América Latina.
- Bryson, J., Crosby, B., et al. 2006. "The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature". *Public Administration Review, Special Issue*, 44-55.
- Dolnicar, S. & Lazarevski, K. 2009. "Marketing in non-profit organizations: an international perspective". *International Marketing Review* 26 (3):275-291.
- Escribá, A. & Urra, J. 2002. "An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework". *Journal of Knowledge Management*, 6 (4):330-346.
- Etzioni, A. 1973. "The third sector and domestic missions". *Public Administration Review*, 33:314-323.
- Freeman, R. E. 2004. "The stakeholder approach revisited". *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5 (3):228-241.
- Freeman, R. E. & McVea, J. 2001. "A stakeholder approach to strategic management". *Darden Business School Working Paper* (01-02).
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., et al. 2006. "Networks and organizational growth: a study of community based nonprofits". *Administrative Science Quarterly*, 51 (3):337-380.
- Gallego, M. 2006. "La responsabilidad social en las organizaciones: ¿Factor de ventaja competitiva?". *Ad-Minister. Revista de la Escuela de Administración* (8).
- Gómez, J. 2004. "Mercadeo con causa social: ¿Responsabilidad social o estrategia comercial?". *Revista Economía, Gestión y Desarrollo* (2):123-147.
- González, A. (2008). "Social responsibility networks (SRN): the role of the international civil society in redressing the negative effects of globalization at the local level". *Ad-Minister Revista de la Escuela de Administración* (13).
- Gutiérrez, R., Franco, N., et al. 2007. Serie de aprendizajes NESsT: Actividades de autofinanciamiento de las organizaciones de la sociedad civil en Colombia: Un diagnóstico nacional. Informe de Colombia para NESsT. Santiago de Chile: NESsT, Grupo para la Sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Heller, N. 2008. "The influence of reputation and sector on perceptions of brand alliances of nonprofit organizations". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20 (1):15-36.
- Holmes, S. & Moir, L. 2007. "Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders". *Corporate Governance*, 7 (4):414 - 422.
- Jaskyte, K. & Lee, M. 2006. "Interorganizational relationships". *Administration in Social Work*, 30 (3):43-54.
- Lee, L. 2011. "Business-community partnerships: understanding the nature of partnership". *Corporate Governance*, 11 (1):29-40.
- Margolis, J. & Walsh, J. 2003. "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48:268-305.
- Michalski, S., & Helmig, B. 2008. "What do we know about the identity salience model of relationship marketing success? A review of the literature". *Journal of Relationship Marketing*, 7 (1):45-63.
- Morgan, R. & Hunt, S. 1994. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *The Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Nowak, L. & Clarke, T. 2003. "Cause-related marketing: keys to successful relationships with corporate sponsors and their customers". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11 (1):137-149.
- Nowak, L., & Washburn, J. 2000. "Marketing alliances between nonprofits and businesses: changing the public's attitudes and intentions towards the cause". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 7 (4):33-44.
- Ogliastri, E. 2003. "Alianzas cívicas y la empresa social: una introducción". *Revista Latinoamericana de Administración*. Universidad de los Andes (031):5-14.
- Ojeda, J. 2009. "La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental". *Revista Estudios Gerenciales*, 25 (110):39-61.
- Pope, J., Isely, E., et al. 2009. "Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: an exploratory study". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21 (2):184-201.
- Porter, M. 2008. *On competition*. Estados Unidos: The Harvard business review book series.
- Salamon, L., Anheier, H., et al. 1999. *Global civil society, dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore, MD.: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Samu, S. & Wymer, W. 2001. "Nonprofit-business alliance model: formation and outcomes". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9 (1-2):45-61.

- Sinclair, M. & Galaskiewicz, J. 2006. "Collaboration between corporations and nonprofit organizations". The nonprofit sector: A research handbook.
- Sorribas, C. 2009. *Marketing con causa, precedentes, origen y desarrollo en España*. Elaboración de un modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa entre las organizaciones no lucrativas y la comunidad empresarial. Universidad Ramon Llull.
- Suárez, D. & Hwang, H. 2012. "Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Suárez, T. 2007. "Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés". *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17 (30).
- Thompson, A., Tancredi, F., et al. 2000. "New partnerships for social development: business and the third sector". *International Journal of Public Administration Review*, 23 (5-8):1359-1385.
- Tubin, D. & Levin-Rozalis, M. 2008. "Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust". *International Journal of Public Sector Management*, 21 (7):704-722.
- Urra, J. 1999. "Cooperación interempresarial. Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno". *Revista Dirección y Organización*, 22:37-49.
- Villar, R. 1998. *Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project. Defining the nonprofit sector: Colombia*. Baltimore, MD.: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Weinberg, C. & Ritchie, J. 1999. "Cooperation, competition and social marketing". *Social Marketing Quarterly*, 5 (3):117-126.
- Werker, E. & Ahmed, F. 2008. "What do nongovernmental organizations do?". *The Journal of Economic Perspectives*, 22 (2):73-92.
- Wilson, E. & Nielson, C. 2001. "Cooperation and continuity in strategic business relationships". *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (1):1-24.
- Wymer Jr., W. & Samu, S. 2003. "Dimensions of business and nonprofit collaborative". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11 (1):3-22.
- Yaziji, M. 2004. Turning gadflies into allies. *Harvard Business Review*, 82 (2):110-115, 124.

para citar el presente artículo:

Estilo Chicago autor-fecha:	Estilo APA:	Estilo MLA:
Morales Romero, Adriana y Duque Oliva, Edison Jair. 2012. "Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión". <i>Administración & Desarrollo</i> 40(55): 77-91.	Morales Romero, A. y Duque Oliva, E. J. (2012). Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión. <i>Administración & Desarrollo</i> , 40(55), 77-91.	Morales Romero, A. y Duque Oliva, E. J. "Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión". <i>Administración & Desarrollo</i> 40.55 (2012): 77-91.

