



Universitat Ramon Lull

TESIS DOCTORAL

Título EL CICLO DE VIDA DE LAS RELACIONES DE
PATROCINIO: DESARROLLO DE UN MODELO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Realizada por LOURDES URRIOLAGOITIA DORIA MEDINA

en el Centro ESADE – ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Departamento POLÍTICA DE EMPRESA, RECURSOS HUMANOS Y
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Dirigida por DR. MARCEL PLANELLAS ARÁN

Reconocimiento

Han pasado varios años desde que me sumergí en esta investigación, un periodo de tiempo en el cual el aprendizaje ha sido enorme gracias al Profesor Marcel Planellas. Marcel tomó bajo su tutela una estudiante de doctorado a quién guió en cada paso que dio, transmitió muchísimo conocimiento, le inculcó la rigurosidad y la coherencia y siempre fue muy generoso en la cantidad de horas que le dedicó. Por esto le estaré infinitamente agradecida.

Quiero agradecer también a Diego Torres quien me contagió su entusiasmo por investigar el patrocinio y su relación con la estrategia empresarial pero sobretodo, compartió conmigo toda su experiencia y conocimiento dejando una profunda huella en mi trabajo.

Esta investigación no hubiese sido posible sin la importante colaboración de las empresas e instituciones que me abrieron las puertas brindándome toda la información que requería. Estoy especialmente agradecida a Bernhard Egli de UBS, Sonia Gonzalez y Julián Hernández de BBVA, Miguel de la Quadra-Salcedo, Iñigo de la Quadra-Salcedo y Rocío Gayarre de Ruta Quetzal BBVA, María Mateu de DKV, David Camps y Joan Reventós de Intermón Oxfam quienes se implicaron a fondo en el proceso de investigación.

Durante toda mi carrera doctoral he recibido el apoyo incondicional de mi hijo Alejandro y de mi esposo Pedro, la dedicación de mis padres Lourdes y Antonio aunque geográficamente lejos siempre están muy cerca, y nunca he olvidado que mi tia Teté me decía, siendo yo pequeña, que debía ser investigadora. Esta tesis es para ellos.

Resumen de la investigación

En los últimos años, diversos autores han reconocido que las relaciones de patrocinio operan como alianzas estratégicas. Sin embargo, también enfatizan la falta de aproximaciones analíticas que permitan conocer el proceso de desarrollo de este tipo de alianzas estratégicas.

Respondiendo a este llamamiento se ha desarrollado un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio que articula elementos de la perspectiva relacional de la firma, el enfoque conceptual sobre las dinámicas en el proceso de desarrollo de las alianzas estratégicas y la literatura de patrocinio. Para desarrollar el modelo sobre el ciclo de vida se ha realizado una investigación cualitativa mediante el estudio de casos longitudinal. Se identificaron tres relaciones de patrocinio que han sido capaces de crear y sostener un patrocinio exitoso durante un largo periodo de tiempo en el que además, se han involucrado a fondo. Estas relaciones de patrocinio son: UBS/equipo Alinghi, que pertenece al ámbito deportivo, BBVA/Ruta Quetzal que pertenece al ámbito cultural y DKV/Intermón Oxfam que pertenece al ámbito social. La investigación parte de la pregunta principal ¿cómo se crean y se desarrollan las relaciones de patrocinio?

Para cada caso, se procedió a buscar distintas fuentes de información para poder triangularla y así, recoger la más relevante y representativa reduciendo la probabilidad de malinterpretarla o tergiversarla. Así, los datos provienen de fuentes primarias y fuentes secundarias de información. Para sistematizar y analizar los datos colectados se fueron interpolando la síntesis de la información y la deducción de las conclusiones antes, durante y después de la recolección de información.

El estudio de los tres casos ha revelado una pauta de comportamiento secuencial en el desarrollo de estas relaciones de patrocinio de tres etapas de evolución interrumpidos por periodos cortos de revolución. Asimismo, ha permitido identificar las características clave en el éxito de las relaciones de patrocinio y analizar en profundidad la evolución de estas características a lo largo de su ciclo de vida.

Indice

<i>Reconocimiento</i>	3
<i>Resumen de la investigación</i>	5
<i>Indice</i>	7
<i>Indice de figuras</i>	11
<i>Introducción</i>	13
PARTE I: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y DESARROLLO DEL MODELO DEL CICLO DE VIDA DE LAS RELACIONES DE PATROCINIO	
Capítulo 1	
<i>Revisión de la literatura</i>	19
1.1 La perspectiva de la firma basada en los recursos	20
1.2 La perspectiva relacional de la firma	21
1.3 El ciclo de vida de las capacidades	28
1.4 El patrocinio desde la perspectiva de la firma basada en los recursos	31
Capítulo 2	
<i>Desarrollo del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio</i>	35
2.1 Las relaciones de patrocinio desde la perspectiva relacional de la firma	35
2.1.1 Inversiones relacionales específicas	35
2.1.2 Rutinas de intercambio de conocimiento	37
2.1.3 Complementariedad de los recursos y capacidades	38
2.1.4 Mecanismos de gobernanza efectivos	39
2.2 El ciclo de vida de una alianza estratégica particular: La relación de patrocinio	43
2.2.1 Etapa de formación	44
2.2.2 Etapa de operación	46
2.2.3 Etapa de desenlace	49
PARTE II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS	
Capítulo 3	
<i>Metodología de la investigación</i>	55
3.1 Recolección de datos	58
3.2 Análisis	59
Capítulo 4	
<i>UBS y el equipo Alinghi: El ciclo de vida de una relación de patrocinio</i>	61
4.1 Introducción	61
4.2 UBS	62
4.2.1 Antecedentes	62
4.2.2 Panorama histórico	63
4.2.2.1 Orígenes	63
4.2.2.2 La estrategia competitiva de UBS	66

4.2.2.3 La implementación de la estrategia de marca	68
4.3 Alinghi	71
4.3.1 Orígenes	71
4.3.2 Estrategia organizativa del equipo Alinghi	71
4.3.3 Alinghi y la 31 edición de la <i>America's Cup</i>	75
4.3.4 America's Cup	77
4.4 UBS y Alinghi: Análisis de la relación de patrocinio desde la aproximación del modelo del ciclo de vida	79
4.4.1 Metodología de investigación	79
4.4.1.1 Recolección de datos	80
4.4.1.2 Análisis	82
4.4.2 El ciclo de vida de la relación de patrocinio entre UBS y Alinghi	82
4.4.2.1 Panorama cronológico	82
4.4.2.2 Etapa 1: Formación (2001-2002)	85
4.4.2.3 Periodo de transición (último trimestre 2002)	92
4.4.2.4 Etapa 2: Operación (2002-2003)	94
4.4.2.5 Periodo de transición (último trimestre de 2003)	99
4.4.2.6 Etapa 3: Desenlace (2004-2007)	102
4.4.2.7 Síntesis y comentarios finales	109
4.4.2.8 Anexo	112
 Capítulo 5	
<i>BBVA Y Ruta Quetzal BBVA: El ciclo de vida de una relación de patrocinio</i>	115
5.1 Introducción	115
5.2 BBVA	116
5.2.1 Antecedentes	116
5.2.2 Panorama histórico	118
5.2.2.1 Orígenes	118
5.2.2.2 La estrategia competitiva de BBVA	118
5.3 Ruta Quetzal BBVA	125
5.3.1 Panorama global	125
5.3.2 Miguel de la Quadra-Salcedo y la Ruta Quetzal	127
5.3.3 Cronología	129
5.3.3.1 Aventura 92	129
5.3.3.2 Ruta Quetzal	130
5.3.3.3 Ruta Quetzal BBVA	132
5.3.4 Organización	134
5.3.5 Estrategia de comunicación	135
5.3.6 Proceso de selección	135
5.3.7 Página web	136
5.3.8 Programa de televisión	137
5.3.9 Los patrocinadores y colaboradores de la Ruta Quetzal BBVA	138
5.4 BBVA y la Ruta Quetzal BBVA: Análisis de la relación de patrocinio desde la aproximación del modelo del ciclo de vida	139
5.4.1 Metodología de investigación	139
5.4.1.1 Recolección de datos	139
5.4.1.2 Análisis	141
5.4.2 El ciclo de vida de la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal BBVA	141
5.4.2.1 Panorama cronológico	141
5.4.2.2 Etapa 1: Formación (2000-2003)	145
5.4.2.3 Periodo de transición (primer semestre de 2003)	151
5.4.2.4 Etapa 2: Operación (2003-2005)	153
5.4.2.5 Periodo de transición (Primer trimestre de 2005)	161
5.4.2.6 Etapa 3: Desenlace (2005 →)	163
5.4.2.7 Síntesis y comentarios finales	169
5.4.2.8 Anexo	173

Capítulo 6

DKV e Intermón Oxfam: El ciclo de vida de una alianza estratégica	175
6.1 Introducción	175
6.2 DKV	176
6.2.1 Antecedentes	176
6.2.2 Panorama histórico	178
6.2.2.1 Estrategia competitiva	178
6.2.2.2 Estrategia de responsabilidad social corporativa	181
6.3 Intermón Oxfam	185
6.3.1 Antecedentes	185
6.3.2 Panorama histórico	187
6.3.2.1 Origen	187
6.3.2.2 Internacionalización y crecimiento	188
6.4 DKV e Intermón Oxfam: Aplicación del modelo del ciclo de vida a la relación de colaboración	193
6.4.1 Metodología de investigación	193
6.4.1.1 Recolección de datos	194
6.4.1.2 Análisis	196
6.4.2 El ciclo de vida de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam	197
6.4.2.1 Panorama cronológico	197
6.4.2.2 Etapa 1: Formación (1998-2001)	200
6.4.2.3 Periodo de transición (Primeros meses de 2001)	206
6.4.2.4 Etapa 2: Operación (2001-2004)	209
6.4.2.5 Periodo de transición (Principios de 2005)	217
6.4.2.6 Etapa 3: Desenlace (2005-2010)	219
6.4.2.7 Síntesis y comentarios finales	230
6.4.2.8 Anexo	234

PARTE III: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y DIRECCIÓN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Capítulo 7

Revisión del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio: Análisis comparativo de los casos estudiados	239
7.1 Evolución de las características de las relaciones de patrocinio	239
7.1.1 Inversiones relacionales específicas	239
7.1.2 Rutinas de intercambio de conocimiento	241
7.1.3 Combinación de recursos y capacidades complementarios	243
7.1.4 Mecanismos de gobernanza efectivos	247
7.2 Periodos de revolución	251
7.3 Etapas de evolución	253

Capítulo 8

Conclusiones	259
8.1 Conclusiones e implicaciones	259
8.2 Limitaciones y dirección para futuras investigaciones	262
Referencias Bibliográficas	265
Apéndice 1	
Fuentes de información: Caso UBS/Alinghi	275

Apéndice 2

Fuentes de información: Caso BBVA/Ruta Quetzal BBVA _____ 281

Apéndice 3

Fuentes de información: Caso DKV/Intermón Oxfam _____ 287

Indice de figuras

<i>Figura 1: Marco teórico</i>	19
<i>Figura 2: Etapas del ciclo de vida inicial de las capacidades</i>	29
<i>Figura 3: Ramificaciones del ciclo de vida de las capacidades</i>	30
<i>Figura 4: Diferentes facetas del estudio del patrocinio</i>	32
<i>Figura 5: Agrupación de los autores citados</i>	40
<i>Figura 6: Síntesis de los criterios sobre patrocinio utilizados</i>	41
<i>Figura 7: El ciclo de vida de las relaciones de patrocinio</i>	44
<i>Figura 8: Metodología de investigación</i>	57
<i>Figura 9: Estructura Organizacional UBS</i>	65
<i>Figura 10: Marca UBS</i>	67
<i>Figura 11: La marca Alinghi</i>	74
<i>Figura 12: Orden cronológico de las actividades de UBS/ Alinghi</i>	83
<i>Figura 13: Cronología de eventos en la estrategia competitiva de UBS</i>	83
<i>Figura 14: Número de actividades anuales entre UBS/Alinghi</i>	84
<i>Figura 15: El ciclo de vida de la relación de patrocinio UBS/Alinghi</i>	84
<i>Figura 16: Etapa de formación</i>	85
<i>Figura 18: Periodo de transición</i>	92
<i>Figura 19: Etapa de operación</i>	94
<i>Figura 20: Actores involucrados en la relación UBS/Alinghi</i>	96
<i>Figura 21: Periodo de transición</i>	99
<i>Figura 22: Etapa de desenlace</i>	102
<i>Figura 23: Actores involucrados en la relación UBS/Alinghi</i>	104
<i>Figura 24: El ciclo de vida de la relación de patrocinio UBS/Alinghi</i>	111
<i>Figura 25: Estrategia diseñada en 2002</i>	121
<i>Figura 26: Plan Familias</i>	124
<i>Figura 27: Evolución de la imagen de marca del programa y sus diferentes patrocinadores</i>	133
<i>Figura 28: Orden cronológico de las actividades de BBVA/ Ruta Quetzal BBVA</i>	142
<i>Figura 29: Cronología de eventos en BBVA</i>	142
<i>Figura 30: Elementos relevantes de la estrategia competitiva de BBVA y la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal BBVA.</i>	143
<i>Figura 31 Número de actividades anuales entre BBVA y Ruta Quetzal</i>	144
<i>Figura 32: El ciclo de vida de la relación de patrocinio BBVA/Ruta Quetzal BBVA</i>	145
<i>Figura 33: Etapa de formación</i>	145
<i>Figura 34: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de patrocinio (2000-2003)</i>	149
<i>Figura 35: Periodo de transición</i>	151
<i>Figura 36: Etapa de operación</i>	153
<i>Figura 37: Área de Comunicación e Imagen de BBVA</i>	155
<i>Figura 38: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de patrocinio (2003-2005)</i>	155
<i>Figura 39: Periodo de transición</i>	161
<i>Figura 40: Etapa de desenlace</i>	163
<i>Figura 41: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de patrocinio (2005 →)</i>	166
<i>Figura 42: El ciclo de vida de la relación de patrocinio BBVA/Ruta Quetzal BBVA</i>	169
<i>Figura 43: Alineación entre la estrategia competitiva de BBVA y la estrategia de patrocinio</i>	171
<i>Figura 44: Logotipo de la empresa DKV Seguros</i>	181
<i>Figura 45: Logotipo de Intermón Oxfam</i>	192
<i>Figura 46: Cronología de actividades de la relación de colaboración entre Intermón Oxfam y DKV</i>	197
<i>Figura 47: Cronología de eventos en DKV</i>	198
<i>Figura 48: Número de actividades anuales entre DKV/Intermón Oxfam</i>	199
<i>Figura 49: El ciclo de vida de la relación DKV/Intermón Oxfam</i>	199
<i>Figura 50: Etapa de formación</i>	200
<i>Figura 51: Estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración</i>	204
<i>Figura 52: Periodo de transición</i>	206
<i>Figura 53: Etapa de operación</i>	209
<i>Figura 54: Estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración</i>	212
<i>Figura 55: Periodo de transición</i>	217
<i>Figura 56: Etapa de desenlace</i>	219
<i>Figura 57: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración</i>	224

<i>Figura 58: El ciclo de vida de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam y sus principales características</i>	231
<i>Figura 59: Alineación entre la estrategia competitiva de DKV y los objetivos de la relación DKV/Intermón Oxfam</i>	233
<i>Figura 60: Características de las relaciones de patrocinio UBS/Alinghi, BBVA/Ruta Quetzal y DKV/IO</i>	249
<i>Figura 61: El ciclo de vida de UBS/Alinghi, BBVA/Ruta Quetzal y DKV/IO</i>	250
<i>Figura 62: Periodos de revolución atravesados por UBS/Alinghi, BBVA/Ruta Quetzal y DKV/IO</i>	252
<i>Figura 63: Características principales de las etapas del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio</i>	253
<i>Figura 64: El ciclo de vida de las relaciones de patrocinio</i>	256

Introducción

Existe un consenso generalizado entre los académicos que el patrocinio envuelve una transacción de negocios (Thwaites, 1994). En efecto, aunque no existe una única definición de patrocinio, en la mayoría de las definiciones se identifican dos elementos esenciales: el patrocinador y el patrocinado. En general, el patrocinio es ilustrado como una relación de negocios mutuamente beneficiosa entre dos partes, el patrocinador (generalmente empresas) y el patrocinado (puede ser de distintas formas, organizaciones permanentes, proyectos temporales o individuos de diferentes campos como el deporte, el arte, la cultura entre otros). Así, tradicionalmente se han considerado las relaciones de patrocinio como cualquier relación de negocios que implican el intercambio de recursos de varios tipos entre las partes involucradas. En general, el patrocinio implica el intercambio de dinero y/o productos/servicios/*know-how* por principalmente recursos intangibles como imagen, reputación, hospitalidad o desarrollar nuevas relaciones (Thwaites, 1994; Olkkonen, 2001).

Sin embargo, las observaciones en la práctica diaria de las relaciones de patrocinio indican que en lugar de considerarlas una transacción económica puntual, se necesitan nuevas perspectivas para estudiarlas adecuadamente (Meenaghan, 1999). En la actualidad, en lugar de adoptar la perspectiva tradicional que considera el patrocinio como una transacción de corto plazo y una táctica de comunicación, los patrocinadores y los patrocinados se presentan como socios estratégicos. En efecto, estos reconocen el gran potencial del patrocinio de crear valor mediante una relación de largo plazo (Amis, Slack & Berret, 1999).

Dada la creciente magnitud de contratos de patrocinio y el creciente status de estratégico del patrocinio, las relaciones de patrocinio pueden ser determinantes en el éxito de las estrategias de patrocinio. Tales contratos son concebidos con el fin de obtener mayores beneficios en el largo plazo, un proceso inminentemente más estratégico que la simple elección de un medio de comunicación (Crimmins & Horn, 1996; Fahy, Farrelly & Quester, 2004).

Por tanto, las relaciones de patrocinio no pueden ser descritas como intercambios únicos y discretos dado que, constituyen acuerdos complejos y de largo plazo, que implican una serie de relaciones e interacciones (Farrelly, Quester & Mavondo, 2003).

Así, recientemente se empieza a sugerir que el patrocinio es creado como una capacidad distintiva mediante una asociación estratégica entre el patrocinador y el patrocinado. Sin embargo, existe una notable falta de investigación tanto conceptual como empírica de los mecanismos de la relación de patrocinio, en particular, cómo ambas partes trabajan conjuntamente para generar valor permanece sin aclarar (Farrelly & Quester, 2003, 2005). Por tanto, deben dedicarse mayores esfuerzos para comprender los factores que influyen la salud y longevidad de estas relaciones únicas (Farrelly et al, 2003).

El primer y hasta el momento único trabajo, como así lo aseguran sus autores, que explora la posibilidad de analizar el patrocinio como una alianza estratégica es el de Farrelly & Quester (2005). Estos autores afirman que una relación de patrocinio opera como una alianza puesto que existe un gran potencial de crear valor y lograr beneficios substanciales a través de la relación. Los autores subrayan además que esto es posible si se observa la relación de patrocinio desde una perspectiva estratégica.

Más aún, comprender la complejidad de estas alianzas estratégicas de largo plazo resalta la necesidad de realizar un análisis desde un punto de vista dinámico. Hasta el momento se ha estudiado el patrocinio como un elemento estático en el tiempo. Sin embargo, lejos de ser una entidad estática que permanece igual año tras año, las relaciones de patrocinio experimentan un cambio en el tiempo como toda relación inter-organizacional de largo plazo que se adapta y se desarrolla siguiendo una pauta de comportamiento determinada (Wolf, Meenaghan & O'Sullivan, 2002; Amis, Slack & Berret, 1999).

En el ámbito de la estrategia empresarial, una alianza estratégica es un acuerdo de largo plazo sobre una relación cercana y mutuamente beneficiosa en el que recursos, conocimientos y capacidades son compartidos con el objetivo de incrementar la ventaja competitiva de cada socio (Forbes, Isabella & MacAvoy, 1998).

Dentro de este ámbito, recientemente se empieza a añadir la dimensión temporal que afecta el desarrollo de las alianzas estratégicas en el tiempo (Ring & Van de Ven, 1994).

Más aún, se empieza a analizar como estas alianzas evolucionan dentro su ciclo de vida, es decir como se crean, crecen y se disuelven (Das & Teng, 2002).

Extendiendo esta línea de investigación, el propósito principal de la tesis doctoral es estudiar como se crean y se desarrollan las relaciones de patrocinio en el tiempo como una forma particular de alianza estratégica. Para cumplir con este propósito, se pretende desarrollar un modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio utilizando el estudio longitudinal de casos.

La presente tesis doctoral está estructurada en tres grandes partes. La primera parte contiene los dos primeros capítulos, el capítulo 1, la presentación del marco teórico sobre el que se fundamenta la pregunta de investigación y el capítulo 2, la presentación del modelo tentativo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio que parte desde una aproximación integradora, es decir combinando elementos de varias líneas conceptuales del área de la estrategia empresarial y de la literatura en patrocinio. El grueso de la tesis está en la segunda parte que abarca los capítulos 3, 4, 5 y 6. El capítulo 3 trata sobre la metodología de investigación que incluye la argumentación sobre la elección del estudio longitudinal de casos como el método más adecuado a los objetivos de la tesis y sobre el proceso de recolección de datos y análisis. Los capítulos 4, 5 y 6 corresponden a los tres estudios longitudinales de caso que se han elaborado. Por último, tercera parte incluye los capítulos 7 y 8 de la tesis. El capítulo 7 contiene el análisis comparativo de los casos y presenta la revisión y derivación final del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio. Finalmente, el capítulo 8 presenta las conclusiones e implicaciones de la tesis así como las directrices para futuras investigación.

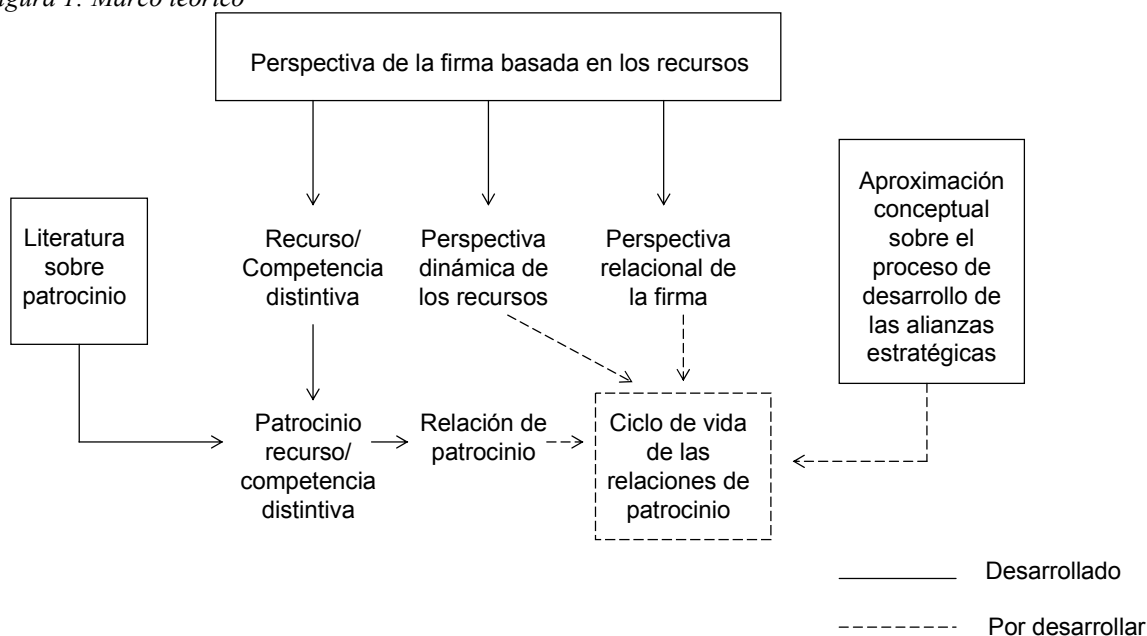
**PARTE I: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y DESARROLLO DEL
MODELO DEL CICLO DE VIDA DE LAS RELACIONES DE
PATROCINIO**

Capítulo 1

Revisión de la literatura

La investigación sobre la creación y desarrollo de las relaciones de patrocinio que se pretende realizar mediante la presente tesis doctoral se fundamenta sobre tres pilares teóricos: La perspectiva de la firma basada en los recursos, la literatura sobre patrocinio y las alianzas estratégicas. La figura 1 esquematiza la derivación del enfoque analítico que se ha adoptado, el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio.

Figura 1: Marco teórico



Fuente: Autor

En esta tesis doctoral se utilizarán los conceptos teóricos de dos corrientes que parten de la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1991), la perspectiva dinámica de los recursos, una herramienta analítica desarrollada por Helfat & Peteraf (2003) para estudiar el ciclo de vida de las capacidades y la perspectiva relacional de la firma, cuyos autores Dyer & Singh (1998) consideran las relaciones inter-organizacionales un recurso único y productivo para la creación de valor. Al mismo tiempo, se tomarán en cuenta las premisas conceptuales de la literatura que considera el patrocinio como un recurso valioso potencialmente capaz de desarrollarse en una competencia distintiva (Amis et al, 1997; 1999). De esta línea se deriva la corriente embrionaria que estudia las

relaciones de patrocinio (Olkkonen, 2001; Meenaghan 2002; Farrelly & Quester, 2003; 2005). Por último, se recogerá la aproximación analítica sobre el proceso de desarrollo de las alianzas estratégicas desarrollada por Das & Teng (2002).

1.1 La perspectiva de la firma basada en los recursos

Desde que este término fue acuñado por Wernerfelt en 1984 se ha creado un importante cuerpo teórico acerca de los recursos a nivel de empresa (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995). Las principales contribuciones de este enfoque están relacionadas con la teoría de la ventaja competitiva. Este paradigma parte de la suposición de que la dirección de una empresa desea obtener resultados superiores a la media, incluyendo parámetros como cuota de mercado y rentabilidad. Para ello la empresa debe poseer una ventaja competitiva sostenible. El enfoque basado en los recursos propugna que las empresas adquieran esa ventaja a través de la posesión de recursos clave y de su explotación de forma efectiva en el mercado.

Numerosos autores han prestado atención a las características que deben poseer los recursos para ser una potencial fuente de ventaja competitiva sostenible. Barney (1991) propone cuatro condiciones: valor, rareza, inimitabilidad, e insustituibilidad. Grant (1991) propuso una lista de factores algo distinta: durabilidad, transparencia, transferibilidad y replicabilidad. Collis & Montgomery (1995) ampliaron esta lista a cinco criterios, Amit & Schoemaker (1993) llegan a hablar de ocho características.

El abanico de posibles recursos es muy amplio, sin embargo la literatura habitualmente distingue entre activos tangibles e intangibles (Wright, 1994). Los activos, especialmente los tangibles, se deprecian con el tiempo o se vuelven obsoletos. Los recursos tangibles, no tácitos, son más fácilmente replicados por la competencia, de modo que se difunden rápidamente a través de una industria, y las ventajas que generan no se sostienen por mucho tiempo (Wright, 1994). Los recursos más valiosos desde el punto de vista estratégico son los más duraderos, difíciles incluso de identificar y entender, imperfectamente transferibles, no fácilmente reproducidos por la competencia, y claramente poseídos o controlados por la firma (Grant, 1991). Cuanto más tácito e intangible es un recurso, mas larga será la duración probable de ventaja que generen. Por su complejidad y su especificidad, por su carácter difícilmente articulable y

difícilmente aprehensible, y por el hecho de que se deprecian lentamente, los dos recursos intangibles más importantes de una firma son la imagen de la empresa y la reputación corporativa (Grant, 1991; Hall, 1992).

La imagen de una empresa y su reputación corporativa son, por tanto, fuentes muy valiosas de ventaja competitiva sostenible. Considerarlas como tales, no solo es una cuestión de terminología, sino que tiene profundas implicaciones para la dirección estratégica de la empresa (Amis, Pant & Slack 1997).

1.2 La perspectiva relacional de la firma

Las relaciones inter-empresariales son una opción viable para la creación de una ventaja cooperativa sustentable a través de una combinación de recursos idiosincráticos y complementarios (Lorenzoni & Lipparini, 1999). Es decir, las empresas que se relacionan y combinan recursos de manera única pueden lograr una ventaja sobre las demás empresas de la competencia, las cuales, no tendrán la capacidad o voluntad de hacerlo. Por tanto, las relaciones idiosincrásicas entre empresas pueden ser una fuente de rentas relacionales y de ventaja competitiva (Dyer & Singh, 1998). En su artículo, Dyer & Singh (1998), analizan como son creadas y preservadas las rentas relacionales desde un punto de vista relacional de la ventaja competitiva, es decir, tomando como unidad de análisis la relación inter-empresarial, las rutinas y los procesos relacionales en el estudio de las fuentes de la ventaja competitiva.

Del mismo modo, Madhok & Tallman (1998) analizan las relaciones inter-empresariales o alianzas como un recurso incrustado en un sistema de relaciones entre recursos inter e intra organizacionales, es decir un sistema que contiene recursos tanto de cada una de las partes involucradas como de la relación en si misma. Los autores consideran que el resultado de dicha alianza es un bien colectivo en el sentido de que no solo está generado colectivamente, también porque los beneficios son para ambas partes, aunque en forma diferente para cada uno. Por último, la producción de tal bien colectivo está inextricablemente entrelazada con la dinámica interna de intercambio entre las partes involucradas. Por lo tanto, existe una estrecha relación entre la calidad de la relación, las inversiones que se hagan sobre ésta y los retornos de la relación de intercambio.

Muchas de las actividades vinculadas a la edificación de la relación tienden a ser muy específicas a las interacciones de los individuos o pequeños grupos dentro de la alianza en particular (Madhok & Tallman, 1998). Por tanto, las inversiones y gastos dedicados a la relación -dinero, tiempo, energía y esfuerzos- adquieren las propiedades de una inversión específica puesto que son especializados a la aplicación en particular y no son transferibles a otros usos alternativos. Además, incluyen no solo los recursos económicos y tecnológicos de las partes, también los compromisos sociales e implicación o inmersión de los agentes individuales (Ring & Van de Ven, 1994).

Aunque estas inversiones constituyen costes hundidos del desarrollo de la relación inhibiendo la movilidad, también, constituyen inversiones específicas relacionales y señales relacionales positivas que permiten la coordinación y compromiso en el proceso de creación de valor. Así, las inversiones relacionales sirven para sumergir la relación en el proceso que logra incrementar las cuasi-rentas de la colaboración (Madhok & Tallman, 1998). Dyer & Singh (1998) denominan este tipo de cuasi-renta, renta relacional y la definen como un beneficio superior a lo normal generado por las contribuciones específicas de ambas partes a la relación de intercambio y que no puede ser generado por una empresa en solitario.

Dyer & Singh (1998) clasifican el origen de estas rentas relacionales en cuatro categorías:

Inversiones en activos específicos a la relación.

Intercambio substancial de conocimiento.

La combinación de recursos o capacidades complementarios pero escasos.

Mecanismos de gobernanza efectivos.

Sobre la primera fuente de renta relacional, las inversiones en activos específicos, existe una extensa literatura dedica a demostrar que la especialización de los activos es una condición necesaria para obtener rentas. En efecto, existe evidencia empírica dentro la corriente de la economía de los costes de transacción que corrobora que mientras mayores son las inversiones en activos específicos, más elevadas serán las cuasi-rentas (Klein, 1996, Williamson 1991). Las inversiones en activos específicos pueden ser tanto

en capital físico (tecnología o maquinaria especializada diseñada especialmente para la transacción) como en capital humano (conocimiento o *know how* adquirido y acumulado durante la relación). La co-especialización humana crece mientras las partes del intercambio desarrollan experiencia trabajando juntas y acumulan información especializada, lenguaje y *know how*, lo que les permite comunicarse eficientemente (Dyer, 1996). Por tanto, mientras mayores sean las inversiones que realicen ambas empresas dentro de la alianza en activos específicos, más elevadas serán las rentas relacionales.

Al mismo tiempo, existen dos subprocesos que influyen la habilidad de las partes de generar rentas relacionales. Primero, la longitud del periodo de tiempo del arreglo institucional influye la habilidad de la alianza para invertir en activos específicos puesto que cada una de las partes estará más predispuesta a realizar tales inversiones si existen garantías dentro del arreglo institucional que les proteja de futuros comportamientos oportunistas. Segundo, el volumen de las transacciones entre las partes influye la habilidad de generar rentas relacionales puesto que mientras mayor sea el volumen y alcance de las transacciones mayor será la especificidad de los activos relacionales (Dyer & Singh, 1998).

En la primera etapa de formación de la relación, la necesidad de inversiones relacionales es especialmente alta *ex ante* y *ex post* del acuerdo. Esto ayuda a edificar los cimientos para la formación de las siguientes etapas y tiene el potencial de generar mayor confianza y permitir el establecimiento de normas lo que a su vez facilita la coordinación y reduce la probabilidad y el alcance de conflictos futuros (Ring & Van de Ven, 1994). Al mismo tiempo, este temprano entendimiento y confianza resalta las oportunidades de combinar recursos y capacidades intangibles (Madhok & Tallman, 1998).

En cuanto al intercambio de conocimiento, la segunda fuente de renta relacional, Dyer & Singh (1998) citan diversos artículos que argumentan que el aprendizaje inter-organizacional es crítico para el éxito competitivo y destacan que las organizaciones aprenden colaborando con otras organizaciones. Por tanto, una alianza puede generar rentas desarrollando rutinas de intercambio de conocimiento. Una rutina de intercambio de conocimiento entre empresas es una práctica regular de interacciones determinadas

que permiten la transferencia, recombinación o creación de conocimiento especializado. La habilidad de explotar las fuentes de conocimiento que se encuentran fuera de la empresa depende de la “capacidad de absorción” del recipiente de conocimiento.

De acuerdo a Dyer & Singh (1998), la capacidad de absorción de cada una de las partes de la alianza se va agudizando mientras los integrantes de la alianza se van conociendo lo suficientemente bien como para saber quién conoce qué y donde se encuentra la experticia fundamental dentro de cada empresa. En muchos casos este conocimiento se desarrolla informalmente en el tiempo a través de las interacciones de ambas partes.

En cuanto al tercer punto, diversos trabajos que han estudiado la formación y el manejo de alianzas han centrado su atención en los recursos complementarios, considerándoles como un factor clave en la generación de beneficios provenientes de las alianzas (Dyer & Singh, 1998). Los recursos complementarios son recursos distintivos que pertenecen a las partes de una alianza y que colectivamente, es decir combinados entre si, generan rentas superiores a aquellas rentas que podrían obtener separadamente cada una de las empresas de sus respectivos recursos.

Cuando intervienen recursos intangibles en el intercambio, la complejidad de la combinación de dichos recursos y las inversiones relacionales se incrementan. En efecto, la combinación de recursos intangibles se caracteriza por una interacción intensa y requiere de considerable tiempo y esfuerzo y una perspectiva de largo plazo para crear una “conexión íntima” necesaria para alcanzar el verdadero valor que puede proveer la relación (Ring & Van de Ven, 1994).

Por tanto, una vez que la empresa ha identificado un socio potencial que posea recursos estratégicos complementarios, el siguiente desafío es desarrollar una complementariedad organizacional, es decir, los mecanismos organizacionales necesarios para lograr la realización de las rentas de los recursos estratégicos complementarios (Doz, 1996). La habilidad de alcanzar estas rentas por parte de los socios de una alianza está condicionada por la compatibilidad en los procesos de decisión, en los sistemas de información y control y en la cultura (Doz, 1996). En efecto, a pesar de que la complementariedad de recursos estratégicos crea el potencial para obtener rentas relacionales, estas rentas solo pueden materializarse si las empresas

poseen sistemas y culturas lo suficientemente compatibles para facilitar la coordinación (Doz, 1996; Dyer & Singh, 1998).

Por último, la estructura de gobernanza, el cuarto pilar en la creación de rentas relacionales en la clasificación de Dyer & Singh (1998), es un elemento fundamental por su influencia tanto en los costes de transacción como en la disposición de los socios de la alianza por realizar inversiones en activos específicos. Ambas partes están conscientes que mayores inversiones en activos específicos crearán mayores rentas relacionales, pero también multiplicarán las probabilidades de que surja el oportunismo, es decir los incentivos a apropiarse de las rentas relacionales creadas. Por este motivo, las partes que intervienen en un intercambio escogen una estructura de gobernanza que les proteja del oportunismo y minimice al mismo tiempo los costes de transacción (Williamson, 1991).

En el artículo de Dyer & Singh (1998) se destacan dos tipos de gobernanza utilizadas por los socios de una alianza: Por un lado, los contratos legales, los cuales requieren la intervención de árbitros o terceras partes para garantizar el cumplimiento de los acuerdos. Por otro lado, los ordenamientos privados, los cuales auto garantizan el cumplimiento de los acuerdos, sin la necesidad de la intervención de terceras partes. A su vez, entre los ordenamientos privados de auto garantía se distinguen las garantías “formales” y las garantías “informales”.

Mediante los acuerdos formales de auto-garantía las partes que participan en el intercambio alinean los incentivos económicos y controlan el oportunismo. De mutuo acuerdo, las partes realizan inversiones en forma simétrica en activos co-especializados cuyos beneficios futuros les incentiva a cumplir con los acuerdos; En efecto, los costes a largo plazo de romper el acuerdo serán superiores a los beneficios de corto plazo de comportarse oportunísticamente (Klein, 1996). El hecho de que el valor de estas inversiones decaería si una de las partes se comportara oportunísticamente provee un incentivo a cada una de las partes a confiar en la otra. Más aún, dado que estas inversiones pueden incrementarse en valor si las partes cooperan, ambas se verán incentivadas a realizar actividades para crear valor (Dyer & Singh, 1998).

Los acuerdos informales de auto garantía complementan los acuerdos formales incluso, muchas veces los sustituyen como así demuestran diversos estudios del área de la sociología (Dyer & Singh, 1998). Estos acuerdos informales utilizan las relaciones personales de confianza (experiencias directas) o la reputación (experiencias indirectas) como mecanismos de gobernanza. En general, los costes de transacción son menores cuando los acuerdos se basan en auto-garantías tanto formales como informales que cuando las partes elaboran complejos contratos que requieren la presencia de un tercer arbitro que garantice su cumplimiento.

Además de reducir los costes de transacción, los mecanismos de gobernanza influyen sobre las iniciativas de los socios a realizar actividades de creación de valor. Una pequeña pero creciente literatura en valor de transacción empieza a enfatizar la influencia de los mecanismos de gobernanza sobre la generación de rentas a través de la creación de valor (Dyer, 1997; Zagac & Olsen, 1993). Por tanto, un mecanismo efectivo puede generar rentas relacionales dotando los incentivos necesarios a los socios de una alianza para crear valor mediante inversiones específicas a la relación, intercambio de información y conocimiento, o combinando recursos estratégicos complementarios (Dyer & Singh, 1998).

Los socios de una alianza que utilizan un mecanismo de gobernanza basado en un ordenamiento privado de auto garantía se verán motivados en mayor grado a realizar actividades de creación de valor que aquellos socios que utilicen contratos complejos. En efecto, diversos trabajos empíricos (Crocker & Reynolds, 1993; Saussier, 2000) han demostrado que además de costoso es casi imposible abarcar *ex ante* en un contrato explícito todas las actividades que se realizarán a lo largo del periodo de vida de la alianza. Los socios pueden evitar los costes de contratación y de renovación de contratos empleando mecanismos de auto garantía que se irán apreciando en el transcurso del tiempo en el sentido que la confianza va creciendo a medida que suceden las interacciones (Dyer & Singh, 1998). Al mismo tiempo, los mecanismos de auto-garantía ayudan a generar mayores rentas relacionales que los contratos puesto que los contratos formales son relativamente fáciles de imitar y por tanto no constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Dentro de los acuerdos de auto-garantía, los mecanismos informales tienen mayores posibilidades de generar rentas relacionales que los mecanismos formales, la confianza y la reputación son mucho más difíciles de imitar puesto que son socialmente complejos e idiosincráticos a la relación de intercambio. Sin embargo, los mecanismos informales requieren mucho tiempo para desarrollarse puesto que requieren una historia de interacciones y vínculos personales. Muchas alianzas empiezan utilizando mecanismos formales y con el paso del tiempo pasan a utilizar más mecanismos informales (Dyer & Singh, 1998).

Muchos autores consideran que la confianza es la “piedra angular de una asociación estratégica” (Spekman et al, 1998; Farrelly y Quester, 2005). Los conceptos de expectativas y riesgo son centrales dentro de la noción de confianza (Vangen & Huxham, 2003). Al iniciar una relación de colaboración, las partes involucradas deben tener la habilidad de formarse expectativas sobre los futuros resultados de la colaboración y una voluntad de asumir un riesgo. Esta capacidad se basa a su vez, en la capacidad de formar acuerdos que reflejen claramente el propósito de la colaboración, las inversiones que requiere y los resultados que se esperan.

En cuanto a la voluntad de asumir un riesgo, por un lado, se argumenta que la creación de confianza implica asumir un riesgo y por otro lado, la existencia de confianza es considerada como un mecanismo para reducir el riesgo del comportamiento oportunístico. Por tanto, el desarrollo de la confianza dentro de una relación es un proceso cíclico. Cada vez que las partes actúan juntas asumen un riesgo y se forman expectativas sobre los resultados y sobre la forma en que actuará su contraparte. Cada vez que los resultados son satisfactorios, la confianza se ve reforzada, así el incremento de la confianza reduce la sensación de riesgo en las acciones futuras (Vangen & Huxman, 2003).

Aunque la literatura dedicada a la confianza es muy diversa y voluminosa, un elemento que frecuentemente aparece como un obstáculo en el proceso de alimentar o nutrir la confianza es el balance del poder entre las partes (Vangen & Huxman, 2003). Muchos conflictos se originan en las diferencias de poder que van surgiendo, situaciones que se originan en las inherentes fuentes de poder, la autoridad y habilidad para influir en la agenda. Estas situaciones se superan con éxito cuando se realizan esfuerzos por

comprender los objetivos y expectativas de cada una de las partes y por acordar los objetivos y agendas comunes.

En síntesis, una relación inter-empresarial además de una estructura que permite organizar el intercambio, es un recurso productivo y único para la creación de valor, es decir que es un recurso capaz de generar rentas relacionales, o lo que es igual, generar una ventaja competitiva sostenible.

1.3 El ciclo de vida de las capacidades

Helfat & Peteraf (2003) argumentan que dentro de la teoría de la perspectiva de la firma basada en los recursos no existe un modelo conceptual claro que incluya una explicación sobre como surge la heterogeneidad de los recursos y capacidades de las empresas. Para suplir este vacío, Helfat & Peteraf, (2003) desarrollan el modelo del ciclo de vida de las capacidades para explicar el origen fundamental de la heterogeneidad entre estas.

Helfat & Peteraf (2003), definen un recurso como un activo tangible o intangible que una organización posee, controla o tiene acceso en una base semi permanente. Las capacidades incluyen dos tipos de rutinas: aquellas que realizan las tareas individuales y aquellas que coordinan estas tareas individuales. La necesidad de coordinar tareas implica que una capacidad involucra esfuerzos coordinados de individuos y equipos. Una capacidad organizativa se refiere a la habilidad de una organización de realizar un conjunto coordinado de tareas utilizando recursos, con el propósito de alcanzar un resultado particular. Por lo tanto, el ciclo de vida de una capacidad representa la evolución de una capacidad organizacional que se encuentra dentro de un equipo.

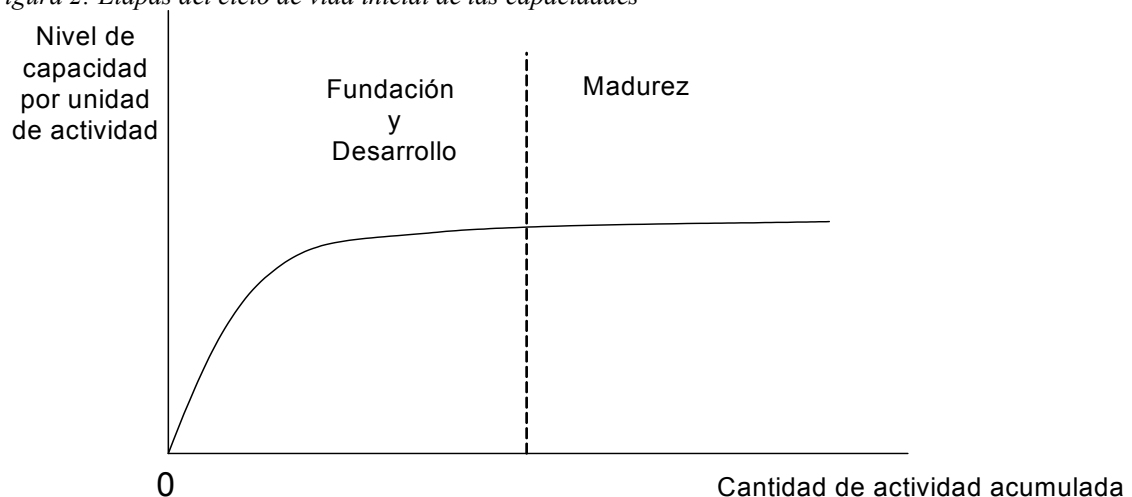
El ciclo de vida de las capacidades comienza con la etapa de fundación que posee dos requerimientos generales: Un grupo o equipo, organizado bajo algún tipo de liderazgo y capaz de realizar una acción conjunta y un objetivo central, la creación de una nueva capacidad. El nuevo equipo comienza con un conjunto de recursos, cada individuo posee capital humano (conocimiento, habilidades y experiencia) y capital social (relaciones sociales dentro y fuera del equipo). Además como grupo, estos individuos

pueden poseer capital humano específico al grupo si trabajaron juntos antes. Así, los recursos presentes en la etapa de fundación preparan la siguiente etapa de desarrollo pre-condicionando el surgimiento de la capacidad.

La etapa de desarrollo empieza después que el equipo se ha organizado alrededor del objetivo de desarrollar una capacidad particular. Durante esta etapa, la capacidad se desarrolla a través de la búsqueda por parte del equipo de alternativas viables para su desarrollo, combinadas con la acumulación de experiencia en el tiempo. El desarrollo de la capacidad implica que el equipo progresa y mejora en el tiempo la ejecución de sus actividades como equipo. Estas mejoras en el funcionamiento de la capacidad se deriva de un complejo conjunto de factores que incluye el “aprender haciendo” de cada uno de los miembros del equipo y del equipo en general, intentos deliberados de mejorar el proceso y solucionar los problemas, así como diversas inversiones.

En algún punto, el desarrollo de la capacidad cesa y el ciclo de vida entra a la etapa de madurez. El desarrollo de la capacidad puede finalizar simplemente porque enfrenta límites inherentes a lo que el equipo puede alcanzar con los recursos que dispone, o porque los líderes del equipo toman la decisión final de terminar el desarrollo de la capacidad. La figura 2 exhibe la forma general del ciclo de vida inicial desde la fundación a la madurez.

Figura 2: Etapas del ciclo de vida inicial de las capacidades



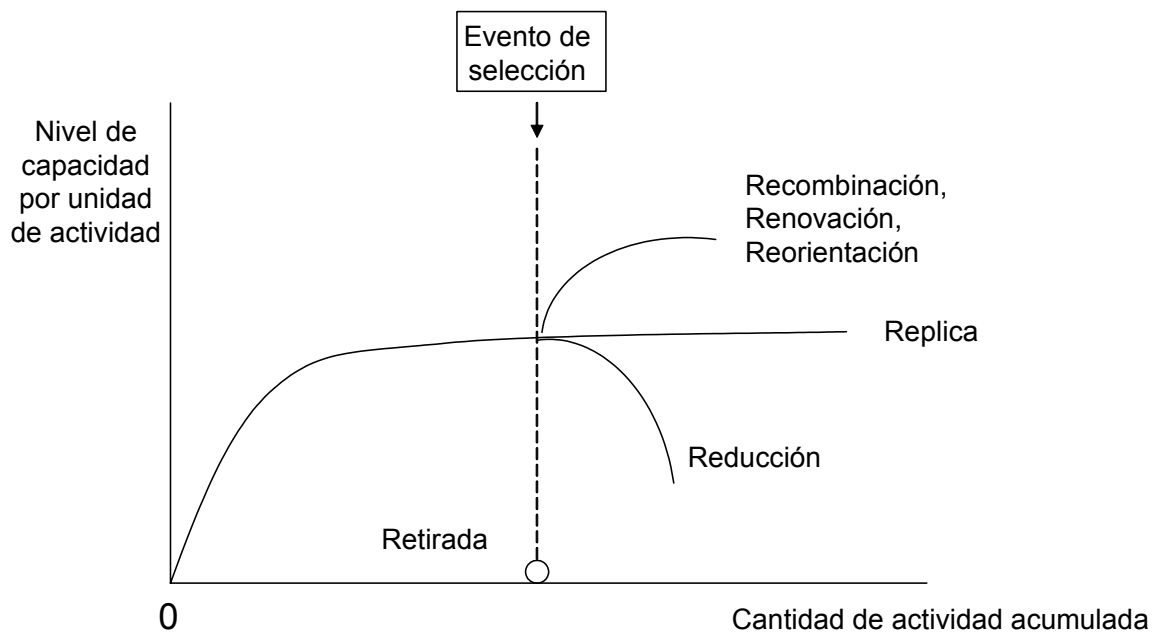
Fuente: Helfat & Peteraf, 2003

El eje horizontal representa la cantidad acumulativa de actividad hacia la cual la capacidad se dirige y el eje vertical representa el “nivel” de capacidad por unidad de actividad, que corresponde a una particular escala de actividad. El nivel de capacidad refleja la capacidad general del equipo de ejecutar la actividad determinada y puede estar caracterizada a lo largo de muchas dimensiones de capacidad.

En las etapas de fundación y desarrollo, la naturaleza del ciclo de vida de la capacidad hace difícil especificar el punto de transición de una etapa a otra con precisión por lo que en la figura no se traza ningún punto exacto de transición entre la etapa de fundación y desarrollo. La etapa de madurez está representada por una línea recta, debido al nivel constante de mantenimiento de la capacidad a través de un nivel de ejecución de tareas que se mantiene en el tiempo.

Cuando ocurren factores externos a la capacidad que tienen un impacto lo suficientemente fuerte para alterar la trayectoria vigente del ciclo de vida, la capacidad se ramifica y se transforma. Estos factores pueden surgir dentro o fuera de la organización y son denominados por los autores como eventos de selección internos y externos respectivamente.

Figura 3: Ramificaciones del ciclo de vida de las capacidades



Fuente: Helfat & Peteraf, 2003

La figura 3 representa las ramificaciones posibles que a modo de simplificar el análisis aparecen cuando la capacidad ha alcanzado la etapa de madurez. Las ramificaciones son retiro, reducción, replica, recombinación, reorientación o renovación.

Las ramificaciones del ciclo de vida de las capacidades reflejan el impacto de dos tipos de efectos de selección: Aquellos que amenazan convertir una capacidad en obsoleta y aquellos que proveen nuevas oportunidades para el crecimiento o cambio de la capacidad.

Así, el ciclo de vida de las capacidades, modelo propuesto por Helfat & Peteraf (2003), es un componente fundamental de la perspectiva dinámica basada en los recursos que permite comprender como evolucionan los recursos y capacidades en el tiempo.

1.4 El patrocinio desde la perspectiva de la firma basada en los recursos

Aunque existe un gran número de estudios sobre patrocinio, estos se han concentrado en la dimensión del patrocinio ligada a la comunicación, donde la principal función del patrocinio es considerada similar a la del marketing (Walliser, 2003).

Un aspecto que trata la revisión de la literatura sobre patrocinio elaborada por Torres & Urriolagoitia (2005) es la evolución que ha sufrido la investigación del patrocinio pasando de ser considerado un instrumento de marketing, a ser un recurso estratégico y valioso de nivel corporativo. La figura 4 expone los diferentes elementos del patrocinio que han evolucionado.

En la actualidad, en lugar de constituir un elemento de marketing, el patrocinio empieza cada vez más a ser considerado una actividad que contribuye al logro de objetivos de estrategia a nivel corporativo (Meenaghan, 1999). No obstante, los estudios que se han realizado hasta ahora no han puesto atención en la relación integral del patrocinio con las estrategias organizativas (Berret & Slack, 1999).

Figura 4: Diferentes facetas del estudio del patrocinio

	Naturaleza	Toma de decisiones	Objetivos	Periodo
Patrocinio 70's - 80's	Instrumento	Ad-hoc	Comerciales	Corto plazo
Patrocinio 90's - 2000	Recurso	Estratégico	Ventaja competitiva	Largo plazo

Fuente: Autor

El artículo de Amis, Pant & Slack (1997) constituye el primer trabajo que estudia el patrocinio considerándolo una inversión estratégica desde la perspectiva basada en los recursos. Los autores argumentan que esta teoría puede ser de gran utilidad para profundizar el conocimiento en patrocinio. El segundo trabajo que estudia el patrocinio desde esta perspectiva es el de Amis, Slack & Berret (1999) que sigue la misma línea del primero.

Partiendo del trabajo de Hamel & Prahalad (1994), los autores señalan las tres características que debe poseer el patrocinio para poder convertirse en una competencia distintiva: valor percibido, diferenciación competitiva y extensibilidad. Se trata de una simplificación y clarificación de las características identificadas en el artículo de Amis, Pant & Slack (1997). Valor percibido hace referencia a la capacidad del patrocinio para aumentar y resaltar un beneficio importante para los consumidores. Diferenciación competitiva se relaciona con la propiedad del patrocinio de producir un resultado que encaja con la imagen del patrocinador mucho más que con cualquier otro competidor. Y extensibilidad se define a partir de la capacidad de alcanzar economías de alcance y de utilizar el patrocinio de forma multidimensional dentro de la organización. Para determinar que patrocinios son exitosos y cuales no, teniendo en cuenta la diversidad de objetivos posibles y la ausencia de mediciones fiables, los autores proponen medir el éxito a partir de la satisfacción manifestada por la dirección.

Los autores realizaron un estudio de 28 casos desarrollados a partir de entrevistas semi estructuradas con directivos de esas empresas. De ellos, los autores presentan en el

artículo casos de estudio de 4 empresas que tuvieron un marcado éxito en sus acuerdos de patrocinio que seguidamente, contrastan en detalle con otras 4 empresas que terminan sus acuerdos por el fracaso que obtuvieron.

Se concluye que los patrocinios que poseen esas tres características estudiadas parecen ser más exitosos, previsiblemente porque contribuyen a crear una ventaja competitiva sostenible. También se señala que la mayor diferencia entre las empresas exitosas y las restantes parece ser el reconocimiento del potencial del patrocinio como un recurso valioso y consiguientemente, el compromiso por parte de la dirección de la empresa de invertir tiempo y esfuerzo en cultivar un acuerdo de patrocinio con el fin de desarrollarlo en una capacidad distintiva.

Aunque esta línea ayuda a desarrollar un entendimiento del patrocinio como un recurso estratégico, ha prestado una atención limitada a la relación entre el patrocinador y el patrocinado, a pesar de su influencia fundamental en el éxito del patrocinio (Meenaghan, 1999; Farrelly & Quester, 2003; 2005).

Fahy, Farrelly & Quester 2004 destacan el rol estratégico del patrocinio y la falta de atención por parte de la investigación académica que ha recibido hasta el momento. Específicamente, los autores afirman que muchos autores recalcan la importancia de establecer los objetivos por parte del patrocinador, pero pocos reconocen el rol esencial del patrocinado y aún más escasos son los autores que consideran las capacidades y los procesos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

En este sentido, los autores proponen un modelo conceptual desarrollado dentro del marco de la perspectiva de los recursos, que explica el proceso a través el cual se alcanza la ventaja competitiva a dos niveles: A nivel del “mercado” del patrocinio y a nivel del mercado del producto o servicio. Para construir el modelo, los autores utilizan la misma lógica que la mayoría de los modelos que estudian la relación entre recursos y ventaja competitiva: Modelos lineales que contienen circuitos de retroalimentación.

El modelo que proponen representa como en un primer nivel, un patrocinio que es desarrollado mediante el despliegue de recursos claves, se transforma en una ventaja competitiva sustentable en el “mercado” del patrocinio, es decir que este patrocinio

claramente se diferencia entre el resto de patrocinios y sobrelleva los esfuerzos de las emboscadas de los competidores. Los autores aseguran que un patrocinio logrará una ventaja competitiva si se desarrollan por un lado, habilidades especializadas en la construcción de marcas de manera que se logren una congruencia perpetua entre las dos marcas y por otro, grandes capacidades organizativas.

En un segundo nivel, una vez que se logra desarrollar un patrocinio superior al de los competidores, este generará una ventaja competitiva en el mercado de productos si permite la creación de valor para los consumidores.

Los autores concluyen que desde el punto de vista práctico, la efectividad del patrocinio parece estar más relacionada a la presencia de recursos intangibles desarrollados en el tiempo. Más aún, recalcan la importancia de nutrir y proteger estos recursos intangibles que de otra manera se disiparían; Así, identificar e integrar los procesos de gestión y las rutinas para crear una cultura de patrocinio y al mismo tiempo, categorizar y registrar la experiencia pasada y el conocimiento, ayudarán a asegurar que las disciplinas internas perduren en el tiempo.

El propósito de la tesis doctoral es estudiar desde un punto de vista dinámico, cómo se crea y como se desarrolla un patrocinio. Partiendo de la premisa que el patrocinio puede ser desarrollado en una capacidad distintiva que además posee un ciclo de vida, mediante la investigación se pretende contestar a las preguntas:

¿Cómo se crean y se desarrollan las relaciones de patrocinio?

¿Las relaciones de patrocinio poseen un ciclo de vida?

¿Este ciclo de vida exhibe una pauta de comportamiento o una trayectoria determinada?

Para responder a las preguntas, estudiar la trayectoria de la relación entre patrocinador y patrocinado en el tiempo y distinguir las diversas etapas por las que atraviesa en el tiempo, se pretende desarrollar un modelo del ciclo de vida del patrocinio cuya unidad de análisis será la relación entre patrocinador y patrocinado.

Capítulo 2

Desarrollo del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio

2.1 Las relaciones de patrocinio desde la perspectiva relacional de la firma

Dyer & Singh (1998) clasifican el origen de la ventaja competitiva inter-organizacional en cuatro categorías: Inversiones relacionales específicas, rutinas de intercambio de conocimiento, combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos.

En el contexto del patrocinio, se ha comprobado que las compañías que consideraron sus acuerdos de patrocinio como un recurso estratégico, el cual desarrollaron en una competencia distintiva, alcanzaron el éxito. Como ya se mencionó también, se ha reconocido que crear y mantener un patrocinio exitoso requiere de la implicación de la empresa patrocinadora y de la entidad patrocinada. Por lo tanto, las cuatro fuentes de ventaja competitiva inter-organizacional clasificadas por Dyer y Singh pueden ser determinantes en las relaciones de patrocinio.

Así, partiendo de la perspectiva relacional de la firma, se considerarán las relaciones de patrocinio como un recurso valioso potencialmente capaz de generar una ventaja competitiva.

2.1.1 Inversiones relacionales específicas

Para construir relaciones sólidas y duraderas, se deben realizar inversiones en tiempo, dinero y esfuerzo. Madhok & Tallman (1998) argumentan que estos gastos y actividades dedicados a la relación adquieren la propiedad de una inversión relacional

puesto que están especializados en este uso en particular y no son transferibles a otros usos.

Investigadores en patrocinio como Quester & Thompson (2001) encontraron que los pagos por los derechos de asociación que hace el patrocinador al patrocinado no serán efectivos a menos que estén acompañados por el compromiso de un significativo número de recursos adicionales que va mucho más lejos que la simple financiación. Estos recursos adicionales deben asignarse para apalancar la relación que generalmente consiste en realizar actividades de promoción y difusión.

Farrelly & Quester (2003) destacan la importancia de las inversiones específicas pues en su estudio encontraron que el compromiso del patrocinador de realizar inversiones en el corto plazo con la expectativa de obtener beneficios de la relación en el largo plazo es fundamental para sostener una relación de patrocinio.

Paralelamente a los beneficios al patrocinador, la relación provee valor al patrocinado, lo cual es fundamental para la longevidad de la alianza como señalan Farrelly & Quester (2005). Además de la remuneración por los derechos de explotación que recibe el ente patrocinado, una asociación con una importante empresa tiene el potencial de otorgarle grandes beneficios como una gran exposición o el realce de su imagen, lo que a su vez puede atraer a otros patrocinadores.

Amis, Pant & Slack (1997) estudiaron el acuerdo entre una firma canadiense Owens-Corning y el equipo canadiense de esquí estilo libre que firmaron en 1986 y se extendió hasta 1998. Los autores describen como la firma trabajó para lograr que este evento adquiriese estatus olímpico puesto que era consciente que su perfil aumentaría si patrocinaba un deporte olímpico. Una vez adquirido este estatus, la firma hizo grandes esfuerzos para contribuir al desarrollo del esquí estilo libre apoyando por ejemplo, la creación de un centro de entrenamiento a nivel nacional. Al mismo tiempo, la firma promocionaba su asociación con el equipo transmitiendo una imagen positiva sobre su compromiso de forjar una relación de largo plazo que aportara beneficios mutuos.

2.1.2 Rutinas de intercambio de conocimiento

De acuerdo a Dyer & Singh las rutinas de intercambio de conocimiento permiten la transferencia, combinación o creación de conocimiento especializado. Los autores subrayan que este intercambio dependerá de la intensidad de las interacciones personales.

Farrelly, Quester y Mavondo (2003) realizaron un estudio exploratorio en el que participaron los 20 mayores patrocinadores de deportes en Australia. Dicho estudio confirmó que un determinante crítico del éxito o fracaso de la relación es la habilidad de las partes de establecer un diálogo explícito y la predisposición de fortalecer una relación de trabajo productiva. Los autores utilizan el término “comunicación colaborativa” que definen como una combinación de atributos específicos a la instauración de la comunicación dentro la relación de patrocinio. Al mismo tiempo, Fahy, Farrelly y Quester (2004) afirman que ambas partes deben involucrarse y hacer un esfuerzo constante en el desarrollo de las rutinas complejas y tácitas pues estas son centrales en la efectividad del patrocinio.

Ryan & Fahy (2003) estudiaron el caso del patrocinio de Nortel Networks, una empresa irlandesa, al Festival de Arte Galway. Mediante este caso, los autores ilustran como se pueden desarrollar las rutinas de intercambio de conocimiento en una relación de patrocinio. Los empleados de Nortel Networks interactuaron en varias ocasiones con los miembros del Festival de Arte Galway al colaborar en la organización de los festivales y participar activamente como auxiliares. Mientras se sucedían estas interacciones, el intercambio de información se iba incrementando así como la capacidad de internalizar y aplicar esta información en sus propias necesidades organizacionales. Nortel Networks aportó al Festival *expertise* en gestión financiera lo que fortaleció el desarrollo de su sistema financiero. A su vez, el Festival de Arte Galway transfirió a la empresa creatividad y enseñó a sus empleados a “pensar fuera de la caja” (Ryan and Fahy, 2003, p. 37).

2.1.3 Complementariedad de los recursos y capacidades

Dyer & Singh definen los recursos estratégicos complementarios como recursos distintivos de las alianzas estratégicas que colectivamente generan mayores rentas que la suma de las rentas que podrían generar individualmente. Sin embargo, los autores resaltan que los beneficios de combinar los recursos se obtendrán solo si las partes desarrollan la complementariedad organizacional necesaria para facilitar las acciones coordinadas.

En el contexto del patrocinio, Farrelly y Quester (2005) afirman que el potencial para un intercambio simbiótico claramente existe en una relación de patrocinio puesto que los recursos críticos para lograr importantes beneficios pueden ser derivados de la interacción entre las partes. Estos recursos pueden incluir conocimientos sobre la construcción de una marca que pueden estar compuestos por activos tangibles como perfiles de consumidores y seguidores y activos intangibles como la creatividad.

Volviendo al caso de Nortel Networks y el Festival de Arte de Galway (Ryan & Fahy, 2003), este es un ejemplo de una combinación de recursos compleja fruto de interacciones positivas. El desarrollo del sistema financiero del Festival permitió su expansión lo que entre otras cosas, facilitó la implicación de los empleados de Nortel Networks en actividades artísticas. El resultado fue el surgimiento entre los empleados de un sentido de pertenencia a la empresa y que ésta misma fuera considerada como un lugar atractivo para trabajar. Por su parte, el Festival de Arte Galway vio crecer su audiencia puesto que los empleados de Nortel Networks junto con sus familias se transformaron en una audiencia leal.

Otro ejemplo de combinación compleja de recursos se encuentra en el artículo de Amis, Slack y Berret (1999) quienes destacan como las empresas que consideran los atletas o equipos que patrocinan como parte integral de la empresa pueden utilizar esta relación para desarrollar la cultura corporativa. Los autores citan el ejemplo de Nike que patrocinó al baloncestista Michel Jordan y que, además de gestionar su imagen, lo integraron a la empresa asistiendo a jornadas con los trabajadores, colaborando en el desarrollo de nuevos productos y en su lanzamiento, entre otras actividades.

Por su parte, Fahy, Farrelly y Quester (2004) aseguran que la relación de colaboración entre el patrocinador y el patrocinado puede ser fuente de nuevos recursos y capacidades, por ejemplo, los patrocinadores de deportes o artes pueden adquirir ideas creativas de sus patrocinados en relación a las estrategias de marca y comunicación de nuevos productos o diseño y desarrollo de servicios.

2.1.4 Mecanismos de gobernanza efectivos

Dyer & Singh utilizan el término gobernanza efectiva para destacar los acuerdos de auto-garantía formales e informales como los medios más efectivos y menos costosos de garantizar las inversiones especializadas y facilitar el intercambio complejo.

Los mecanismos formales son inversiones simétricas que alinean los incentivos económicos de las partes. Los mecanismos informales se basan en la confianza mutua. Los autores destacan que la confianza es un mecanismo que posee un gran potencial de generar una ventaja competitiva dado que es difícil de imitar por ser socialmente complejo e idiosincrásico a la relación.

Farrelly, Quester y Mavondo (2003) afirman que la confianza juega un rol fundamental en la renovación de los acuerdos de patrocinio mediante los cuales ambas partes esperan obtener mayores retornos de los beneficios acumulativos. Fahy, Farrelly & Quester (2004) afirman que los contratos de patrocinio tienen una duración media de tres a cinco años y generalmente se espera que estos sean renovados varias veces de modo que el patrocinio logre alcanzar los beneficios de una asociación de largo plazo. Wolf, Meenaghan & O'Sullivan (2002) afirman que existe evidencia que el fomentar y mantener la confianza influyen en el carácter y la trayectoria de la relación en el tiempo. Por último, Farrelly y Quester (2005) confirman que la confianza es crítica para el funcionamiento y longevidad de la alianza

El estudio del caso sobre el patrocinio de la empresa Guinness a GAA, la asociación deportiva irlandesa de campeonatos de hurling, (un deporte irlandés muy importante) escrito por Meenaghan (2002) ejemplifica la importancia de la confianza como un

mecanismo de gobernanza efectivo. En 1995, la práctica del hurling sufría un estado de deterioro por lo que Guinness estaba conciente del enorme esfuerzo que debía realizar para desarrollar el perfil del hurling y su asociación con este deporte.

Aunque el patrocinio fue muy exitoso para ambas partes, desde el principio la relación de patrocinio fue objeto de continuas críticas y presiones, en general relacionadas a la asociación del deporte irlandés hurling con la marca de una bebida alcohólica. En ese contexto, el desarrollo de la confianza mutua fue particularmente importante. La escala de gastos y de actividades de apalancamiento que Guinness realizó fue muy importante y con una perspectiva de desarrollar una asociación que aportara grandes beneficios en el largo plazo. GAA, la organización deportiva patrocinada depositó toda su confianza no solo en la capacidad de promocionar el hurling, también en la habilidad y compromiso de Guinness de cumplir ese cometido en forma responsable y sensata. Sostener este ambiente de confianza y dependencia mutua requería prestar atención continuamente a las interacciones entre las personas directamente implicadas en la relación, a la renovación de los derechos y al mismo tiempo, atender las críticas y los medios externos.

Figura 5: Agrupación de los autores citados

Inversiones específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Amis, Pant & Slack (1997) • Farrelly & Quester (2005) • Farrelly & Quester (2003) •Quester & Thompson (2001)
Comunicación colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> • Fahy, Farrelly & Quester (2004) • Farrelly, Quester & Mavondo (2003) •Ryan & Fahy (2003)
Recursos complementarios	<ul style="list-style-type: none"> • Amis, Slack & Berret (1999) • Fahy, Farrelly & Quester (2004) • Farrelly & Quester (2005) •Ryan & Fahy (2003)
Estructura de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> •Fahy, Farrelly & Quester (2004) • Farrelly, Quester & Mavondo (2003) •Farrelly & Quester (2005) • Meenaghan (2002) •Wolfe, Meenaghan & O’Sullivan (2002)

Fuente: Autor

Tras esta primera reflexión se puede afirmar que las cuatro categorías de Dyer & Singh (1998) del origen de la ventaja competitiva de una relación inter-organizacional son determinantes en las relaciones de patrocinio. En la figura 5 se agrupan los autores que estudian el patrocinio y que se han citado por coincidir con las proposiciones de la perspectiva relacional de la firma.

Los diversos autores que se citan utilizan los términos acuerdos, asociaciones, relaciones inter-organizacionales o alianzas. No obstante, abarcan las mismas nociones consistentes con el sentido y la definición que se utilizará en la tesis: Una alianza estratégica es un acuerdo de largo plazo, una relación estrecha mutuamente beneficiosa en el que recursos, conocimientos y capacidades son compartidas con el objetivo de incrementar la ventaja competitiva de cada socio (Forbes, Isabella & MacAvoy, 1998).

Una alianza estratégica puede estructurarse como una entidad corporativa distinta en la que las partes poseen una participación de capital, o como una entidad inter organizativa distinta en la cual las partes comprometen recursos y habilidades sin compartir un patrimonio (Gulati & Singh, 1998). El patrocinio encaja en la segunda categoría, las partes del acuerdo de patrocinio comparten recursos en forma de activos intangibles como imagen de marca y reputación corporativa (Farrelly & Quester, 2005).

Figura 6: Síntesis de los criterios sobre patrocinio utilizados

	Patrocinio	Dimensión estratégica del patrocinio	Dimensión temporal del patrocinio
Naturaleza	Capacidad distintiva	Actividad estratégica	Estática
Origen	Contratos	Acuerdos complejos	Largo plazo
Evolución	Relación patrocinador - patrocinado	Alianza estratégica	<u>Ciclo de vida</u>

Fuente: Autor

Consecuentemente, las relaciones de patrocinio serán visualizadas como asociaciones estratégicas de largo plazo. La figura 6 condensa los criterios que se han tomado en cuenta hasta este momento.

Das & Teng (2002) afirman que las alianzas son significativamente diferentes de las organizaciones formales o jerarquías en términos del proceso evolutivo que experimentan. El proceso de desarrollo y las etapas de las organizaciones formales no son por lo tanto aplicables a las alianzas. Por ejemplo, la etapa inicial de negociación entre los futuros socios sucede únicamente en las alianzas estratégicas.

Das & Teng (2002) realizaron una revisión de la literatura sobre las etapas de desarrollo de una alianza estratégica y concluyeron que todos los modelos revisados contienen: 1) Una etapa de formación dentro la cual los socios son identificados, se realizan las negociaciones, la estrategia de la alianza se formula y se pone en marcha; 2) Una etapa de operaciones dentro la cual los socios comienzan a gestionar la alianza y a implementar los acuerdos; 3) Una etapa de desenlace dentro la cual los resultados son obtenidos y evaluados por lo que la alianza se estabiliza o cambia.

Los autores argumentan además que el progreso de la relación dentro las tres etapas está significativamente influenciado por las condiciones de la alianza. Estas condiciones son la clave para entender la transición de una etapa a otra dentro de una alianza, por ejemplo, se necesita entender porque algunas alianzas son reformuladas muy pronto después de su formación mientras que otras permanecen relativamente más estables.

Doz (1996) demostró que existe un conjunto de variables que contienen la esencia de las condiciones de una alianza a lo largo de las etapas de desarrollo que evolucionan en forma dinámica, y que las condiciones iniciales son reemplazadas por condiciones revisadas. Ariño & de la Torre (1998) también demostraron que las condiciones de una alianza son dinámicas a lo largo de la vida de esta alianza porque rigen las interacciones entre las partes. Das y Teng (2002) proponen tres variables que contienen los aspectos clave de las condiciones de una alianza, que son: Fortalezas colectivas, conflictos entre las partes e interdependencias.

El modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio que se propone en la presente tesis doctoral contiene las tres etapas de Das y Teng (2002) y al igual que el modelo de estos autores, se sugiere que cada etapa presenta características o condiciones específicas. Sin embargo, las variables que miden las condiciones de la relación de patrocinio las cuales evolucionan a lo largo de las diferentes etapas del ciclo de vida, serán representadas por las cuatro categorías de Dyer y Singh (1998): Las inversiones relacionales específicas, las rutinas de intercambio de conocimiento, la complementariedad de los recursos y capacidades, y los mecanismos de gobernanza efectivos.

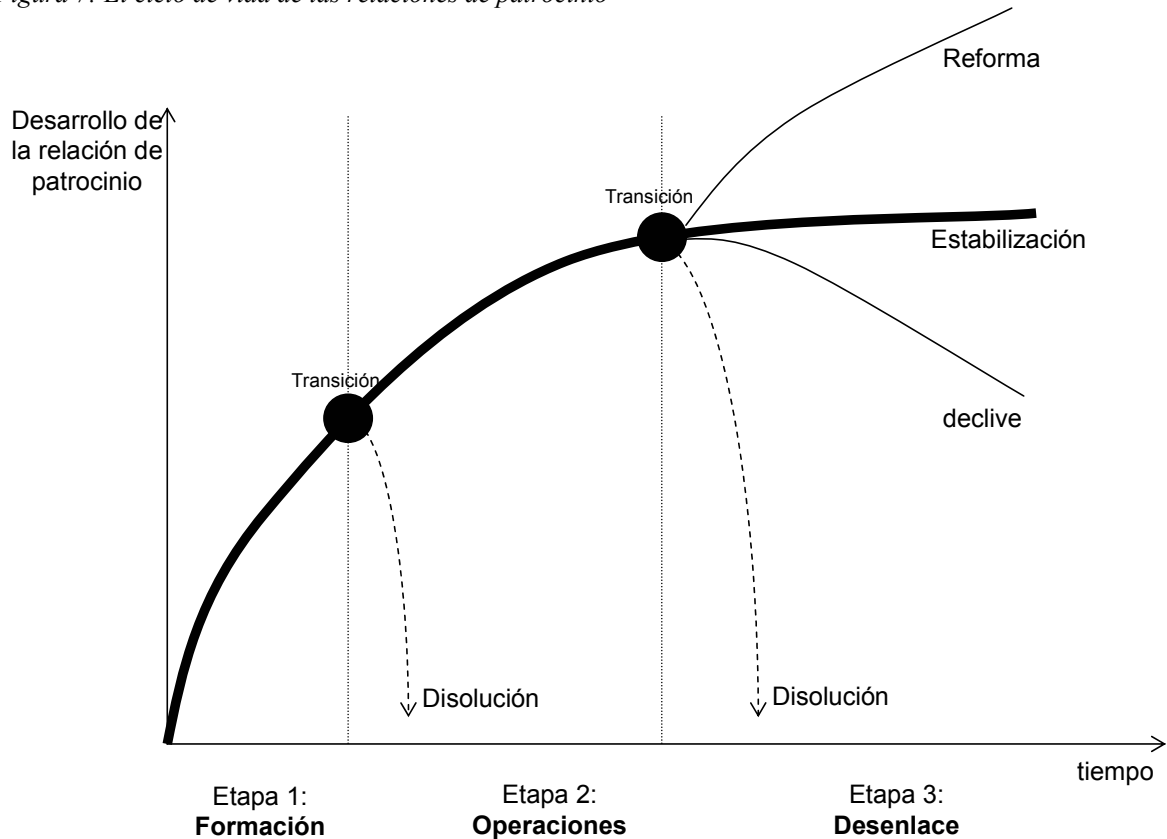
Aunque las variables que proponen Das & Teng (2002) sobre las condiciones de una alianza concuerdan con los elementos de Dyer & Singh (1998) directa o indirectamente, las primeras no están explícitamente catalogadas siguiendo los criterios de la perspectiva relacional y por tanto engloban elementos que no constituyen una fuente directa de ventaja competitiva, por ejemplo, dentro de las condiciones de Das & Teng (2002) además de los aspectos relacionales estarían incluidos los aspectos técnicos de gestión o tácticos de la alianza.

2.2 El ciclo de vida de una alianza estratégica particular: La relación de patrocinio

El modelo del ciclo de vida las relaciones de patrocinio que se propone está representado en la figura 7. Las relaciones de patrocinio atraviesan tres etapas a lo largo de su vida: Formación, operación y desenlace. Se argumenta que cada etapa implica ciertas características y que una relación de patrocinio no puede pasar a la siguiente etapa si estas características no están presentes.

Se sostiene además que las inversiones relacionales específicas, las rutinas de intercambio, la complementariedad de los recursos y los mecanismos de gobernanza efectivos capturan los aspectos clave de las características de las relaciones de patrocinio. Por tanto, estas variables evolucionan en forma dinámica en el tiempo influenciando significativamente el desarrollo de las relaciones de patrocinio.

Figura 7: El ciclo de vida de las relaciones de patrocinio



Fuente: Autor

2.2.1 Etapa de formación

En la etapa de formación las partes se encuentran, negocian los términos del acuerdo que regirá la relación, firman el acuerdo e inician la relación de patrocinio. Esta relación se formará si se cumplen ciertas condiciones. Estas condiciones incluyen un elevado nivel de inversiones específicas puesto que en esta etapa se edifican los cimientos para la formación de las siguientes etapas. Como ya se expuso, mientras mayor sea el volumen y el alcance de estas inversiones específicas, mayores serán las rentas relacionales que se obtendrán en el largo plazo.

Siguiendo a Madhok y Tallman (1998), en esta primera etapa, las inversiones específicas a la relación son imperativas para crear una especificidad relacional. La mayoría de los gastos dedicados a la relación, no solo recursos financieros, también tiempo, energía y esfuerzo, son especialmente elevados en esta etapa y adquieren la propiedad de una inversión específica, pues estará especializada en este uso particular y

no transferible a otros usos. Estas inversiones relacionales constituyen el pilar fundamental a partir del cual se irán formando las sinergias potenciales propicias para el desarrollo de las tres restantes categorías. Concretamente, la habilidad y la voluntad de compromiso de las partes son dos factores críticos puesto que en la etapa de formación existe confusión y ambigüedad sobre los roles, responsabilidades y procedimientos. Dado que tales roles, responsabilidades y procedimientos no pueden especificarse *ex ante* en el contrato y deben evolucionar en el tiempo, las partes deben invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo cuando los individuos y los equipos empiezan a interactuar de modo que se puedan edificar relaciones fuertes y duraderas.

Como recalcan Madhok y Tallman (1998), si se considera el valor presente neto de una alianza los gastos iniciales son especialmente altos y se extienden durante un considerable periodo de tiempo antes que se empiecen a obtener beneficios substanciales. Los costes y los beneficios están desfasados en el tiempo porque la realización de las sinergias potenciales constituye un proceso largo y laborioso por lo que las rentas relacionales no serán eficientemente generadas, y por tanto no se alcanzará una ventaja competitiva, hasta que los actores clave no hayan aprendido a interactuar y a combinar sus capacidades.

El intercambio de conocimiento en esta primera etapa aún es incipiente. Las partes están dedicadas a formular la estrategia y los objetivos comunes, establecer las normas y alinear los incentivos económicos que regirán la relación y a poner en marcha las inversiones por lo que aún no se han desarrollado las rutinas de intercambio de conocimiento.

Del mismo modo, la combinación de recursos complementarios aún no se ha puesto en marcha puesto que los esfuerzos están centrados en edificar los cimientos de la relación dentro de un marco de compatibilidad, esencial para el desarrollo de la complementariedad de los recursos y capacidades.

En cuanto a la estructura de gobierno, ésta empieza a perfilarse y los mecanismos que predominan en esta etapa son los mecanismos formales. Al ser necesarias las inversiones específicas a la relación, las partes buscan preservar la relación y por tanto, reducir las probabilidades de un comportamiento oportunístico. Las partes buscan

minimizar los costes de transacción pero también maximizar las iniciativas de creación de valor por lo que cada una quiere demostrar mutuamente su voluntad y compromiso de realizar inversiones específicas y cumplir los acuerdos con el fin de obtener los beneficios a largo plazo. Por tanto, las partes empiezan a utilizar mecanismos formales que les provee mutuamente garantías creíbles del cumplimiento de los acuerdos. En esta etapa las partes centran su confianza en los mecanismos formales puesto que los mecanismos informales, el ambiente de confianza interpersonal en el que la relación se desarrolla, aún no se ha extendido.

Proposición 1a: Las partes realizan grandes desembolsos de recursos financieros y un gran despliegue de recursos humanos en inversiones relacionales.

Proposición 1b: Las rutinas de intercambio aún no se han desarrollado puesto que las partes se ocupan de definir los objetivos que buscan alcanzar mediante la relación de colaboración, los roles, responsabilidades y procedimientos que regirán la relación.

Proposición 1c: La combinación de recursos y capacidades complementarias aún no se ha desarrollado puesto que las partes están centradas en construir las bases de la relación de colaboración en un marco de compatibilidad.

Proposición 1d: La estructura de gobierno es frágil dado que los mecanismos formales están recién delineados y los mecanismos informales aún no han brotado.

2.2.2 Etapa de operación

Das y Teng (2002) aseguran que durante la etapa de operación las partes colaboran e implementan los términos acordados, por lo que la relación experimentará un rápido crecimiento. Sin embargo, si las condiciones necesarias no se cumplen en esta etapa, en lugar de seguir la vía del crecimiento, la relación puede terminar. En efecto, existe un periodo de transición entre la etapa de formación y la etapa de operación que Das y Teng denominan periodo de encrucijada durante el cual las condiciones de la alianza pueden fluctuar de tal manera que provoquen el fin de la relación o un retroceso donde las partes se ven obligadas a reformular la relación y empezar de nuevo.

Las inversiones en activos específicos constituyen una condición necesaria para obtener rentas pero también, una fuente de conflictos potenciales. La probabilidad de que surjan comportamientos oportunistas entre las partes va incrementándose. Las recientes investigaciones empíricas han notado que las interdependencias entre las partes pueden cambiar rápidamente como resultado del aprendizaje, provocando un cambio en el poder de negociación entre ambas (Das y Teng, 2002). Los conflictos, los malentendidos y las renegociaciones son inevitables (Ring y Van de Ven, 1994). Por lo tanto, para traspasar esta encrucijada hacia la etapa de operaciones, las partes deben resolver en forma contundente los problemas, incompatibilidades iniciales y los conflictos de interés que surgen al iniciarse las interacciones de trabajo. Si los conflictos entre las partes salen fuera de control, la alianza se dirigirá hacia su fin o hacia la reformulación.

En la etapa de operación, las inversiones relacionales continúan siendo muy importantes aunque los principales desembolsos económicos ya se han realizado en la primera etapa. Estas inversiones se van plasmando en una co-especialización que crece y se acumula a medida que trabajan juntas puesto que la relación se caracteriza por ser circular y no lineal (Doz, 1996; Helfat & Peteraf, 2003). El proceso del ciclo de vida contiene una espiral de retroalimentación que se caracteriza por ser “una secuencia repetitiva de negociación, compromiso y ejecución cada una de las cuales se realiza en términos de eficiencia y equidad” (Ring & Van de Ven 1994: p.97). Esta espiral repetitiva implica que las partes realizan constantemente gastos o inversiones relacionales específicas que incluyen renegociaciones y compromisos renovados. Estos reajustes constantes son esenciales para que cada parte continúe percibiendo valor de la relación (Ariño & De La Torre, 1998).

En esta espiral que rodea el ciclo de vida, que obliga a las partes a realizar inversiones y gastos específicos a la relación y que implica que las interacciones son cada vez más intensas existe adicionalmente un elemento de educación. Este elemento de educación permite a las partes comprenderse mejor, recibir y procesar las contribuciones de cada una de las partes (Madhok & Tallman, 1998). Así las rutinas de intercambio de conocimiento se establecen y se van alimentando continuamente dado el nivel de comunicación e interacciones que se suceden en esta etapa.

Al mismo tiempo, la acumulación de las inversiones en la especificidad relacional se plasma en un aumento de la compatibilidad organizativa que crea mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios de manera compleja y así crear una sinergia valiosa, única e inimitable (Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 2001). Las partes van encontrando la mejor manera de unir sus fuerzas puesto que si las condiciones de la primera etapa se han cumplido, el nivel de interacción en esta etapa va creciendo, los sistemas de operación, los procesos en la toma de decisiones y la cultura de cada una de las partes se van integrando por lo que se van combinando de manera compleja los recursos complementarios intangibles para alcanzar esta sinergia única, valiosa e inimitable.

En la etapa de operación, los mecanismos formales de la estructura de gobernanza se van adaptando a medida que las partes encuentran los modos de conciliar los conflictos y superar las incompatibilidades desalentando así el oportunismo. De esta manera, las partes desarrollan en esta etapa técnicas de solución de conflictos que no solo limitan el alcance de las disputas. También les permite descubrir soluciones conjuntas para una coordinación más efectiva. La presencia de tales técnicas y procedimientos provee confianza a las partes de que los posibles futuros conflictos se podrán resolver adecuadamente (Gulati & Singh, 1998), así se refuerza el compromiso de las partes.

Al mismo tiempo, en esta etapa el nivel de interdependencia entre las partes va aumentando y el hecho de que las partes cumplan sus compromisos reduce la incertidumbre y hace predecibles las interacciones. A medida que se van sucediendo las interacciones, las partes se van conociendo personalmente por lo que va surgiendo la confianza interpersonal (Ring y Van de Ven, 1994). Así, las relaciones personales de confianza empiezan a emplearse como mecanismos de gobernanza y a complementar los mecanismos formales.

Proposición 2a: Las inversiones relacionales continúan siendo muy importantes además de las aportaciones financieras, las inversiones relacionales en tiempo y esfuerzo se incrementan.

Proposición 2b: Las rutinas de intercambio de conocimiento se establecen y la creciente comunicación entre las partes permite que este intercambio se intensifique paulatinamente.

Proposición 2c: La comunicación y las interacciones entre las partes permite que estas vayan encontrando mayores oportunidades de combinar recursos complementarios de manera cada vez más compleja.

Proposición 2d: La estructura de gobierno empieza a fortalecerse puesto que los mecanismos formales se desarrollan y los mecanismos informales se perfilan y adquieren cada vez mayor importancia.

2.2.3 Etapa de desenlace

En forma similar, así como entre las etapas de formación y operación existe una encrucijada, entre las etapas de formación y desenlace existe una encrucijada donde las condiciones de la relación de patrocinio pueden cambiar de tal forma que la trayectoria del ciclo de vida se altere. En lugar de estabilizarse, la relación puede reformarse, o terminar o deteriorarse gradualmente. Entre las razones puede estar que los recursos y los compromisos se agotan o que la compatibilidad estratégica inicial deja de ser sustentable. En este caso, las partes pueden decidir reconfigurar la relación, reorientar los objetivos, hacer nuevas inversiones específicas y recombinar los recursos.

Al igual que en la primera encrucijada, los conflictos pueden multiplicarse desestabilizando la relación de tal manera que las partes deban optar seguir por dos caminos: Reformar la relación redactando un nuevo contrato desarrollando y estableciendo nuevas reglas que rijan la relación, o terminar la relación. Las probabilidades de disolución de la relación aumentan cuando existe un desequilibrio significativo entre los mecanismos formales y los mecanismos informales de gobernanza. Ring y Van de Ven (1994) examinaron cuatro razones por las que una relación se disuelve: Una excesiva estructuración y monitoreo de la relación, conflictos interpersonales por antagonismos entre los procedimientos y actuaciones formalmente

asignados y las relaciones personales, quebrantamiento de la confianza, un número creciente de compromisos en fallidas transacciones.

Sin embargo, como hacen notar Das y Teng, la decisión de reformar o terminar la relación no necesariamente significa el fracaso de la relación. Al contrario, pueden representar las mejores opciones bajo ciertas circunstancias como que las partes consideren que han logrado los objetivos que se marcaron en la etapa inicial.

Alternativamente, las relaciones de patrocinio pueden experimentar un deterioro gradual que hace que la trayectoria del ciclo de vida vaya declinando. El declive de la relación se produce por un declive gradual en las condiciones de la relación, la colaboración comunicativa es cada vez menos intensa, el desarrollo de los recursos complementarios va decayendo, el compromiso de las partes es menor por lo que los conflictos van incrementándose y la habilidad de adaptación de las partes va disminuyendo.

Por contra, si la alianza procede normalmente, durante la etapa de desenlace el funcionamiento de la relación se cristaliza, madura y se estabiliza, es decir, que se adapta a los cambios en una base continua. Las condiciones de la relación experimentarán igualmente una pauta de comportamiento estable. La necesidad por realizar inversiones específicas bajará paulatinamente dado que la relación ha alcanzado un nivel de operaciones sostenido en el tiempo. Por su parte, las rutinas de intercambio de conocimiento están desarrolladas y establecidas por lo que las interacciones, el nivel de comunicación y el aprendizaje inter organizativo se mantienen elevados y estables. En cuanto a los recursos complementarios, mientras la relación de patrocinio continúe operando dentro de esta vía estable en el tiempo, tanto la combinación de los recursos intangibles como el elevado grado de complejidad de esta combinación preservarán en el tiempo el valor de la sinergia creada.

Por último, los mecanismos formales de gobernanza son perfeccionados en esta etapa. La relación se va adaptando a los cambios mediante renegociaciones y nuevos acuerdos suplementarios aunque, los términos principales que forman el acuerdo fundamental continúan intactos. Los mecanismos informales se han desarrollado debido a las interacciones y vínculos personales que se han ido forjando a lo largo de las anteriores etapas del ciclo de vida de la relación de patrocinio. Así, en esta etapa se obtiene un

equilibrio entre los mecanismos formales y los mecanismos informales. Mientras la relación continúe operando en el tiempo y se mantenga en esta tercera etapa, los mecanismos informales continuarán fortaleciéndose. Los mecanismos informales tienen mayores posibilidades de generar una ventaja competitiva que los mecanismos formales puesto que son más difíciles de imitar al ser socialmente complejos e idiosincráticos a la relación.

Proposición 3a: Las necesidades por inversiones relacionales específicas van disminuyendo paulatinamente.

Proposición 3b: El intercambio de conocimiento es intenso y se realiza sobre una base continua y estable.

Proposición 3c: La combinación compleja de recursos complementarios permite alcanzar una sinergia valiosa y única que se traduce en un patrocinio de éxito.

Proposición 3d: La estructura de gobierno es fuerte y estable puesto que existe un equilibrio entre los mecanismos formales y los mecanismos informales.

**PARTE II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y PRESENTACIÓN
DE LOS CASOS ESTUDIADOS**

Capítulo 3

Metodología de la investigación

La presente investigación parte de la pregunta ¿Cómo se crean y se desarrollan las relaciones de patrocinio? Para comprender dicho proceso de desarrollo se pretende construir un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio con el propósito de realizar una contribución teórica relevante al campo del patrocinio y de la estrategia empresarial. Se pretende además, que este modelo constituya una herramienta de análisis útil e innovadora que permita a las empresas y entidades involucradas en una relación de patrocinio, reflexionar sobre su asociación, identificar las fortalezas y debilidades de sus características, desarrollar nuevas capacidades y habilidades y encontrar soluciones. Mediante este modelo se propone que la relación de patrocinio experimenta una evolución en el tiempo atravesando diversas etapas y que esta evolución, está determinada por las características de la relación.

Diversos autores han argumentado que el énfasis en las investigaciones sobre relaciones de colaboración debe cambiar de “cómo establecer un acuerdo de colaboración” hacia “cómo gestionar adecuadamente los procesos dinámicos de estas relaciones inter-organizacionales”; En general, en el pasado la investigación en alianzas estratégicas ignoró las cuestiones referentes al proceso (Ariño & De la Torre, 1998; Büchel, 2000; Das & Teng, 2002; Kumar & Nti, 1998; Larson, 1992; Gulati, 1995; Spekman et al. 1998). La mayoría de las investigaciones se han centrado en explicar la formación de alianzas o la correlación entre los resultados obtenidos por las alianzas y sus características iniciales (Doz, 1996). Ring & Van de Ven (1994) afirman que centrarse en el proceso es añadir una dimensión temporal que afecta como se negocia, se gestiona y se modifica una alianza en el tiempo.

En los últimos años, se ha empezado a incorporar el proceso en los estudios de las alianzas estratégicas. Para responder a la pregunta sobre como evolucionan en el tiempo se empieza a analizar las alianzas dentro su ciclo de vida (Spekman, et al, 1998 Das & Teng, 2002). El análisis del ciclo de vida es una aproximación ampliamente aceptada en

diversos campos dentro las ciencias empresariales, por tanto, no es sorprendente que los estudios en alianzas estratégicas comiencen a explorar las etapas que atraviesan las relaciones y a través de las cuales emergen, crecen y se disuelven (Brouthers et al. 1997; Das & Teng, 1997; Kanter, 1994; Ring & Van de Ven 1996; Spekman, et al, 1998).

Al mismo tiempo, se resalta la necesidad de investigación cualitativa que permita comprender los elementos centrales que sostienen una colaboración inter-organizacional (Parkhe, 1993; Doz, 1996; Ariño & De la Torre, 1998; Büchel, 2000). En efecto, aunque las colaboraciones inter-organizacionales han sido ampliamente estudiadas, las investigaciones se han centrado en las motivaciones, antecedentes, formación y resultados mediante estudios cuantitativos empleando análisis estadísticos en grandes muestras (Koza & Lewin, 1998).

Por tanto, se ha subrayado la necesidad de realizar estudios de caso longitudinales que sean capaces de capturar las complejidades y dinámicas de la cooperación (Smith, Carroll & Asford, 1995) puesto que estos elementos de proceso no son accesibles mediante métodos cuantitativos tradicionales (Hardy, Phillips & Lawrence, 2003). Así, Doz (1996) afirma que la aproximación más adecuada para estudiar el proceso de un fenómeno relativamente desconocido es abrir la caja negra por lo que utilizó el método de casos para estudiar la evolución de los proyectos de colaboración entre las alianzas estratégicas. De igual manera, Ariño & de la Torre (1998) utilizaron un caso para corroborar la validez de un modelo evolutivo sobre la calidad relacional en los procesos de colaboración. También está el artículo de Büchel (2000) quién realizó un estudio cualitativo y longitudinal empleando el estudio de un caso para dilucidar el proceso de desarrollo de una *joint venture*.

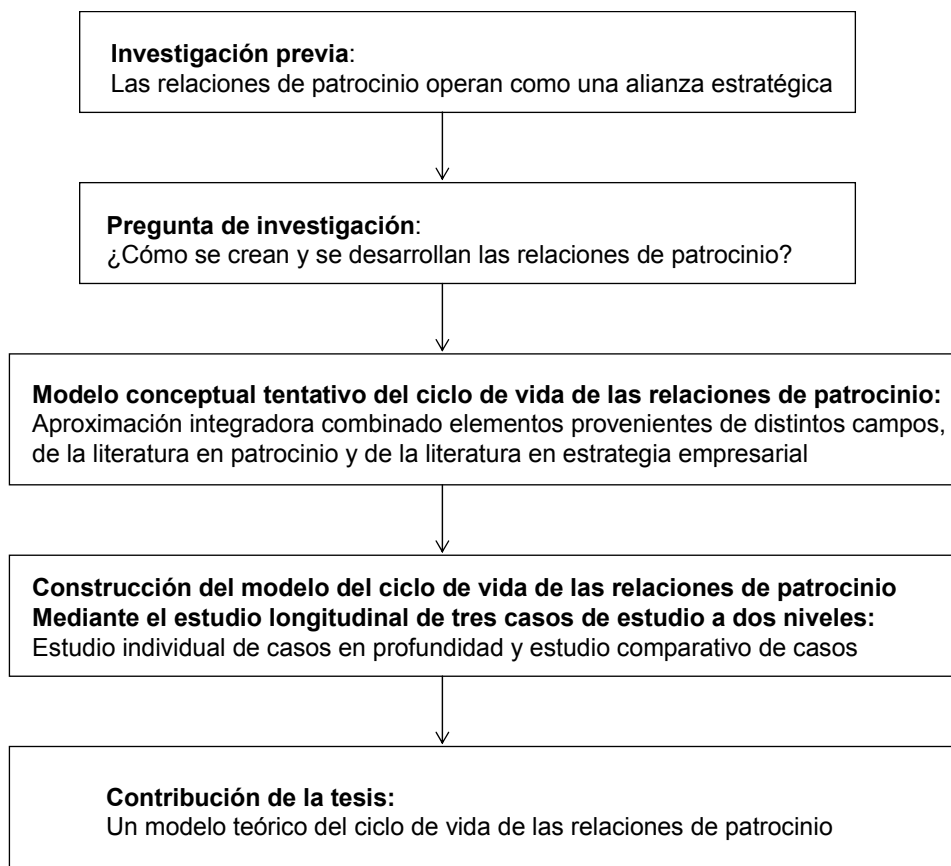
De acuerdo a Eisenhardt (1989), el estudio de casos es una estrategia de investigación que se concentra en comprender las dinámicas presentes dentro de un escenario. Además constituye una aproximación metodológica especialmente apropiada en nuevas áreas de investigación puesto que permite explorar una situación y construir una nueva teoría partiendo del análisis en profundidad de la situación de casos específicos (Alvarez, J.L. Mazza, C. Strandgaard, J., & Svejnova, S. 2006; Eisenhardt, 2002; Rialp, A. Rialp J. & Santamaría L. 2001; Yin 1994).

Consecuentemente, el estudio cualitativo y longitudinal de casos se presenta como la metodología más adecuada para estudiar los elementos del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio y reforzar la validez del modelo que se propone. Para conocer las características dentro del proceso de colaboración entre el patrocinador y el patrocinado se necesitan casos de empresas que hayan sido capaces de crear y sostener un patrocinio exitoso durante un largo periodo de tiempo en el que además, se hayan involucrado a fondo.

Otro criterio de selección igualmente fundamental es la disponibilidad de información. Por lo tanto, se decidió identificar relaciones de patrocinio de largo plazo exitosos cuyas partes se mostraran interesadas por el trabajo de investigación y por tanto, dispuestas a aportar datos.

La figura 8 sintetiza la aproximación metodológica que se seguirá en la investigación.

Figura 8: Metodología de investigación



Fuente: Autor.

Así, se identificaron tres casos que cumplían con los requisitos de selección:

- Un patrocinio deportivo: UBS/Alinghi
- Un patrocinio cultural: BBVA/Ruta Quetzal
- Un patrocinio social: DKV/Intermón Oxfam

Se determinó que para cada caso se realizaría un análisis en retrospectiva desde la creación de la relación de patrocinio hasta diciembre de 2006.

3.1 Recolección de datos

Los datos provienen de fuentes primarias y fuentes secundarias de información. Las fuentes primarias constituyen entrevistas con los partes implicadas en las relaciones de patrocinio. El proceso de selección para las entrevistas se caracterizó por realizar una primera visita a los directivos que tuvieran o hubieran tenido un rol fundamental en la relación de patrocinio. Dicha visita fue primordial para identificar a las personas que tienen o han tenido una actuación clave en algún momento del proceso y para conocer el tipo de fuentes documentales que disponen las partes.

El siguiente paso fue entrevistar en profundidad a los actores clave en el proceso de colaboración quienes a su vez aconsejaron y pusieron en contacto al investigador con otros actores igualmente claves en la relación.

Las entrevistas se centraron en la experiencia de la persona en la relación de patrocinio, la evolución de su implicación y de sus interacciones con los otros miembros. Asimismo, se les preguntó sobre los eventos que ellos consideraban más trascendentales en la evolución de la relación de patrocinio.

Siguiendo a Miles & Huberman (1994) quienes aseveran que la validez de los resultados obtenidos depende de la calidad de los datos y el rigor con el que se los obtiene, se procedió a buscar todo tipo de información secundaria y de distintas fuentes sobre un mismo tema para poder triangularla y así, recoger la información más relevante y representativa y reducir la probabilidad de malinterpretarla o tergiversarla.

La descripción detallada de las fuentes de información y de las entrevistas que se fueron realizando para cada caso se especifica paso a paso en el siguiente capítulo que contiene el desarrollo de los tres casos de estudio.

3.2 Análisis

Al sistematizar y analizar los datos colectados, un objetivo fundamental ha sido aplicar una metodología rigurosa y transparente de tal manera que los resultados puedan ser claramente perfilados. En los tres casos, el análisis de la relación de patrocinio en el marco conceptual del modelo del ciclo de vida, se realizó siguiendo el método de comparación constante (Glaser & Strauss, 1967). En efecto, se fueron interpolando la síntesis de la información, la deducción de las conclusiones y los ajustes del modelo inicial, antes, durante y después de la recolección de información.

El primer paso en el análisis de la información recolectada fue elaborar la historia de la relación de patrocinio estructurando la información en una secuencia cronológica centrándose en “¿que cambió en el tiempo y porqué?”. Una vez identificados los eventos más trascendentales que representen los puntos críticos sobre la trayectoria de la relación de colaboración, se procedió a identificar las etapas por las que atraviesa. Seguidamente, se procedió a identificar las características claves de la relación dentro de cada etapa.

Después de la elaboración de los tres estudios de caso que incluyen un panorama histórico sobre cada patrocinador y cada patrocinado y el análisis de la relación de patrocinio en el marco conceptual del modelo del ciclo de vida, se procedió a realizar un análisis comparativo de los tres casos.

Siguiendo a Miles & Huberman (1984), el análisis comparativo de casos permite distinguir las similitudes y las diferencias en las categorías conceptuales previamente identificadas en los análisis de caso individuales y, de esta manera se pueden crear categorías conceptuales más robustas. Así, mediante el análisis comparativo de los casos se pudieron completar la revisión y los ajustes al modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio y también, determinar el grado de influencia de las

características claves de la relación en el proceso de desarrollo de la relación de colaboración.

Capítulo 4

UBS y el equipo Alinghi: El ciclo de vida de una relación de patrocinio¹

4.1 Introducción

El equipo Alinghi se formó en el año 2000 para representar a Suiza en la competición más prestigiosa de la navegación en vela, la *America's Cup 2003*. Desde su creación, recibió el apoyo de UBS, una empresa global de servicios financieros establecida en Suiza. En efecto, UBS fue el primer patrocinador principal del equipo Alinghi y desde entonces sostienen un patrocinio exitoso en el que se han involucrado a fondo. ¿Cómo trabajan UBS y el equipo Alinghi conjuntamente para crear y desarrollar una relación de patrocinio?

Para comprender el proceso de desarrollo de una relación de patrocinio se propone estudiar la relación UBS/Alinghi aplicando un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio. El modelo se desarrolló desde una perspectiva integradora que combina elementos de la literatura sobre patrocinio, los procesos de desarrollo de las alianzas estratégicas y la perspectiva relacional de la firma.

Mediante este modelo se propone que la relación de patrocinio experimenta una evolución en el tiempo, atravesando diversas etapas (formación, operación y desenlace). Se reflexiona también sobre como la evolución dentro estas etapas está determinada por las características de la relación (inversiones relacionales específicas, intercambio substancial de conocimiento, la combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos). La aplicación del modelo a la relación de patrocinio UBS/Alinghi permitirá contestar a las siguientes preguntas:

¹ Una síntesis de este capítulo ha sido publicada en: "Urriolagoitia, L & Planellas, M (2007). Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach" *Business Horizons*, 50 (2) 157-166.

¿Cuál es la pauta de comportamiento o la trayectoria del ciclo de vida de la relación?

¿Cuáles son las características de las diferentes etapas por las que atraviesa una relación de patrocinio?

¿Cómo influyen los cambios en las características de cada etapa en la evolución de la relación?

Así, el análisis se centra en las características que favorecen el desarrollo de la relación de patrocinio y que constituyen por tanto, los factores clave para el éxito de esta relación. Este estudio de caso está dividido en tres grandes partes: La primera parte contiene los antecedentes históricos de las dos organizaciones, UBS y el equipo Alinghi, desde sus orígenes hasta la actualidad siguiendo un orden cronológico. La segunda parte contiene la aplicación del modelo del ciclo de vida mediante el análisis cualitativo y en profundidad de los diferentes eventos significativos de la relación de patrocinio UBS/Alinghi. Por último, las conclusiones y las implicaciones de este estudio se desarrollan en el apartado de comentarios finales.

4.2 UBS

4.2.1 Antecedentes

UBS es una de las empresas de servicios financieros líderes en el mundo. UBS tiene presencia en los mayores centros financieros internacionales, trabaja con clientes a nivel corporativo, institucional y privado y provee servicios globales en las áreas de gestión de patrimonios, banca de inversiones y valores, gestión de activos. También provee servicios en el área de banca comercial y al por menor en Suiza, su país natal.

UBS cotiza en la bolsa de Suiza, la bolsa de Nueva York y la bolsa de Tokio. La empresa cerró el año 2005 con unos ingresos 25,574 de millones de Euros, logrando un incremento del 10.9% respecto a los ingresos del 2004 y con unos beneficios netos de 6,053 millones de Euros, casi un 17.9% más respecto a los del año 2004.

Actualmente, UBS es el mayor gestor de patrimonio en el mundo. Alrededor de 11,600 asesores financieros proveen un amplio rango de servicios a clientes que son cada vez más sofisticados en sus demandas de servicios financieros. En esta línea de negocio, UBS tiene una fuerte presencia en Estados Unidos, el Pacífico Asiático, y Europa-Francia, Alemania, Italia, España y el Reino Unido.

En la línea de banca de inversiones y valores, UBS está entre los líderes mundiales proveyendo un amplio rango de servicios a clientes institucionales y corporativos, gobiernos e intermediarios financieros a nivel global. Esta línea de negocio está organizada en cuatro áreas: Renta fija, tipos de interés y tipos de cambio, banca de inversiones y capital privado. Emplea más de 16,000 asesores en 31 países y las oficinas centrales están en Londres y Nueva York.

En la línea de gestión de activos, UBS está posicionada entre los líderes mundiales en la gestión de activos, provee servicios a instituciones y a intermediarios al por mayor ofreciéndoles desde los servicios más tradicionales hasta las soluciones de inversión más innovadoras. Opera en 20 países, emplea más de 2,600 asesores y las principales oficinas están en Londres, Chicago, Nueva York, Tokio y Zurich.

Por último, UBS es el líder de mercado en Suiza en el área de banca comercial y al por menor. El banco es responsable de aproximadamente 3.5 millones de cuentas de clientes individuales y asesora a alrededor de 143,000 clientes corporativos incluyendo inversores institucionales, entidades públicas y fundaciones y 3,000 instituciones financieras internacionales.

4.2.2 Panorama histórico

4.2.2.1 Orígenes

UBS se creó el 29 de junio de 1998 con la fusión de dos grupos financieros suizos que operaban principalmente fuera de Suiza, *Union Bank of Switzerland* y *Swiss Bank Corporation*. Los dos bancos compartían una visión similar, lograr ser líder mundial en gestión de patrimonios, destacar a nivel global en banca de inversión con una fuerte

posición en el manejo de activos y mantenerse al mismo tiempo, posicionado como uno de los principales bancos comerciales y al por menor en Suiza. Ambas instituciones financieras se crearon a mediados del siglo XIX pero no fue hasta la pasada década que la identidad actual de UBS comenzó a perfilarse.

A principios de la década de los 90, *Union Bank of Switzerland*, el mayor y mejor capitalizado banco de Suiza, optó por seguir principalmente una estrategia de crecimiento orgánico. En cambio, *Swiss Bank Corporation*, entonces el tercer banco más grande de Suiza optó por una estrategia de expansión mediante fusiones y adquisiciones.

En 1992, *Swiss Bank Corporation* adquirió *O'Connor & Associates* una firma norteamericana especializada en el mercado de opciones y en otros derivados que trasladó al banco su especial inclinación por la tecnología de punta y su elevado nivel de sofisticación en el manejo del riesgo. Al mismo tiempo, *O'Connor & Associates* impactó significativamente sobre la cultura de la organización aportando una disposición hacia la innovación y el trabajo en equipo.

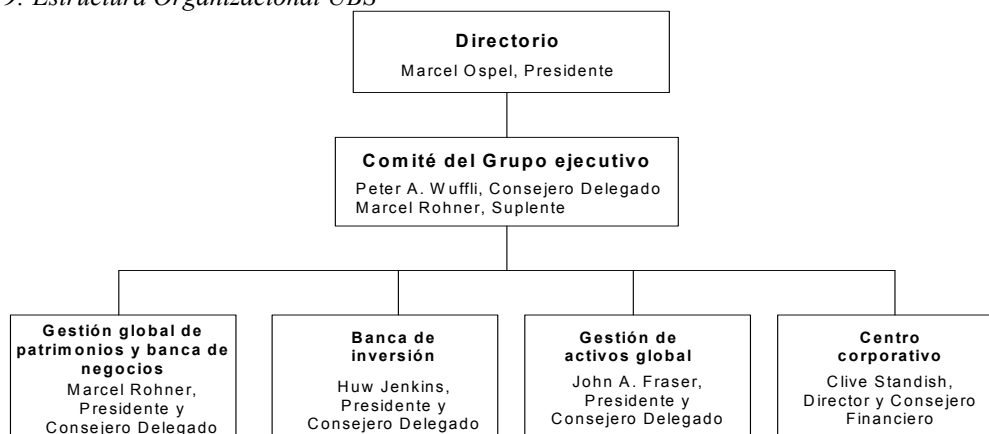
En 1995, *Swiss Bank Corporation* adquirió *Brinson Partners* un banco de inversiones institucionales con base en los Estados Unidos. El mismo año, *Swiss Bank Corporation* se fusionó con *SG Warburg*, un banco mercantil británico que trajo consigo una importante franquicia de clientes institucionales. Por último, en 1997 *Swiss Bank Corporation* adquirió *Dillon Read & Co. Inc.*, otro banco de inversiones estadounidense.

Una vez que *Union Bank of Switzerland* y *Swiss Bank Corporation* se fusionaron creando una nueva identidad, el primer gran paso de la nueva UBS fue fusionarse en el año 2000 con *PaineWebber*, una firma norteamericana líder en la gestión de patrimonios. La integración de *PaineWebber* significó un gran salto tanto en el alcance como en la escala de negocio en los Estados Unidos. Además de una fuerte presencia en los Estados Unidos, *PaineWebber* aportó a UBS importantes capacidades en marketing, tecnología, desarrollo de productos y formación que han repercutido favorablemente en el desarrollo de la gestión de patrimonios en Europa.

Una vez completada la integración operativa de *PaineWebber* en el año 2001 denominándola UBS PaineWebber Inc., UBS consideró que disponía de un conjunto de negocios completo y global que le permitiría ser reconocida como la mejor compañía de servicios financieros a nivel global. Cada una de las entidades que se fueron fusionando para conformar UBS aportó fortalezas que tuvieron un gran impacto en la organización. UBS decidió integrar todas estas fortalezas para desarrollar un conjunto de valores comunes y optar por una estrategia de crecimiento orgánico para consolidarse como un grupo integral.

Así, UBS emprendió una estrategia competitiva basada en el crecimiento orgánico e implementando un modelo de negocio integrado. En lugar de constituirse en un holding o en un conglomerado de varias unidades de negocios, UBS concentró sus esfuerzos en construir un grupo integrado que se caracterice por intercambiar conocimiento y capacidades, por cooperar y buscar sinergias potenciales dentro de la empresa de forma tal, que exista una combinación ilimitada de equipos que se puedan formar para ofrecer soluciones financieras a los clientes. De esta manera, UBS decidió operar como una sola empresa edificando una infraestructura coherente que evita duplicar actividades en forma innecesaria y donde el conjunto vale más que la suma de las partes. La figura 9 representa la nueva estructura organizacional.

Figura 9: Estructura Organizacional UBS



Fuente: <http://www.ubs.com>

En noviembre de 2002, en su esfuerzo por operar en el futuro como un negocio integral, UBS decidió adoptar una marca única. La firma anunció que a partir de la segunda mitad del año 2003 sus líneas de negocio estarían representadas por un nombre único, UBS, por lo que dejaría de comercializar sus servicios utilizando las marcas de “UBS

Warburg” y “UBS PaineWebber”. Al unificar todos los negocios de la compañía en una marca única denominada “UBS”, se realzaría el perfil de la firma reflejando con mayor precisión el modelo de negocio integrado.

4.2.2.2 La estrategia competitiva de UBS

Desde su creación, el objetivo fundamental de UBS ha sido construir un grupo integrado de servicios financieros globales líder en su sector. Con este propósito, UBS ha desarrollado una estrategia de negocio a largo plazo y un modelo de negocio integrado acordes a la filosofía de “una firma”. Esta filosofía se concibió con la idea de ser capaces de proporcionar a los clientes de UBS la oportunidad de beneficiarse del conocimiento y de los recursos de una compañía globalmente activa.

La estrategia competitiva se concentra en la gestión de patrimonios y de activos y en banca de inversión y valores, sectores que se distinguen por su elevado crecimiento a nivel mundial. En efecto, dado que los patrimonios institucionales y privados continúan creciendo y concentrándose, y que los mercados de valores tienden a ser cada vez más globales y complejos, el foco de atención de la estrategia competitiva de UBS es captar las oportunidades que van surgiendo de estas tendencias marcadas. Adicionalmente, UBS continúa fortaleciendo y expandiendo la posición de liderazgo que posee en la banca comercial y corporativa en Suiza (UBS, Handbook, 2004).

La función de la empresa es combinar conocimiento, explotar sinergias y componer nuevos recursos para beneficiar a los clientes superando las limitaciones propias de una organización grande y global. Reconociendo y apreciando la diversidad de culturas y de *expertices*, UBS promueve las colaboraciones entre sus diferentes unidades creando redes internas que fortalezcan y exploten el capital intelectual de la empresa. Esto significa que para satisfacer las necesidades de un cliente, se forman equipos cuyos miembros provienen de distintas unidades de negocio para trabajar y encontrar las soluciones que le beneficien. Esto, a su vez, permite reconocer pautas de procedimiento entre los clientes y las unidades de negocio, explotar el capital intelectual, y eliminar servicios e infraestructuras redundantes. Así, además de beneficiar a los clientes, operar como “una firma” implica grandes ventajas para UBS, como desarrollar nuevos

productos y servicios o extender las relaciones con los clientes clave a varias unidades de negocio (UBS, Handbook, 2004).

Para UBS, la estrategia de marca debe constituir la expresión de la filosofía y el modelo con los cuales trabaja. La empresa considera que su marca es un activo estratégico y, por tanto, un componente fundamental de la estrategia de negocio. En efecto, las compañías de servicios financieros enfrentan grandes dificultades a la hora de diferenciarse en el mercado. La banca al por menor se percibe como homogénea, y las innovaciones en productos y servicios financieros son fácilmente imitables. Por esta razón, la unificación hacia una marca única es la tendencia entre los bancos más grandes. Así, la marca como factor diferenciador debe ser relevante y consistente con la imagen que proyecta y, sobre todo, debe cumplir las promesas que representa (Thirkell-White Jestyn, 2003).

Al mismo tiempo, el nombre de la empresa, UBS, es uno de sus activos más valiosos que debe ser gestionado como tal. La imagen que transmite a los clientes, a los empleados y a los accionistas es esencialmente la suma de todas las experiencias que éstos han tenido con UBS.

En este sentido, la empresa ha decidido diseñar una estrategia de marca que refleje mejor el modelo integral de negocio y el enfoque de “una empresa” que se transmite a los clientes. Así, la empresa ha decidido unificar las marcas de las principales líneas de negocio en una marca única: UBS.

Figura 10: Marca UBS



Fuente: <http://www.logodesignworks.com>

UBS es más que un nombre o un logotipo, representa una promesa, una experiencia única y positiva para los clientes y una guía para los empleados. La marca UBS

garantiza a los clientes que los consejeros de la empresa se esfuerzan por entender sus necesidades y objetivos, y trabajan por proveer soluciones de forma proactiva utilizando los recursos globales de la empresa para desarrollar soluciones hechas a medida. En pocas palabras, la esencia de UBS es la búsqueda constante del éxito financiero de sus clientes (Branson, Egli & Marti, abril 2005).

Ahora bien, tomar la decisión de “colapsar” las marcas y centrarse en un nombre no fue fácil ni rápido. En una entrevista realizada por el Financial Times, Mark Branson, director del departamento de comunicación de UBS hasta enero de 2006 comentaba que, por un lado, la decisión implicaba eliminar marcas como Paine Webber –lo que significaba borrar 1 billón de dólares, el valor de esta marca, del balance de la empresa; por otro lado, el estudio sugería dos prioridades aparentemente en conflicto: enfatizar el tamaño y poder de UBS como una institución global, y mostrar la cercanía con el cliente.

Este estudio fue realizado en 14 países involucrando a diferentes grupos de clientes, a los de tipo potencial, a consejeros de la empresa y a directivos a cargo de las relaciones externas. Los resultados mostraron que los diversos grupos de clientes tienen percepciones y expectativas similares. Por un lado, los clientes perciben que el nombre UBS es el elemento unificador de todas las marcas que existen dentro de la empresa y además, simboliza la fortaleza de la empresa. Por otro lado, los clientes esperan una relación más cercana con la empresa, demandan que la empresa comprenda sus objetivos y motivaciones, les aconseje en forma proactiva y se dedique a encontrar soluciones adecuadas a sus necesidades (Financial Times, 2005).

4.2.2.3 La implementación de la estrategia de marca

Para construir la marca UBS, la empresa decidió trabajar sobre cuatro factores centrales: el nombre y la identidad visual, la comunicación de la marca, la experiencia del cliente, y el seguimiento y monitoreo de estos tres elementos.

El primer paso fue anunciar el cambio informando sobre la nueva identidad y la marca única, y enseñando su diseño visual. Seguidamente, y partiendo de esta primera

campaña que anunció el cambio, se lanzó una campaña de comunicación global sobre la nueva identidad y las aspiraciones de la marca.

El objetivo de la estrategia de comunicación de la marca es conseguir la notoriedad y la familiaridad de UBS, de tal modo que las personas consideren el contratar sus servicios. En cada segmento de mercado se busca desarrollar un nivel de familiaridad equivalente al nivel de los tres máximos competidores globales. De esta manera, los consejeros de la compañía tienen la oportunidad de captar nuevos clientes y vender UBS. Efectivamente, las comunicaciones y los mensajes que se transmiten a las personas permiten que éstas conozcan de cerca UBS, pero, en definitiva, sólo la calidad de la experiencia que reciben puede convertirles en clientes de UBS. La estrategia de comunicación de la marca está compuesta por tres líneas de acción: publicidad, patrocinio y comunicación interna, las cuales están estrechamente interrelacionadas y se complementan entre sí (Branson, Eggli & Marti, abril 2005).

Por tanto, la comunicación debe estar fuertemente respaldada por programas internos que instruyan los valores de la marca dentro de la organización. Los empleados constituyen una audiencia imprescindible en la construcción de la marca, puesto que UBS implica una promesa a los clientes sobre una experiencia única que debe ser cumplida. Precisamente, son los empleados de UBS los que proporcionan esta experiencia para los clientes, por lo cual el comportamiento interno debe estar alineado a la promesa que se hace a los clientes. El éxito de la implementación de la estrategia de marca va a depender en gran medida de los empleados, quienes, día a día, captan nuevos clientes, se relacionan con ellos, y les venden los productos y servicios de UBS, cumpliendo así con la promesa. En última instancia, la relación consejero financiero/cliente es el vector que logra la lealtad del cliente (Thirkell-White, 2003).

Finalmente, el seguimiento y control de estos factores es igualmente esencial para implementar con éxito la estrategia de marca. La empresa analiza regularmente el impacto del esfuerzo de la comunicación de la marca midiendo el grado de notoriedad de la misma entre la audiencia de la empresa. También se realizan estudios para analizar la familiaridad y predilección hacia la marca entre los consumidores (Branson, Eggli & Marti, abril, 2005).

La campaña de marketing y comunicación

Una vez anunciada la marca única “UBS”, a principios de 2004 se lanzó una campaña global estructurada alrededor del tema “*You & Us – Could be this the world’s most powerful two person financial firm*”. Esta expresión contrasta el poder a escala mundial que posee UBS con la orientación al cliente basada en la cercanía y el trato personalizado (El concepto de la campaña en <http://www.ubs.com>).

Mediante esta campaña, se pretende destacar la confianza que manifiestan los clientes hacia UBS. Se resalta que este grado de confianza surge gracias a la relación cercana que desarrollan con los consejeros financieros de UBS, quienes se esfuerzan por entender los objetivos del cliente y por crear soluciones financieras adecuadas utilizando todo el potencial de los recursos y capacidades globales de UBS. La campaña enfatiza la cercanía y el trato personalizado al cliente, y exhibe a la vez la sólida reputación de la cual gozan a escala mundial los servicios corporativos, institucionales y de gestión de patrimonio que ofrece UBS.

UBS pretende alejarse del enfoque tradicional de las estrategias de comunicación. Por un lado, en lugar de, simplemente, exponer los méritos alcanzados por UBS, como ser el banco más premiado, el gestor de patrimonios más grande del mundo, poseer los ratios de crédito más elevados o destacar sus capacidades más distintivas como la gestión de capitales, “*You & Us*”, el tema de la campaña, busca además que los clientes perciban que UBS está dispuesto a desarrollar soluciones adaptadas a los objetivos financieros de cada uno de sus clientes.

Por otro lado, como explicaba Bernhard Egli, director del área de gestión de la marca, en un comunicado a la prensa, “esta no es una campaña de comunicación aislada, al contrario, constituye un primer y decisivo paso en el esfuerzo a largo plazo para posicionarse como un banco, además de poderoso, dedicado a la construcción de relaciones cercanas y productivas con sus clientes” (Market Wire, 2004).

En la actualidad, UBS continúa trabajando en la implementación de la estrategia de negocio y la estrategia de marca haciendo hincapié en la orientación al cliente y aplicando la filosofía de “una empresa”.

4.3 Alinghi

4.3.1 Orígenes

El Desafío Suizo para la *America's Cup* fue creado por Ernesto Bertarelli, un empresario industrial de Ginebra, con el objetivo de competir en este prestigioso evento en febrero del 2003 representando a la “Société Nautique de Genève” y ganar, lo que implicaría traer la copa a Europa por primera vez en su historia.

Por primera vez en los 152 años de historia de la *America's Cup*, se presentaba a la competencia un país sin salida al mar, hecho que se producía gracias a la iniciativa de Bertarelli quién formó el equipo. Bertarelli, consejero delegado de Serono Internacional SA, una empresa suiza de biotecnología líder en Europa, empezó a navegar desde muy temprana edad y participó en diversas competiciones incluyendo dos campeonatos del mundo en el año 2001 como timonel.

Bertarelli siempre bautizó a sus barcos con el nombre de Alinghi, una palabra que creó para representar alegría, sueños, ligereza, velocidad y acción. Bertarelli comentaba sobre la formación del equipo: “Un equipo crece en pequeñas etapas. Todo empezó en una reunión con Russell Coutts quién trajo a su compañero de regatas Brad Butterworth y yo traje a mi viejo amigo Michel Bonnefous. Después se fueron uniendo más personas como piezas en un rompecabezas y así crecimos poco a poco. Las diversas personas aportaron diferentes opiniones y experiencias. Esta diversidad, es nuestra verdadera fortaleza” (Lanning & Jeannet, 2004).

4.3.2 Estrategia organizativa del equipo Alinghi

El equipo Alinghi se formó con los mejores profesionales y especialistas del mundo de la vela provenientes de más de 13 países distintos. Michel Bonnefous, Co-director

ejecutivo del equipo durante la *America's Cup* 2003 y actual consejero delegado de America's Cup Management, comentó en una entrevista, “contamos con gente muy capaz y con mucho talento pero los equipos rivales también lo hacen, sin embargo, pienso que tenemos la mejor organización” (Lanning & Jeannet 2004).

Desde abril/mayo del año 2000, el objetivo principal fue crear una estructura, desarrollar una estrategia y contratar gente. Las características que se buscaban a la hora de contratar gente eran la experiencia, la compatibilidad y la habilidad de aceptar la cultura del equipo pues la política era encontrar la mejor gente sin importar su lugar de procedencia. Por tanto, el reto era lograr que este grupo de personas trabajara conjuntamente con una visión común. Los primeros integrantes del equipo fueron Bertarelli (dueño y navegante), Bonnefous (gestión) y Coutts (timonel).

En agosto del año 2000, Bertarelli, Bonnefous y Coutts se reunieron con un grupo de personas durante dos fines de semana en Ginebra para definir la visión del equipo. La visión no debía establecer el ganar como el objetivo principal, más bien, se pretendía enfatizar el éxito basado en la satisfacción del equipo por el esfuerzo realizado. Así se definieron los principios fundacionales del equipo:

- Construir un equipo del que todos sus integrantes estén orgullosos.
- Lograr que el equipo tenga la capacidad de ganar la *America's Cup*.
- Ser una fuente de inspiración para otros equipos que buscan grandes desafíos.

Para evitar conflictos debido a las diferencias culturales, se enfatizó en desarrollar valores comunes que incluyen determinación, espíritu libre, pasión y estar abierto al público, con los cuales todos los miembros del equipo pudieran identificarse. De esta manera, todos trabajan conjuntamente para alcanzar objetivos comunes siguiendo unos principios acordados colectivamente.

Desde enero 2001 hasta octubre del mismo año, fecha en la que el equipo se desplazó a Nueva Zelanda, los esfuerzos se centraron en trabajar en la estrategia y organización siguiendo el modelo corporativo. Durante un tercer periodo, desde finales del 2001 hasta el comienzo de las regatas en el año 2002, se centraron en incrementar la eficiencia de la tripulación, los procesos internos y la forma de trabajar conjuntamente.

A bordo del barco de competencia van 16 navegantes con tareas específicas, la otra mitad del equipo de regatas va a bordo de un segundo barco. Además del equipo de regatas, el Alinghi está compuesto de un equipo directivo, un equipo de diseño, un equipo técnico, un equipo de meteorología, administración y finalmente un equipo dedicado al marketing y comunicación, por lo que en total, está compuesto por más de 100 personas.

Cada equipo es un componente esencial del Alinghi puesto que el deporte de la vela y las regatas de la *America's Cup* en particular, requieren de un gran nivel de profesionalidad y dedicación además de un dispositivo tecnológico de última generación. El equipo de regatas está compuesto por los mejores navegantes del mundo; Por ejemplo, Jochen Schümann, el estratega de la tripulación, es ganador de tres medallas olímpicas. En una entrevista Jochen Schümann subrayó que la experiencia es esencial y explicó que para cumplir su tarea es fundamental tener una visión global de la situación para poder distinguir como un pequeño cambio afectará el funcionamiento del barco (UBS, Latest News, febrero 2003).

Del mismo modo, cada miembro del resto de los equipos juega un rol muy importante. Por ejemplo, Jon Bilger, ingeniero con una gran experiencia en el mundo de la navegación, que participó en los juegos olímpicos de 1992 y en el campeonato mundial IMS, es el director del equipo de meteorología. Este equipo está compuesto por ocho personas, utiliza más de 30 ordenadores y tiene un sistema de reposición en caso de que el sistema principal se dañe. Sin embargo, Jon Bilger resaltó en una entrevista, que el modo en que todos los componentes tecnológicos se utilizan para crear el sistema es único y que la herramienta más poderosa para hacer las predicciones más exactas es el modelo numérico que han desarrollado (UBS Latest News, febrero, 2003).

La función del equipo de marketing y comunicación es igualmente fundamental pues para Alinghi como para cualquier equipo deportivo, el apoyo del público y particularmente el apoyo de los *fans* es un incentivo muy potente. El equipo de marketing y comunicación es responsable de la comunicación interna y externa lo que incluye identidad, patrocinio y comercialización. El primer objetivo que se propuso alcanzar este equipo fue crear una identidad única para el equipo dado que sus

miembros provenían de diversos países y habían pertenecido a otros equipos y clubs náuticos. Seguidamente, una de las principales prioridades del equipo fue crear y posicionar una marca que perdurara más allá de la temporalidad de cualquier evento deportivo partiendo del nombre Alinghi a través del cual, se pretende transmitir la imagen de partenariado, libertad, determinación, esfuerzos conjuntos y tecnología de punta.

Figura 11: La marca Alinghi



Fuente: <http://www.decision.ch>

Una forma de abrirse y acercarse más al público que Alinghi implementó durante su estadía en Auckland, fue abrir la base para presentar *Alinghi Interactive*, una serie de exposiciones que instruyeran y entretuvieran al público. Los visitantes podían ver el casco de un barco, practicar nudos de vela, o experimentar una simulación de una navegación en un barco de regatas entre otras actividades. “Esto atrajo la atención de muchos visitantes y la simpatía del público puesto que los otros equipos mantenían todo cerrado. Así Alinghi demostraba que era un espíritu libre” comentaba al respecto Michel Bonnefous, co-director del equipo Alinghi hasta 2003 (Michel Bonnefous, conferencia Barcelona, febrero 2007).

En cuanto al apoyo financiero, comparado con otros equipos que participaban en la *America's Cup 2003*, Alinghi tenía pocos patrocinadores. Los principales patrocinadores fueron UBS, un banco suizo líder internacional en el sector financiero, e Infonet services Corporation, una firma norte americana de servicios globales de comunicación. Audemars Piguet, la fábrica de relojes suiza más antigua del mundo y Riri group, fabricante de cremalleras de alta calidad afincada en Suiza e Italia eran los otros patrocinadores junto con otras empresas proveedoras oficiales.

4.3.3 Alinghi y la 31 edición de la *America's Cup*

En su camino hacia la *America's Cup* 2003, el equipo Alinghi participó en la *Louis Vuitton Cup* 2002/2003 pues, como anuncia el slogan, “para ganar la *America's Cup*, primero debes ganar la *Louis Vuitton Cup*”. La *Louis Vuitton Cup* se celebró para determinar el equipo rival que competiría con el equipo Nueva Zelanda, poseedor de la *America's Cup*.

Se presentaron nueve equipos a la *Louis Vuitton Cup* y después de siete vueltas el equipo Alinghi obtuvo la victoria, recibió la *Louis Vuitton Cup* y se convirtió en el rival oficial del equipo Nueva Zelanda para disputar la *America's Cup*.

Finalmente, el equipo Alinghi fijó un hito histórico en el mundo de la vela al vencer al equipo Nueva Zelanda en Auckland. El equipo Alinghi traía a Europa por primera vez desde 1851 la *America's Cup*, el trofeo más prestigioso en el mundo de la vela y el más antiguo en el mundo deportivo. Además, proclamaba a Suiza como el primer país sin salida al mar vencedor en la batalla por la copa de vela más antigua y prestigiosa. “Cuando el equipo volvió a Suiza trayendo consigo la copa, fueron recibidos como héroes por las autoridades y por miles de fans que ondeaban acaloradamente la bandera suiza” (Swissinfo, marzo 2006).

Al ser ganador, el equipo Alinghi se convirtió en el defensor del título de la siguiente *America's Cup* por lo que obtuvo el derecho de decidir sobre el periodo de tiempo y el lugar en que se celebraría la 32 edición de la *America's Cup*.

Por consiguiente, se creó *America's Cup Management*, ACM, una empresa dedicada a la organización de la siguiente *America's Cup*. La primera tarea de ACM fue decidir el lugar y la fecha en que se celebraría el evento. La empresa eligió Valencia entre Lisboa, Nápoles y Marsella principalmente por las favorables condiciones del viento y anunció que el evento se celebraría en Valencia, el año 2007. En seguida, el equipo Alinghi anunció que la preparación para la 32 edición de la *America's Cup* comenzaría en el año 2005, con el traslado del equipo a Valencia.

En marzo del 2004, Jochen Schüman, director deportivo del equipo Alinghi anunció que alrededor del 30% del equipo sería reemplazado por nuevos integrantes. Schüman explicó que el mismo equipo no sería capaz de ganar la *America's Cup* en el 2007 puesto que las condiciones de la competición serán diferentes. Asimismo, añadió que era necesario traer un nuevo empuje al equipo integrando nuevos miembros que remplazaran a aquellos que habían llegado al límite de sus fuerzas (UBS, Latest News, marzo 2004).

Schüman añadió que los candidatos para integrar el equipo debían demostrar ante todo su capacidad de trabajar en equipo. Así, Alinghi podría mantener la reputación de ser considerado un modelo de trabajo en equipo, un activo muy valioso que ha ido construyendo desde su creación. El nuevo equipo se anunciaría oficialmente en junio, durante la UBS Trophy, la pre-regata que tendría lugar en Newport, Estados Unidos.

En abril del 2005, el equipo Alinghi se trasladó a Valencia, su nuevo hogar donde trabajarían preparándose para la *America's Cup* 2007. El equipo fue recibido por la Alcaldesa de la ciudad, Rita Barberá, el presidente de la región, Francisco Camps y una audiencia compuesta por políticos, diplomáticos, deportistas de elite y medios de comunicación, acontecimiento que marcó un significativo momento en la historia del equipo. Ernesto Bertarelli, presidente del equipo Alinghi se dirigió a dicha audiencia afirmando: “Estamos aquí para ganar la copa de nuevo, pero también estamos para contribuir en el desarrollo de la región valenciana y la construcción de puentes entre naciones y personas, particularmente entre Suiza y España” (UBS Latest News, abril 2005).

En octubre de 2005, el equipo Alinghi inauguró su nueva base en el puerto destinado a la *America's Cup*, un antiguo puerto pesquero de Valencia transformado para la ocasión. La base de tres mil metros cuadrados en tres niveles y una terraza para los invitados se construyó para albergar los dos botes de competición, 100 espacios de trabajo, un restaurante y un gimnasio para el equipo. El tamaño, localización e interacción de las distintas secciones han sido diseñados para maximizar la calidad del ambiente de trabajo de cada grupo. Muchos de los detalles se centran en hacer la comunicación más fácil y fluida que en la anterior base.

Al mismo tiempo, se ha construido una extensa zona destinada al público para, al igual que en Nueva Zelanda, posicionarse como la base más abierta e interactiva. Así, se ha instalado un simulador basado en el SUI-64, el barco ganador de la *America's Cup* 2003. Grant Simmer, co-director general de Alinghi explicaba que el simulador “será muy divertido, pero el objetivo principal es compartir la experiencia de la interacción en un barco como este con la mayor cantidad posible de gente” (UBS Latest News, abril 2005).

Por último, Alinghi comenzó las preparaciones para la *America's Cup* 2007 dando una nueva dimensión al evento. Jochen Schümann, director deportivo de Alinghi, manifestaba en un evento de marketing organizado por UBS, que Alinghi marcará un nuevo rumbo para la *America's Cup*. Explicó que el ganador de la *America's Cup* además de ser el defensor, obtiene el derecho de fijar las reglas para la siguiente competición. De acuerdo a Schümann este sistema de privilegios ha prevalecido hasta la última competición en 2003 por lo que Alinghi cambiará las reglas para no obtener ningún privilegio, “queremos transparencia, competitividad y las mismas reglas para todos”, aseveró. También, declaró que los siguientes defensores difícilmente podrán reintroducir las ventajas y cambiar las nuevas reglas de juego calificando este hecho como el principio de una nueva era para la *America's Cup* (UBS, Latest News, febrero 2004).

Ernesto Bertarelli manifestó a la prensa que aunque el triunfo en la *America's Cup* 2003 representaba un éxito culminante para Alinghi, el equipo se prepararía para obtener una nueva victoria en 2007. Afirmó también que la *America's Cup* será el más memorable de todos los eventos en su historia puesto que el público no tendrá que esperar hasta el año 2007 dado que se celebrarán tres regatas al año para mantener el interés tanto en las regatas de prácticas como en las series de clasificación de los desafiantes.

4.3.4 America's Cup

America's Cup es el trofeo más antiguo y prestigioso de la competición de vela con una historia que retrocede 150 años. En 1851, un equipo de cinco miembros del New York Yacht Club construyó una embarcación de regatas denominada *América* que más tarde,

por invitación del príncipe Alberto, participaría en la primera regata internacional celebrada en Inglaterra. El 22 de agosto de 1851, el mismo año de la exposición universal de Inglaterra, *América* compitió contra catorce barcos ingleses en una regata organizada por el Royal Yatch Squadron, un evento cuyo propósito era demostrar la supremacía británica.

En una regata alrededor de la isla Wight, *América* obtuvo la victoria por lo que sus propietarios ganaron una copa de plata como trofeo, conocida como la “100 Guinea Cup”. Años más tarde, el equipo de *América* regaló la copa al New York Yacht Club como trofeo de competiciones amistosas. Así, el club empezó a invitar a los principales clubs náuticos europeos a competir por el trofeo, que desde entonces se lo conoce como la *America's Cup*.

La *America's Cup* no posee una sede, un equipo ni una agenda específica. El evento se basa en un desafío entre clubs náuticos, por lo que si no se presenta un desafío, no se celebra el evento. Cada club designa un equipo para navegar en su nombre y el club ganador determina las reglas y la agenda para la siguiente edición.

La copa permaneció 132 años en el Club de Yate de Nueva York puesto que durante 25 ediciones consecutivas este club defendió la Copa y venció a los desafiantes, hecho que representa un record en la historia del mundo deportivo.

En 1970, se permitió que múltiples equipos compitieran por el título de desafiante. En 1983, Louis Vuitton, una casa de modas francesa mundialmente conocida, presentó una copa como trofeo al vencedor de las *Challenger Selection Series*, las series de competiciones realizadas con el fin de ir eliminando a los desafiantes y así el único vencedor se proclama desafiante del defensor de la *America's Cup*. Estas series se conocen como la *Louis Vuitton Cup*.

La *America's Cup* estuvo fuera de los Estados Unidos únicamente dos veces: La primera en Australia en 1983 y la segunda en Nueva Zelanda en 1995. La única defensa exitosa fuera de los Estados Unidos fue en el año 2000 cuando el equipo Nueva Zelanda venció al desafío Prada de Italia.

Finalmente, la *America's Cup* presenció un desafío europeo en el año 2003. El equipo Alinghi representando a Suiza y a la Société Nautique de Genève, venció al defensor, el equipo Nueva Zelanda, trayendo la copa por primera vez de vuelta a Europa.

El 3 de marzo de 2003, el equipo Alinghi y la Société Nautique de Genève anunciaron la creación de America's Cup Management, ACM, una empresa independiente con la misión de organizar la 32 edición de la *America's Cup*, dirigida por Michel Bonnefous y Michel Hodora. Después de un proceso de selección, ACM eligió la ciudad de Valencia como sede de la 32 edición de la *America's Cup* que se celebrará el año 2007.

Poco después, ACM publicó una nueva versión de las reglas de la *America's Cup* titulado "términos del desafío" que incluye un programa de pre-regatas denominadas actos que permite a los desafiantes participar en pruebas cada año hasta llegar al 2007. De esta manera, la competición se repartirá a lo largo de los cuatro años y comprende la *Louis Vuitton Cup* y el *America's Cup Match*. Cada acto irá cobrando importancia a medida que se acerque 2007, y cada prueba puntúa para elaborar una clasificación que condicionará las primeras pruebas de la *Louis Vuitton Cup*. Ya en 2007, el último acto será una regata de flota para todos los participantes de la edición 32 de la *America's Cup*. Once días más tarde, los Challengers competirán en la *Louis Vuitton Cup* para determinar quien se enfrenta al Team Alinghi en el *America's Cup Match*.

4.4 UBS y Alinghi: Análisis de la relación de patrocinio desde la aproximación del modelo del ciclo de vida

4.4.1 Metodología de investigación

Se ha diseñado un estudio de caso con el fin de analizar la relación de patrocinio entre UBS y el equipo Alinghi en el periodo comprendido entre 2000 y 2006 aplicando un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio. De esta manera, se pretende verificar la validez del modelo mediante el cuál se propone que la relación de patrocinio experimenta una evolución en el tiempo, atravesando diversas etapas - formación, operación y desenlace - y que la evolución dentro estas etapas está determinada por las características de la relación - inversiones relacionales específicas,

intercambio substancial de conocimiento, la combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos -.

Se propone además, que cada etapa empieza con un periodo de evolución y termina con un periodo de revolución (Greiner, 1998). En efecto, el paso a una siguiente etapa, primero el paso de la etapa de formación a la etapa de operación y después el paso de la etapa de operación a la etapa de desenlace, supone un periodo de importantes cambios o crisis. En cada periodo de revolución las partes se ven obligadas a negociar con el fin de adaptar sus propios objetivos a los objetivos de la relación de patrocinio. Si las partes logran un acuerdo, la relación pasará a la siguiente fase, de lo contrario, se dirigirá hacia su fin. Por tanto, la relación de colaboración experimenta en cada periodo de revolución importantes cambios que permiten evolucionar en el tiempo.

4.4.1.1 Recolección de datos

La información y los datos que se han utilizado en la elaboración del estudio de caso provienen de diversas fuentes siguiendo la técnica de la triangulación propuesta por Miles & Huberman (1994). Dichos autores aseveran que la validez de los resultados obtenidos depende de la calidad de los datos y el rigor con el que se los obtiene, lo que a su vez se consigue con la triangulación en distintas categorías: En las fuentes de información mediante la búsqueda de distintas fuentes sobre un mismo tema, en la metodología empleada mediante la realización de entrevistas, de observaciones, y entre los investigadores mediante la discusión de sus respectivas impresiones e interpretaciones. Así, la triangulación permite recoger la información más relevante y representativa y reduce la probabilidad de malinterpretarla o tergiversarla.

Primero, el Instituto Nóos, institución que promueve la investigación en temas de patrocinio estratégico, manifestó al autor el interés de UBS por la realización de un estudio de caso sobre su patrocinio al equipo Alinghi. Mark Branson, director del área de comunicación de UBS, Bernhard Egli, director de gestión de la marca de UBS y Christof Marti, director de patrocinio global de UBS realizaron una presentación sobre la estrategia de patrocinio de UBS al Instituto Nóos en la sede corporativa de UBS en

Zurich en abril de 2005. Dicha presentación fue transmitida íntegramente al autor del presente trabajo y se le entregó una copia de la misma.

Segundo, se realizó una extensa búsqueda en Internet de todo tipo de documento escrito sobre UBS y el equipo Alinghi desde su respectiva creación hasta la actualidad. Además en las webs de UBS y el equipo Alinghi se encontró diversos documentos escritos desde memorias anuales, publicaciones, presentaciones internas y externas y diversos materiales como vídeos y fotografías.

Tercero, se asistió a Valencia Summit en octubre de 2005, un congreso internacional sobre eventos deportivos donde Patrick Magyar, co-director general del equipo Alinghi entre 2004 y 2005, habló de su trabajo y experiencia en el equipo Alinghi, el rol de la comunicación y el marketing y su relación con los patrocinadores entre los temas más destacados. También participó en dicha conferencia, Bernhard Eggli, director de gestión de la marca de UBS quién habló del patrocinio de UBS al equipo Alinghi.

Cuarto, con todo el material acumulado se escribió una primera versión del caso que se expuso a Bernhard Eggli, director de gestión de la marca de UBS, en una reunión efectuada en Valencia en septiembre de 2006. En dicha reunión, se consultaron algunas dudas y se discutieron los puntos que no estaban suficientemente desarrollados.

Quinto, una vez completada la primera versión incorporando todos los aspectos que se discutieron en la reunión que se mantuvo con Bernhard Eggli, a quién seguidamente se le envió por correo electrónico una copia, se realizó nuevamente una reunión en noviembre de 2006 en la sede de UBS en Barcelona. Para esta ocasión, Bernhard Eggli había realizado una exhaustiva revisión del documento por lo que aportó nuevos datos y modificó otros.

Sexto, en enero de 2007 se realizaron dos conversaciones telefónicas con Annemarie Meyer, responsable de “Mundo Alinghi” de la unidad de patrocinio deportivo de UBS para confirmar algunos puntos específicos. También se le envió una copia del documento por lo que aportó nuevos datos que permitieron corroborar el análisis.

Por último, se asistió a una conferencia que dio Michel Bonnefous actual consejero delegado de ACM y antiguo co-director general del equipo Alinghi desde su creación hasta 2003, sobre el equipo Alinghi, su creación, su estrategia y estructura organizacional entre los principales temas. Esto permitió corroborar los datos que se recolectaron hasta el momento del equipo Alinghi.

4.4.1.2 Análisis

Para sistematizar y analizar la información se siguieron las técnicas de análisis inductivo y procedimientos iterativos propuestos por Strauss & Corbin (1998). Así, se fue interpolando la síntesis de la información, la deducción de las conclusiones y su verificación antes, durante y después de la recolección de la información.

El primer paso en el análisis de la información recolectada fue elaborar la historia de la relación de patrocinio UBS/Alinghi estructurando la información en una secuencia cronológica centrándose en “¿qué cambió en el tiempo y por qué?”.

Una vez identificados los eventos más trascendentales que representen los puntos críticos sobre la trayectoria de la relación UBS/Alinghi, se identificaron las etapas por las que atraviesa dicha relación. Seguidamente, se procedió a identificar las características claves de la relación dentro de cada etapa.

4.4.2 El ciclo de vida de la relación de patrocinio entre UBS y Alinghi

4.4.2.1 Panorama cronológico

En la figura 12 se presenta el orden cronológico de los eventos identificados que han transcurrido entre UBS y Alinghi a partir del año 2001, fecha en que firman el primer acuerdo de patrocinio. La figura 12 proporciona una visión general de la evolución de la relación de patrocinio entre UBS y Alinghi donde se observa la progresiva aparición de nuevos frentes de colaboración dentro la relación.

Por otro lado, la elaboración de un cuadro que resalte los aspectos más relevantes de la estrategia competitiva de UBS permitirá obtener un panorama global del contexto en que se desarrolló la relación de colaboración entre UBS y Alinghi. La figura 13 destaca los eventos más importantes dentro de la estrategia competitiva de UBS.

Figura 12: Orden cronológico de las actividades de UBS/ Alinghi

Actividades UBS/Alinghi	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bautizo Alinghi	X					
Comunicación	X	X	X	X	X	X
UBS Jubilee Race	X					
UBS Challenge in Newport		X				
Paleta eventos (exposiciones, concursos fotográficos..)		X	X	X	X	X
Implicación empleados			X	X	X	X
Louis Vuitton Cup			X			
Moët Cup			X			
UBS Trophy				X		
Entretenimiento clientes UBS				X	X	X
UBS Alinghi Swiss Tour					X	X
UBS Alinghi Card					X	X
UBS Key Club						X
UBS Dubai Defender Trials						X

Fuente: Autor

Figura 13: Cronología de eventos en la estrategia competitiva de UBS

Eventos UBS	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nuevo modelo de negocio		X				
Marca única			X			
“You & us”				X		

Fuente: Autor

Esta sistematización y presentación de la información sobre los eventos más significativos de la relación de patrocinio UBS/Alinghi permiten delinear la evolución de la relación y determinar las etapas del ciclo de vida incluyendo los periodos de transición.

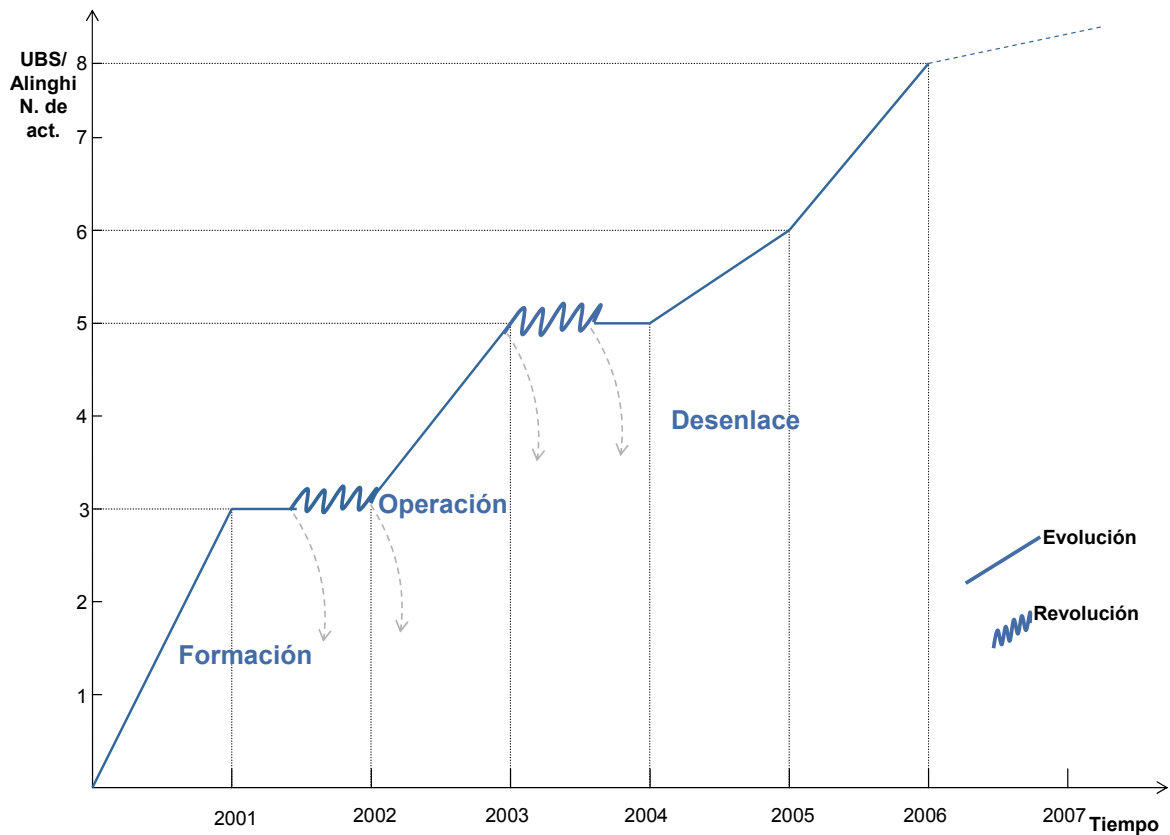
El proceso de desarrollo de la relación de patrocinio puede delinearse gráficamente utilizando los factores que componen su ciclo de vida. Por un lado, la “edad” o el periodo de tiempo que dura la relación se representa en el eje de las abscisas. En este caso, el periodo que se representa es desde el nacimiento de la relación entre UBS y Alinghi en enero de 2001 hasta finales del año 2006 y se contabiliza anualmente. Por otro lado, el “tamaño” o desarrollo de la relación de patrocinio que se medirá en este caso en función del número de actividades que ejecutan UBS y Alinghi conjuntamente se representa en el eje de las ordenadas. La siguiente figura resume el número de actividades identificadas que se han realizado año a año.

Figura 14: Número de actividades anuales entre UBS/Alinghi

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006
n.Actividades	3	3	5	5	6	8

Fuente: Autor

Figura 15: El ciclo de vida de la relación de patrocinio UBS/Alinghi



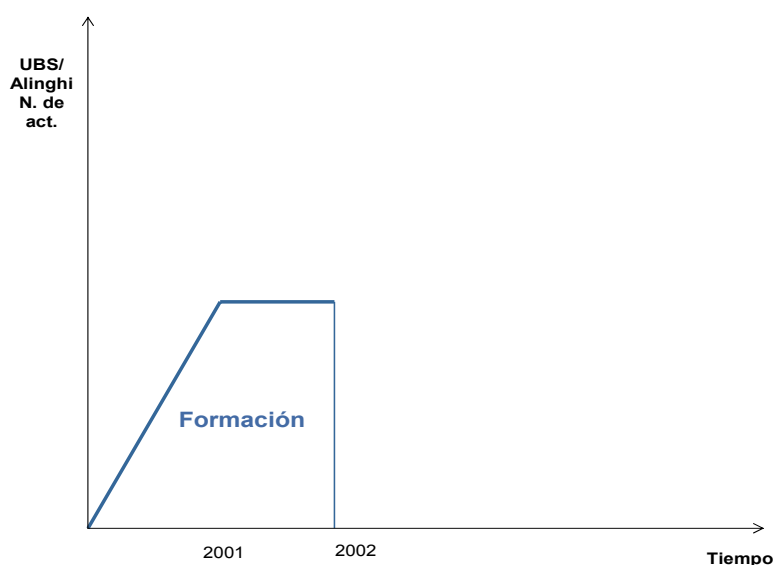
Fuente: Autor

La figura 15 representa las tres etapas del ciclo de vida de la relación de patrocinio entre UBS y Alinghi. Como se desarrollará en los párrafos siguientes, la etapa de formación se ha caracterizado por la inversión y el esfuerzo por generar una importante notoriedad de la nueva asociación UBS/Alinghi desde enero de 2001 hasta septiembre de 2002. La etapa de operación se ha caracterizado sobre todo, por el crecimiento de la relación debido a la rápida intensificación de las interacciones entre ambas partes desde finales de 2002 hasta finales de 2003. Finalmente, la etapa de desenlace se caracteriza por el desarrollo de la relación de patrocinio que ha logrado generar valor sobre una base estable que transcurre desde 2004 hasta 2007.

Asimismo, el paso a una siguiente etapa, primero el paso de la etapa de formación a la etapa de operación y después el paso de la etapa de operación a la etapa de desenlace, ha significado un periodo de cambios significativos. Durante estos periodos de cambio o revolución, las partes se han visto obligadas a adaptar sus propios objetivos a los objetivos de la relación de patrocinio. Por tanto, la relación de patrocinio ha experimentado en cada periodo de transición cambios que le han permitido evolucionar en el tiempo.

4.4.2.2 Etapa 1: Formación (2001-2002)

Figura 16: Etapa de formación



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

En enero de 2001 UBS y el Desafío Suizo para la *America's Cup 2003* firmaron un acuerdo de patrocinio que convertía a UBS en el primer patrocinador principal del equipo. En una entrevista publicada, Laurent Joliat, director de patrocinio deportivo de UBS hasta 2003, explicó que la agencia que representaba en aquel entonces al Desafío Suizo se acercó a UBS para hacerle una proposición de patrocinio. Laurent Joliat explicó que aceptaron la propuesta después de una evaluación respecto a la estrategia de patrocinio de UBS (Menegalli, 2003). En efecto, la estrategia de patrocinio que UBS decidió implementar en 2001 consistía en crear un portafolio de patrocinio deportivo ligado a la navegación en vela.

La primera inversión a la relación de patrocinio con el Desafío Suizo que hizo UBS fue la celebración del bautismo del equipo. En dicho evento se presentó el nombre del equipo, Alinghi, su logotipo y se anunció la composición de la tripulación. En el evento, Russell Coutts co-director general del equipo Alinghi afirmó: “Estamos contentos de tener a UBS como nuestro primer patrocinador principal. Las fortalezas financieras de UBS se basan en la combinación de lo mejor y esto es lo que esperamos alcanzar con este equipo. Será fantástico para el equipo y su patrocinador si logramos traer la Copa de vuelta a Europa” (UBS, Archive/ Search, 2001).

Para activar la plataforma de patrocinio deportivo y demostrar así su compromiso con la vela y el equipo Alinghi, UBS participó en diferentes eventos relacionados a la vela. En agosto de 2001, con el objetivo de celebrar los 150 años de la *America's Cup*, UBS patrocinó la *UBS Jubilee Race*, una competición en la que participaron equipos de todo el mundo así como antiguos barcos que compitieron en anteriores ediciones de la *America's Cup*. En este evento se conmemoró la entrega de la *100 Guinea Cup* que hizo el club de yate inglés a *América*, el barco vencedor.

En abril del 2002 UBS anunció que patrocinaría el Desafío UBS, una competición de vela en Newport, Massachusetts para contendientes de la *America's Cup*. Hacían 9 años que dichos contendientes no competían en Newport y además, el evento representaba la última oportunidad para que estas tripulaciones pudieran enfrentarse antes de reencontrarse en la *America's Cup 2003*. Estas inversiones de activación permitieron

cumplir varios objetivos. Por un lado, UBS divulgaba su relación con el equipo Alinghi y demostraba su compromiso con el mundo de la vela. Por otro lado, UBS creaba una gran notoriedad y entusiasmo por la vela y por la *America's Cup* entre el público europeo y el público norteamericano.

Al mismo tiempo, UBS realizó un gran esfuerzo de comunicación para anunciar su relación de patrocinio con el equipo Alinghi mediante publicidad en televisión, anuncios en distintos medios, notas de prensa, concursos fotográficos entre otros. Entre los mensajes que UBS lanzaba promocionando su compromiso con el deporte de la navegación en vela estaba:

“El poder del partenariado.

La verdadera esencia de la competencia de Vela con las implacables demandas del océano está en la tripulación que opera como un equipo. Ya sea en una competición, en medio del océano o en el mundo de las finanzas globales, el esfuerzo individual se eclipsa con el poder del partenariado” (UBS, Annual Review, 2001).

Rutinas de intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento en esta etapa es incipiente pues las partes aún no han empezado a interactuar. Las partes se ocupan de definir los objetivos que buscan alcanzar mediante la relación de patrocinio y de definir las normas y procedimientos que regirán la relación.

UBS define los objetivos del patrocinio desde una perspectiva estratégica puesto que estos deben estar alineados a los objetivos de la estrategia de marca y los objetivos de la estrategia de los grupos de negocio de UBS. Los objetivos de patrocinio derivados de la estrategia de marca son crear notoriedad y familiaridad con la marca y los objetivos de patrocinio derivados de la estrategia de negocio son contribuir a adquirir y mantener nuevos clientes (Branson, Egli & Marti, Zurich, 2005).

Específicamente, el patrocinio del equipo Alinghi estaba en concordancia con el tema de la navegación que UBS quería utilizar. A través del deporte de la navegación en vela,

UBS buscaba proyectar una imagen fuerte sobre el modo en que la empresa opera en sus negocios (UBS, Annual Review, 2001).

Por su parte, el equipo Alinghi manifestó que su misión era ganar la *America's Cup* y el respeto y reconocimiento de ser un equipo deportivo de clase mundial. Para cumplir dicho propósito, uno de sus principales objetivos era construir y posicionar una marca que perdurara más allá de la temporalidad de cualquier evento deportivo partiendo del nombre Alinghi (Lanning & Jeannette, 2004). Michel Hodora, director del equipo de marketing del equipo Alinghi hasta 2003 explicó que el objetivo de su equipo era crear un fuerte vínculo con el público suizo y el público internacional (Michel Hodora, Conferencia, Lausanne, 2003). Por lo tanto, el equipo pretendía que UBS explotara la palabra Alinghi y lo que ellos habían creado.

También, durante esta etapa las partes intentan definir los roles y responsabilidades que ejecutarán. UBS creó una unidad en el centro corporativo denominada patrocinio global cuya tarea es desarrollar la estrategia de patrocinio de UBS. Esta unidad se ubica en el departamento de comunicaciones el cual reporta directamente al consejero delegado de UBS. El director general de comunicación fue Mark Branson hasta 2006 año en que fue nombrado consejero delegado de UBS Valores Japón Ltd. A partir de 2007, el director de comunicación de UBS es Thomas R. Hill. Dentro del área de comunicación está la oficina de gestión de la marca cuyo director es Bernhard Egli. Bernhard Egli es responsable de la estrategia de marca, la identidad visual, el marketing y el patrocinio de UBS. A la cabeza del equipo de patrocinio está Christof Marti como director de la unidad de patrocinio global de UBS.

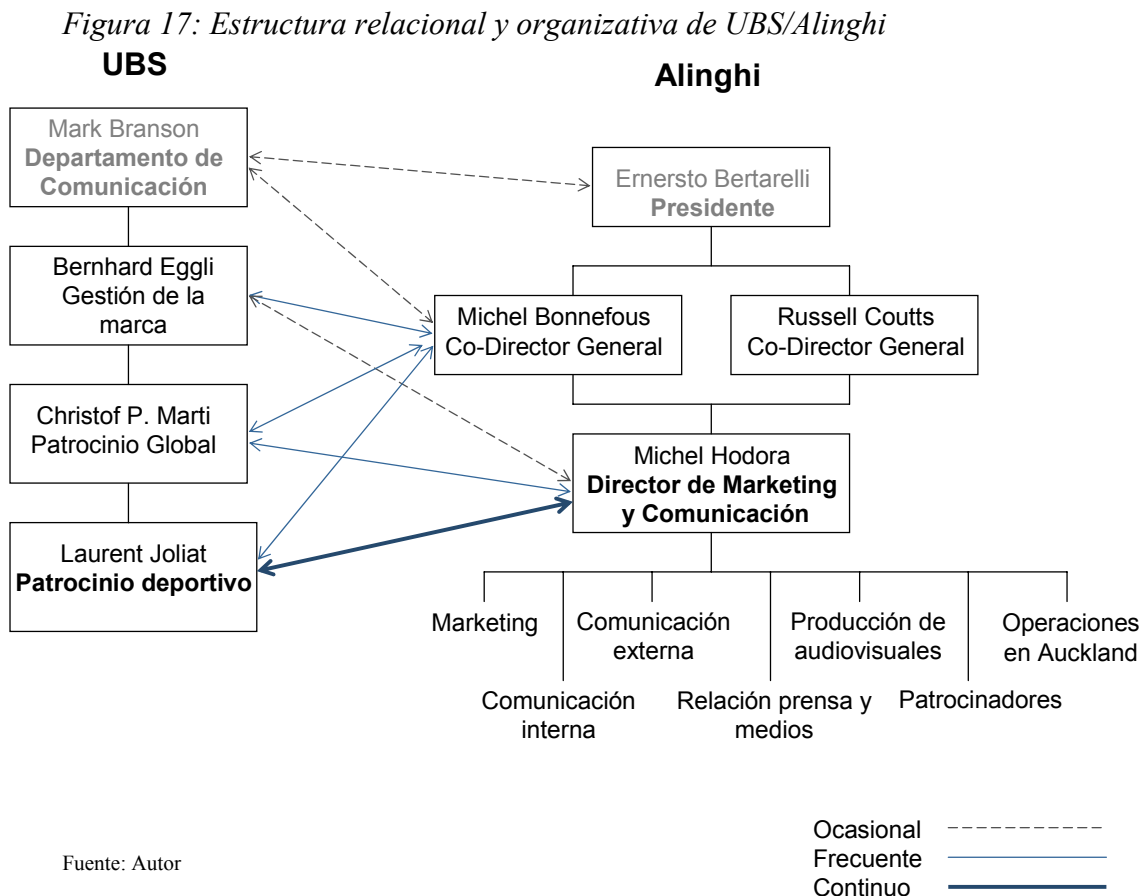
Durante la etapa de formación, el equipo del área de comunicación dedicado al desarrollo de la estrategia de patrocinio de UBS compuesto por Branson, Egli, Marti y Joliat trabajó de cerca para desarrollar la estrategia de patrocinio al equipo Alinghi. Se nombró a Laurent Joliat jefe de la plataforma de patrocinio deportivo de UBS y como tal, Laurent Goliat estaba a cargo de la relación con el equipo Alinghi.

Por su parte, el equipo Alinghi determinó que la relación con UBS y demás patrocinadores sería gestionada por el equipo de marketing. Se nombró a Michel Hodara director de marketing y comunicación del equipo Alinghi quién desarrolló una

estrategia junto con Bertarelli y Bonnefous. Durante la etapa de formación, el primer objetivo que se propuso alcanzar este equipo fue crear una identidad única para el equipo dado que sus miembros provenían de diversos países y habían pertenecido a otros equipos y clubs náuticos.

Seguidamente, una de las principales prioridades del equipo fue crear y posicionar la marca Alinghi. Para lograr dicho objetivo se llegaría al público en círculos progresivos. El primer círculo estaría compuesto por los seguidores suizos de la navegación, luego los seguidores suizos del deporte en general, los seguidores de la navegación a nivel internacional, el público suizo general y por último el público internacional (Michel Hodara, Conferencia Lausanne, 2003).

Así, durante la etapa de formación, Joliat y el equipo de marketing y comunicación de Alinghi incluido Hodara empezaron a gestionar el día a día de la relación. La figura 17 expone los organigramas de UBS y el equipo Alinghi con las personas involucradas en la relación de patrocinio durante la etapa de formación.



Combinación de recursos complementarios

En esta etapa de formación, la combinación de recursos complementarios aún no ha empezado puesto que las partes están centradas en construir las bases de la relación de colaboración en un marco de compatibilidad.

La transferencia de imagen, una de las particularidades singulares y más valiosas del patrocinio es el objetivo del patrocinio al equipo Alinghi. La imagen de la entidad patrocinada puede transferirse a la imagen de un patrocinador cuando la compatibilidad, el encaje o el grado de similitud entre el patrocinador y el patrocinado es elevado.

UBS percibía una gran sinergia entre los valores y atributos de la empresa y los del deporte de la navegación en vela y por ende los del equipo Alinghi: Liderazgo, excelencia, diversidad global, trabajo en equipo, interacción y maestría en el manejo estratégico, táctico y de la tecnología de última generación. Por tanto, se determinó que la imagen que transmite el equipo Alinghi puede ser transferida a UBS mediante un patrocinio.

Al mismo tiempo, a nivel organizativo existía una simetría que era la diversidad cultural. UBS es fruto de diversas fusiones y adquisiciones que fueron aportando diversas culturas, perspectivas, habilidades y experiencias. UBS decidió integrar toda esta diversidad para transformarla en una de las fortalezas clave de la cultura organizativa. Desde sus inicios, UBS buscó desarrollar un conjunto de valores comunes, entre los que se encuentra la diversidad, que apoyaran la estrategia de crecimiento orgánico que había optado para consolidarse como un grupo integral. La diversidad dentro de la organización se aprecia en las múltiples perspectivas que aportan los trabajadores y en la flexibilidad en los estilos de trabajo que se traducen en creatividad e innovación (UBS, Handbook, 2001).

El equipo Alinghi se formó con los mejores profesionales y especialistas del mundo de la vela provenientes de más de 13 países distintos. Las características que se buscaban a la hora de contratar gente eran la experiencia, la compatibilidad y la habilidad de aceptar la cultura del equipo pues la política era encontrar la mejor gente sin importar su

lugar de procedencia. Por tanto, el reto era lograr que este grupo de personas trabajara conjuntamente con una visión común.

Para evitar conflictos debido a las diferencias culturales dentro del equipo Alinghi, se enfatizó en desarrollar valores comunes siguiendo unos principios acordados colectivamente con los cuales todos los miembros del equipo pudieran identificarse (Michel Bonnefous, Conferencia, Barcelona enero 2007).

Mecanismos de gobernanza

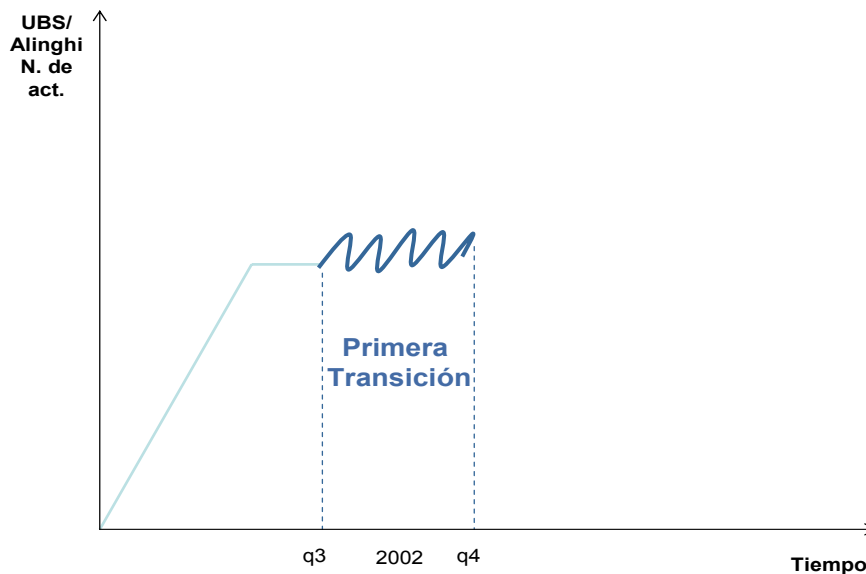
En esta etapa, la estructura de gobernanza se centra en los mecanismos formales que garanticen el cumplimiento de los acuerdos puesto que los mecanismos informales requieren un proceso previo de interacciones para desarrollarse. Al ser necesarias las inversiones específicas a la relación, las partes buscan minimizar los costes de transacción pero también maximizar las iniciativas de creación de valor por lo que cada una quiere demostrar mutuamente su voluntad y compromiso de realizar inversiones específicas y cumplir los acuerdos con el fin de obtener los beneficios a largo plazo.

UBS y el equipo Alinghi firmaron un contrato por tres años que contenía el desembolso económico que haría UBS al equipo Alinghi a cambio de los derechos de asociación. El acuerdo constituía a UBS en socio principal del equipo Alinghi para la competición de la *America's Cup*. Mediante el acuerdo, UBS solicitó explícitamente formar parte de un grupo reducido de patrocinadores a lo que el equipo Alinghi accedió dado que coincidía con su estrategia de imagen.

En efecto, el equipo Alinghi decidió seguir “una aproximación de máximo impacto” en lugar de proceder como la mayoría de los equipos maximizando el espacio en la vela o en el casco del barco (Lanning and Jeannet, 2004). Por este motivo, decidió tener menos patrocinadores que otros equipos.

4.4.2.3 Periodo de transición (último trimestre 2002)

Figura 18: Periodo de transición



Fuente: Autor

Durante la etapa de formación, el patrocinio al equipo Alinghi formaba parte del portafolio global de patrocinios de UBS enmarcado en el deporte de la navegación en vela. A principios de 2001, el objetivo de UBS era proyectarse a nivel mundial como uno de los patrocinadores líderes de la navegación en vela. En efecto, la estrategia de patrocinio de UBS en la etapa de formación se encauzaba a transmitir el compromiso de la empresa por apoyar el deporte de la vela (Annemarie Meyer, entrevista enero, 2007).

Por este motivo, UBS decidió ser al mismo tiempo patrocinador principal de dos barcos del Desafío Nautor que competiría en la *Volvo Ocean Race*, la regata más arriesgada y dura del mundo que comenzaría en septiembre de 2001 y duraría 9 meses (UBS, UBS News, julio 2001).

Por tanto, la campaña de marketing y comunicación que UBS lanzó en 2001 y que se utilizó hasta mediados de 2002 difundía la asociación de UBS con la navegación en vela mediante el patrocinio al equipo Alinghi y al Desafío Nautor. UBS apoyaba a ambos equipos con el propósito de fortalecer la marca del grupo a través del tema de la navegación y crear así una gran notoriedad de sus fortalezas y el alcance de sus productos y servicios.

Sin embargo, a mediados de 2002 UBS decidió no renovar el acuerdo con el Desafío Nautor para la *Volvo Ocean Race* y enfocar la plataforma de patrocinio deportivo en el equipo Alinghi. Entre las principales razones de esta decisión estaba la gran expectación que se había creado alrededor del equipo Alinghi entre el público suizo. En efecto, el hecho de que Alinghi se constituyera como el primer equipo suizo que se presentara a la *America's Cup* dispuesto a traer de vuelta la copa a Europa después de 152 años, había generado un elevado nivel de interés.

“El interés y el apoyo que está recibiendo el equipo por parte del público suizo está siendo muy importante, ahora Alinghi aparece continuamente en los medios de comunicación y eso es muy significativo para el equipo y para la vela” afirmaba Ernesto Bertarelli en una entrevista publicada por los medios de comunicación en Auckland (BT Infonet, Alinghi News, 2002).

De esta manera, UBS pasaría de ser percibida como una de las empresas que más apoya la navegación en vela a nivel mundial a ser conocida como una de las principales empresas que apoya al equipo Alinghi. Al dejar de patrocinar otro equipo de vela, UBS asociaba su imagen directamente a la del equipo Alinghi.

Esta reorientación en la estrategia de patrocinio de UBS representa un riesgo potencial que podría causar el fin de la relación o un retroceso donde las partes se ven obligadas a reformular la relación y empezar de nuevo. Al asociar la imagen de UBS al equipo Alinghi, las interdependencias entre las partes cambiaron lo que podría provocar un cambio en el poder de negociación entre ambas (Das & Teng, 2002).

Los conflictos, los malentendidos y las renegociaciones son inevitables (Ring & Van de Ven, 1994). En el contexto del patrocinio deportivo, cada actor posee diferentes niveles de poder y adopta estrategias influenciadas por el grado de dominio o dependencia que posea respecto a la otra parte (Wolf, Meenaghan & O'Sullivan 2002).

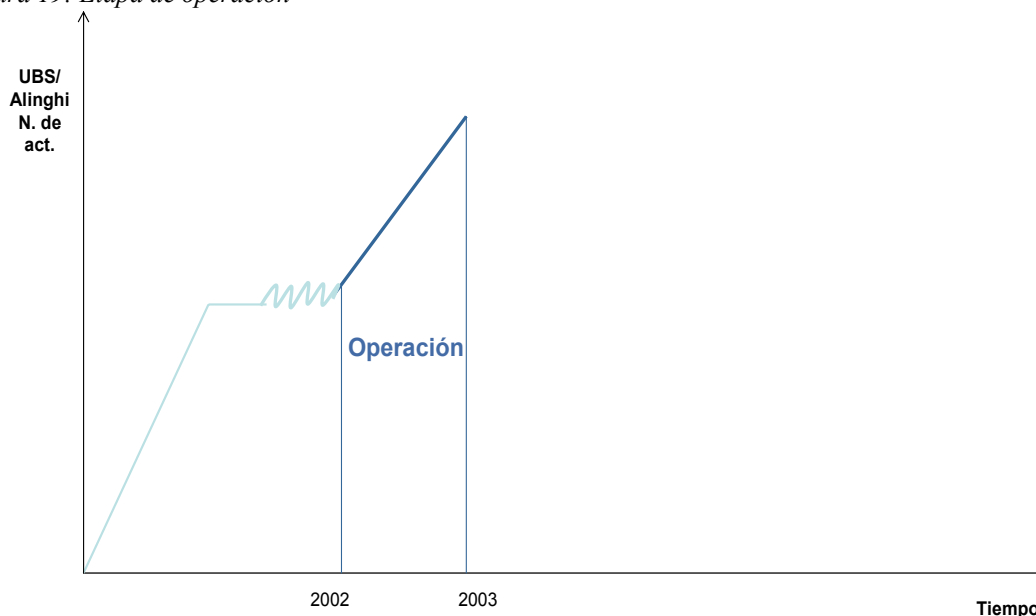
“En el contexto actual, el monto de los derechos de patrocinio deportivo están en continuo aumento lo que obliga constantemente a las empresas a reconsiderar sus acuerdos, a renegociarlos, incluso a denunciar algunos partenariados” afirmaba Laurent

Goliat, jefe de la plataforma de Patrocinio Deportivo de UBS en una entrevista publicada (Menegalli, 2003).

Sin embargo, este cambio en la estrategia de patrocinio de UBS no afectó la continuidad de la relación de patrocinio dado que las partes habían definido en forma clara y explícita sus objetivos y expectativas en la etapa de formación. En coherencia con su visión, el equipo Alinghi consideró que este cambio no afectaría negativamente la consecución de sus objetivos por lo que optó por continuar trabajando sin modificar el acuerdo establecido en la etapa de formación.

4.4.2.4 Etapa 2: Operación (2002-2003)

Figura 19: Etapa de operación



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

La etapa de operación fue el periodo dedicado a la preparación y participación en la *Louis Vuitton Cup* (pre-requisito para participar en la *America's Cup*) y en la *America's Cup*. Durante esta etapa, UBS continuó realizando inversiones relacionales específicas mediante el patrocinio de la *Louis Vuitton Cup 2002-2003*. UBS decidió ser uno de los cuatro principales patrocinadores de este evento. De esta manera, UBS resaltaba su compromiso con el deporte de la vela y su apoyo al equipo Alinghi en la *America's*

Cup. Finalmente, el equipo Alinghi ganó la *Louis Vuitton Cup* por lo que pasaba a la siguiente fase proclamándose el contendiente del equipo Nueva Zelanda, ganador de la *America's Cup 2000*.

Al mismo tiempo, UBS realizó grandes esfuerzos de difusión promocionando su relación con el equipo Alinghi en prensa, radio, televisión, material comunicativo de lonas, entre otros.

Una vez finalizada la *America's Cup* y después de participar en las celebraciones de la victoria del equipo Alinghi, UBS decidió patrocinar el *Moët Cup*, una corta competición que se inauguró en la bahía de San Francisco. El propósito de celebrar este evento fue dar un primer paso en lograr que las regatas de la *America's Cup* fueran más accesibles al público en general y a los seguidores de la vela. Durante el *Moët Cup*, el equipo Alinghi tuvo la oportunidad de probar nuevos tripulantes en un auténtico ambiente de competición.

Rutinas de intercambio de conocimiento

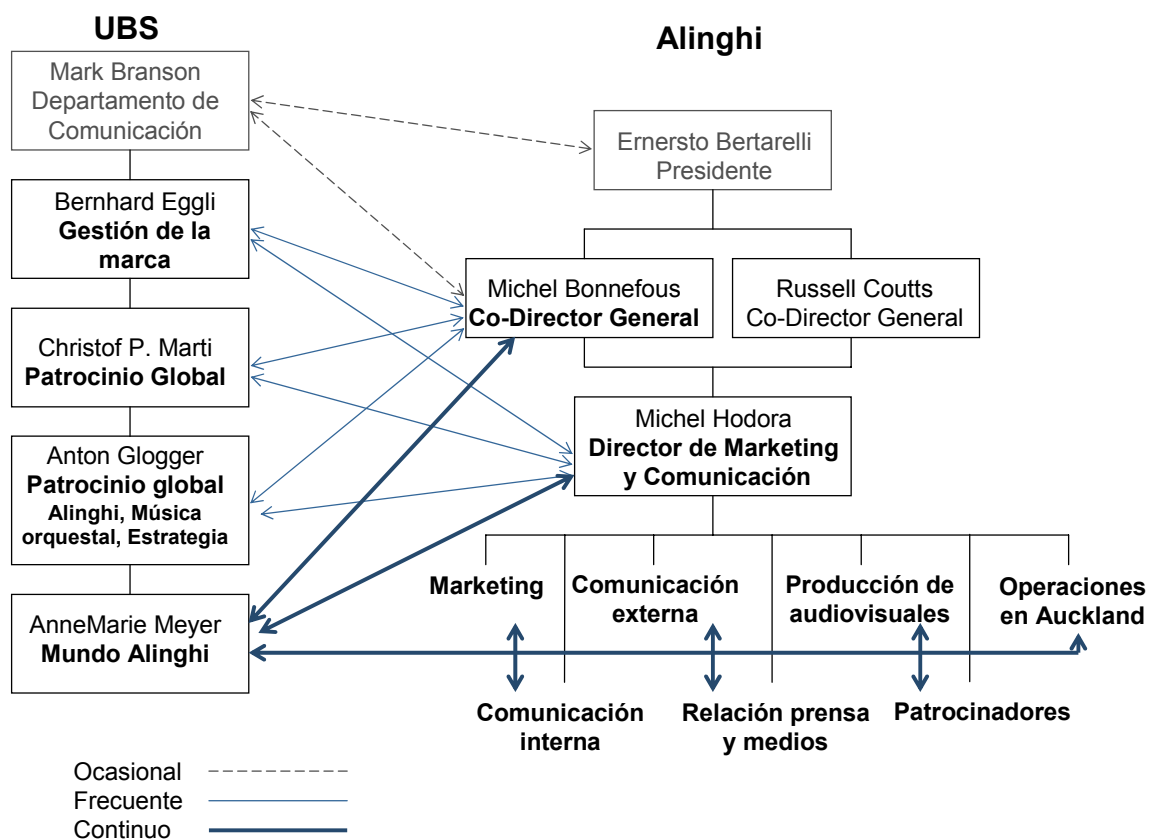
En la etapa de operación, las rutinas de intercambio de conocimiento empiezan a desarrollarse y se van alimentando continuamente puesto que la comunicación e interacciones que se suceden en esta etapa son cada vez más intensas. Las interacciones contienen un elemento de educación que permite a las partes comprenderse mejor, recibir y procesar las contribuciones de cada una de las partes.

Durante esta etapa, UBS y el equipo Alinghi organizaron diversas actividades internas con el propósito de involucrar a los empleados de UBS en la relación de patrocinio. Se organizaron visitas a la base del equipo Alinghi en Auckland, seminarios internos y mesas redondas donde integrantes del equipo Alinghi interactuaban con los empleados de UBS hablando de liderazgo o tecnología. Al mismo tiempo, UBS comenzó a implicar a sus empleados en los programas externos, por lo que asistían a las regatas donde también se organizaban actividades y los empleados tenían diversas oportunidades de interactuar con los clientes.

A principios de 2003 se realizaron modificaciones en la unidad de patrocinio de UBS. Se decidió crear una plataforma global de patrocinio que abarcara todos los proyectos relacionados al equipo Alinghi, desde regatas hasta seminarios de liderazgo denominada “Mundo Alinghi”. Al mismo tiempo, Laurent Joliat dejaba la unidad de patrocinio por lo que se nombró a Annemarie Meyer responsable de Mundo Alinghi. Se decidió también que Antón Glogger sería responsable de la estrategia de patrocinio y jefe de la unidad que contenía dos plataformas de patrocinio, Mundo Alinghi y Música Orquestal (Branso, Egli & Marti, abril 2005).

La figura 20 representa las personas directamente involucradas en la relación de patrocinio siguiendo el organigrama de ambas instituciones. Las interacciones entre las personas de UBS y de Alinghi conforman una compleja red puesto que suceden a un nivel informal. “No interactuamos siguiendo un orden jerárquico” afirmó Annemarie Meyer (entrevista, febrero 5, 2007).

Figura 20: Actores involucrados en la relación UBS/Alinghi



Fuente: Autor en base a Branson, Egli & Marti 2005 y Leanning & Jeannet (2004)

Como responsable de Mundo Alinghi, Annemarie Meyer empezó a mantener permanente con el equipo de marketing de Alinghi y a trabajar muy de cerca con Eggli, Marti y Glogger quienes se reúnen frecuentemente con los miembros del equipo Alinghi. “No tenemos un interlocutor fijo, esto es muy difícil con un equipo deportivo, por lo que trabajamos a un nivel mucho más informal” (Annemarie Meyer entrevista, febrero 5, 2007).

Por lo tanto, ante la complejidad de las interacciones entre ambas instituciones las flechas indican el ritmo de estas interacciones -puede ser continuo, frecuente u ocasional- según la persona, cuando esta persona interactúa sus interlocutores dependerán del tema a tratar.

Combinación de recursos complementarios

Existe una combinación de recursos cada vez más compleja resultado de estas interacciones e intercambio de conocimiento. La implicación de los empleados de UBS en la relación de patrocinio con el equipo Alinghi se transformó en un potente generador de beneficios.

La implicación de UBS en los diversos eventos y competiciones durante la *Louis Vuitton Cup* y la *America's Cup* permitió a UBS identificar, registrar e integrar la capacidad de organizar eventos para sus clientes implicando al mismo tiempo a sus empleados. Combinando conocimientos sobre la construcción de una marca, capacidad de ofrecer servicios y realizar prestaciones y perfiles de los clientes que posee UBS y conocimientos específicos de las características y necesidades de una regata, perfiles de los seguidores y amantes de la vela que posee el equipo Alinghi, UBS ha identificado los aspectos clave sobre los cuales prestar especial atención y trabajar clasificando cada punto en tres grandes categorías: pre-evento, evento y post-evento (Branson, Eggli & Marti, abril, 2005).

Al mismo tiempo, tanto las actividades internas como las actividades externas organizadas con el equipo Alinghi permitieron transmitir valores específicos a los empleados de UBS y moldear así la cultura organizativa de la empresa. En efecto, UBS

transmitía a sus empleados la importancia del liderazgo, el trabajo en equipo, la tecnología y la innovación.

Sobre este tema Bernhard Eggli afirmaba en una conferencia: “Los empleados se entusiasman con las colaboraciones y asociaciones-por ejemplo con Alinghi-, a la vez se sienten orgullosos de la compañía y por tanto su lealtad hacia ella aumenta y se fortalece...esa atención indica un apoyo total a la organización y un orgullo de que UBS, la empresa para la que se trabaja, ayude a un equipo como Alinghi (Bernhard Eggli, Conferencia Valencia Summit, octubre 2005).

Así, UBS y sus empleados se implicaron en todas las competiciones hasta la final de la *America's Cup 2003* durante la cuál, Alinghi obtuvo la victoria. Esta victoria representó también un éxito para UBS por la gran notoriedad que obtuvo en el mundo entero y por el entusiasmo de los empleados.

Marcel Ospel, presidente de UBS se expresaba: “Este es un éxito espectacular para el Alinghi. UBS se siente honrada por estar involucrada en un partenariado con un equipo tan exitoso, constituido por miembros de 17 países diferentes y extendemos nuestras felicitaciones a la tripulación. Durante la *Louis Vuitton Cup* y ahora durante la *America's Cup*, el equipo ha demostrado cuán importantes son el trabajo en equipo, la tecnología y la innovación, valores que están reflejados en UBS y que son también la clave del éxito en la industria de los servicios financieros globales” (UBS, Lates News, marzo 2003).

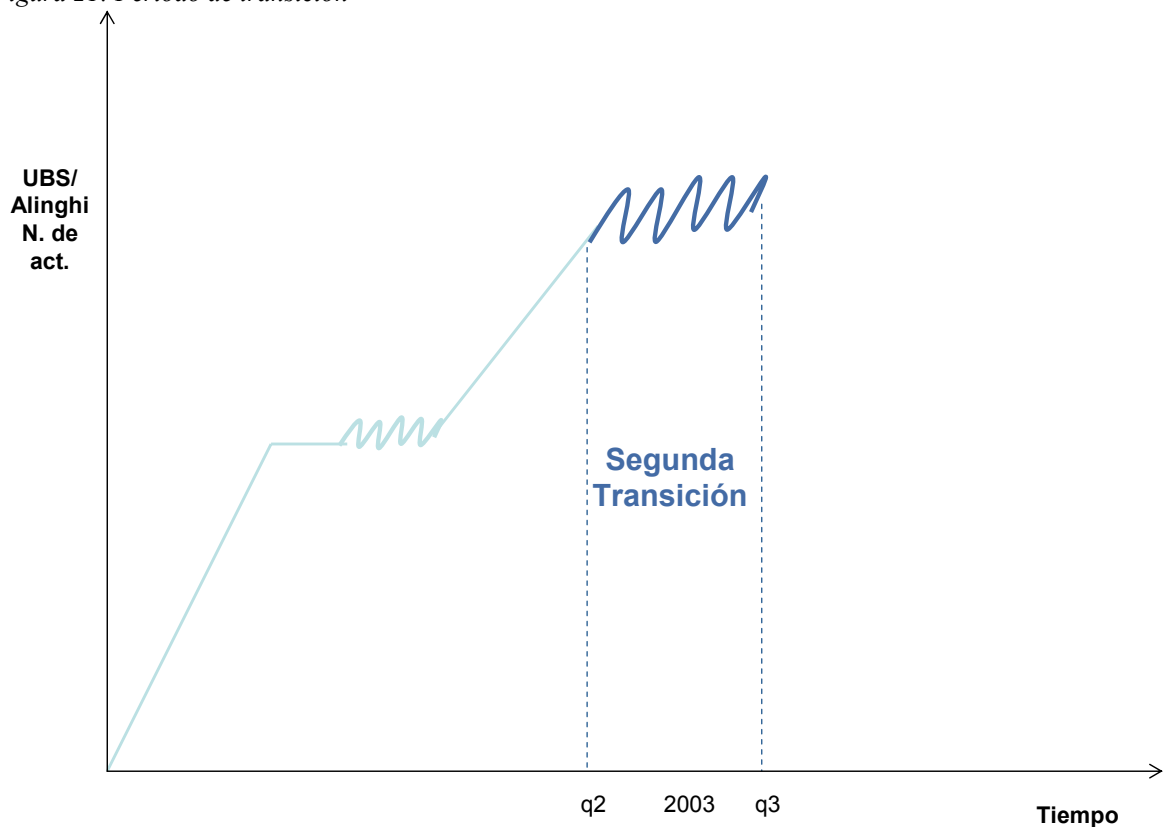
Por su parte, Georges Gabnebin, presidente de Gestión de Patrimonios y Banca de negocios decía refiriéndose a la experiencia vivida durante el evento: “La atmósfera durante la *America's Cup* en Auckland era estimulante y las habilidades y el trabajo en equipo demostrados en el barco eran una gran inspiración” (UBS, Latest News marzo, 2003).

Mecanismos de gobernanza

En esta etapa de operación, los mecanismos de gobernanza informales empiezan a emplearse y a complementar los mecanismos formales. El intenso nivel de interacciones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos hicieron que las interacciones se hicieran predecibles y por tanto surgiera la confianza. Al mismo tiempo, el contacto frecuente entre los ejecutivos del área de comunicación de UBS y del equipo de marketing de Alinghi permitió que las personas se conocieran y por tanto pudieran discutir diversos temas a un nivel mucho más informal.

4.4.2.5 Periodo de transición (último trimestre de 2003)

Figura 21: Periodo de transición



Fuente: Autor

UBS considera que la asociación con el equipo Alinghi ha generado grandes beneficios desde sus inicios. Peter A. Wuffli, consejero delegado de UBS afirmaba ante los medios de comunicación: “Nuestro partenariado ha sido extremadamente exitoso y su visión

está muy alineada a la nuestra. Mediante su victoria en la *America's Cup*, el equipo perfectamente sincronizado ha sido la manifestación más rotunda y clara de la proeza estratégica y táctica, la experiencia, y el dominio de la tecnología de punta. Y estos mismos atributos que permitieron ganar a Alinghi en una de las competiciones más difíciles en el deporte de la vela, son también instrumentales para el éxito de nuestra compañía en el mercado financiero” (Scoop, independent news, 2003).

Sin embargo, UBS se fijó como meta lanzar a principios de 2004 una nueva campaña de comunicación acorde con la nueva estrategia de negocios que había decidido implantar: el crecimiento orgánico. En coherencia con este cambio estratégico, UBS decidió eliminar sus múltiples marcas y crear una marca global y única, “UBS” como un factor diferenciador y sustentable. Se decidió crear esta nueva marca para transmitir que a pesar del poder y tamaño, UBS puede desarrollar relaciones personales y cercanas con sus clientes.

Mark Branson, director del departamento de comunicación de UBS se refería a este tema en una entrevista publicada: “construir la nueva imagen de marca no fue fácil ni rápido. Meses de análisis e investigación de mercado nos sugerían que aparentemente teníamos dos prioridades en conflicto, por un lado resaltar el tamaño y poder de UBS como una institución global y por otro mostrar la cercanía con nuestros clientes” (Financial Times, 2005).

Por lo tanto, la estrategia del posicionamiento de la marca era clave dentro la cual, el patrocinio tenía un rol muy importante. Específicamente, los objetivos del patrocinio deben estar alineados a los objetivos de negocio y los objetivos de la marca. Por un lado, los objetivos del patrocinio derivados de los objetivos de la marca son generar notoriedad y contribuir a la construcción de la marca mediante la explotación de las asociaciones con los patrocinados, crear familiaridad con la marca de modo que la audiencia considere la marca, contacte a la empresa y se transforme en una referencia.

Por otro lado, los objetivos del patrocinio derivados de los objetivos de negocio son contribuir en la adquisición de nuevos clientes y en la retención de los clientes reforzando el mantenimiento y el desarrollo de la relación (Branson, Egli & Marti, 2005).

En este contexto, UBS debía decidir si Mundo Alinghi continuaría siendo la plataforma de patrocinio más apropiada. Justamente, había llegado el momento de renovar o no renovar el contrato con el equipo Alinghi.

Acorde con la orientación al cliente que había decidido aplicar, UBS no tenía la certeza de que la renovación del contrato con el equipo Alinghi para apoyarle en el nuevo reto de la *America's Cup 2007*, contribuirían a posicionar la nueva marca. Por un lado, UBS debía analizar si la imagen que hasta ahora había transmitido su asociación con Alinghi encajaba con la nueva imagen que la empresa buscaba.

Por otro lado, UBS se cuestionaba si el equipo Alinghi sería capaz de repetir el éxito extraordinario que alcanzó durante la *America's Cup 2003*. “El equipo Alinghi generó un inesperado nivel de entusiasmo y expectación desde el principio, su desempeño y determinación por traer la copa de vuelta a Europa por primera vez en 150 años eran notables. Por lo que UBS se cuestionaba si una nueva victoria sería suficiente para generar notoriedad y contribuir a la construcción de la nueva marca. De hecho el riesgo de perder no era la cuestión principal. La cuestión principal era si el equipo sería capaz de generar el mismo nivel de entusiasmo y expectativa” (Bernhard Eggli, entrevista personal, septiembre 7, 2006).

El equipo Alinghi simboliza el trabajo en equipo perfectamente sincronizado cuyos tripulantes trabajan codo a codo con pasión demostrando su compromiso y determinación. Por tanto la imagen que transmite el equipo Alinghi y que podría transferirse a UBS es que el elevado rendimiento se consigue mediante una colaboración intensa y cercana donde la pasión y el compromiso son fundamentales.

UBS había invertido mucho para transmitir la imagen de capacidad intelectual, tecnología y experiencia por lo que una nueva campaña podría destacar que estas condiciones son factibles gracias a la cercanía y a la pasión del equipo.

Asimismo, las personas que conformaban la unidad de patrocinio global de UBS ya habían trabajado con los integrantes del equipo Alinghi en distintos eventos y regatas.

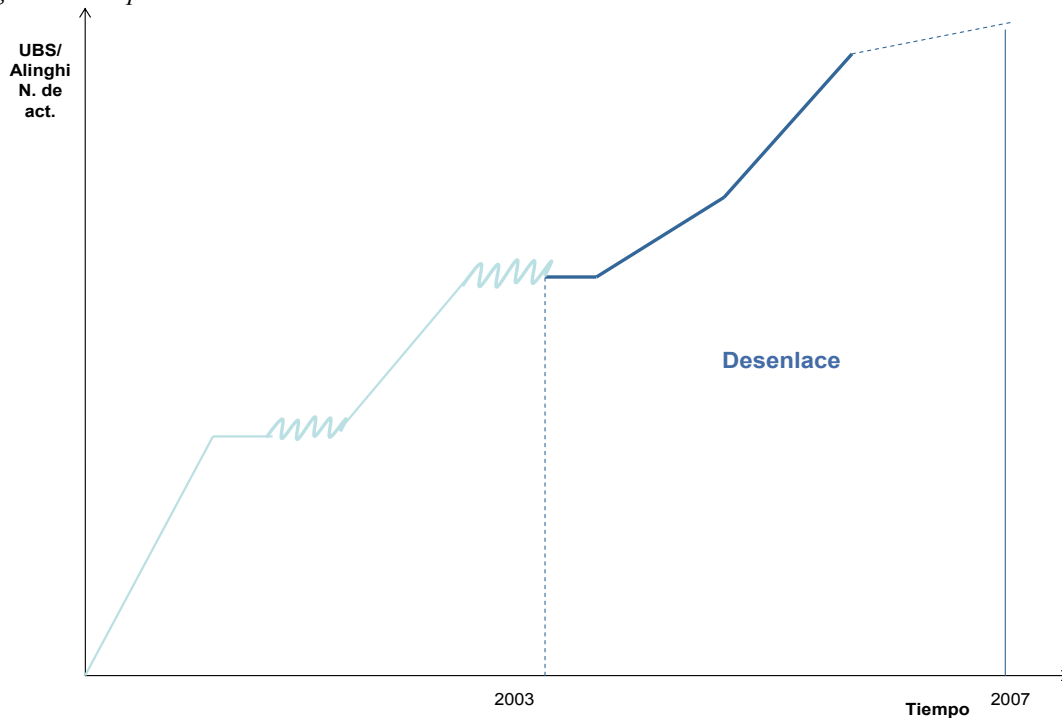
Ya se conocían y habían desarrollado rutinas que constituyen capacidades organizativas distintivas que podrían ser aprovechadas.

Por todas estas razones, UBS decidió seguir patrocinando al equipo Alinghi. En noviembre de 2003, se renovó el contrato por cuatro años, hasta el año 2007, fecha en que el equipo Alinghi participará en las finales de la *America's Cup* y competirá por retener su prestigioso trofeo.

Al anunciar esta renovación, Russell Coutts Co-director general del equipo Alinghi afirmaba ante los medios de comunicación: “UBS tuvo confianza en el equipo Alinghi desde el principio de nuestro proyecto. Hoy nos sentimos extremadamente privilegiados de continuar contando con su confianza y cooperación para nuestra siguiente campaña. El compromiso de UBS por permanecer como uno de los socios principales para los siguientes cuatro años es una excelente ilustración de nuestra exitosa relación de colaboración” (UBS, Media Releases, noviembre 2003).

4.4.2.6 Etapa 3: Desenlace (2004-2007)

Figura 22: Etapa de desenlace



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

En esta etapa la necesidad de realizar inversiones relacionales continúa siendo elevada pero a un ritmo más pausado dado que las operaciones han alcanzado una estabilidad rutinaria.

Continuando con su compromiso con la *America's Cup 2007* y el equipo Alinghi, UBS patrocinó la *UBS Trophy*, una competencia que se celebró en Newport en junio de 2004. El evento constituyó el lanzamiento oficial de la campaña del equipo Alinghi para la *America's Cup 2007* pero al mismo tiempo, representó un desafío organizacional para el equipo Alinghi. Como anfitrión, el equipo se había propuesto organizar un gran evento deportivo que fuera accesible a todos los públicos.

Durante esta etapa, en coherencia con la nueva estrategia de marca de UBS, la campaña de comunicación de patrocinio parte del concepto “You & Us” para resaltar la cercanía al cliente. La publicidad del patrocinio puede enlazarse con la publicidad de la marca y así utilizar la misma organización y el mismo concepto para ambos (Bernhard Eggli, Conferencia Valencia Summit, 2005). Por ejemplo, para promocionar la *UBS Trophy*, se utilizaron los siguientes mensajes:

“You & Us y Alinghi: Grandes cosas pueden pasar gracias al trabajo en equipo.”

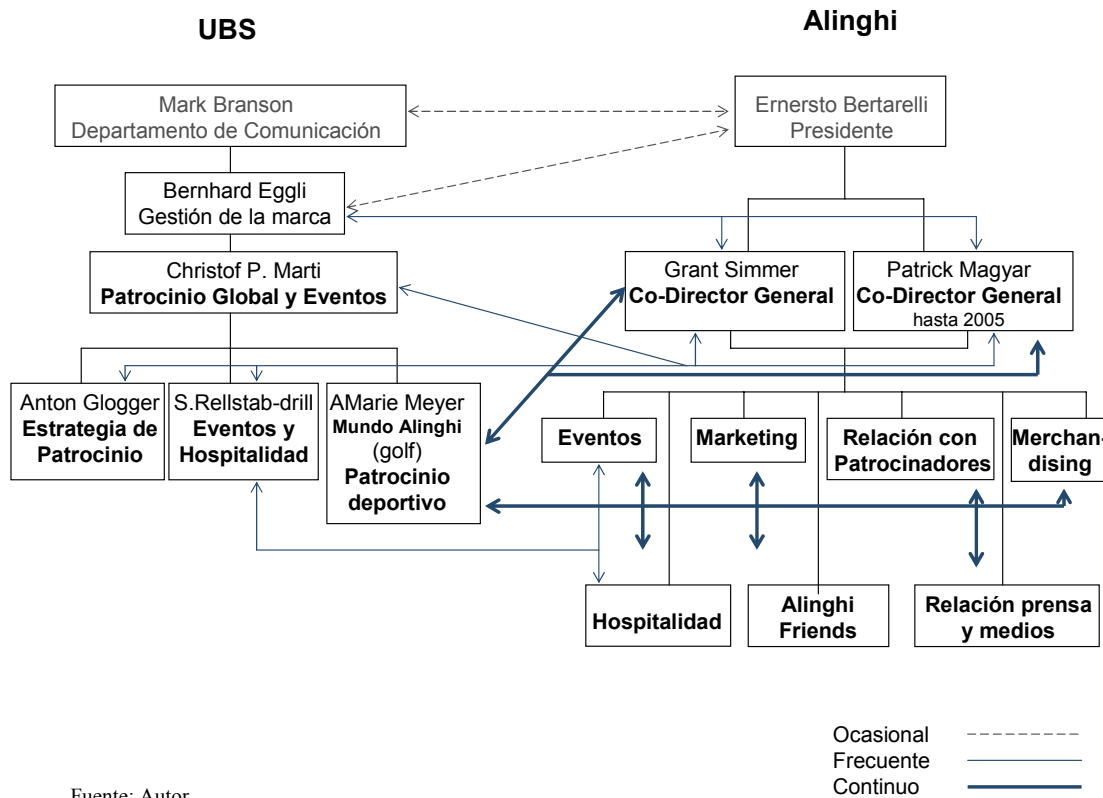
UBS se enorgullece de patrocinar el equipo Alinghi en esta regata por el Trofeo UBS este verano y se prepara para ganar otra vez la Copa América en el 2007. Se requiere de un equipo profundamente comprometido a ganar una competición de clase mundial. Así como el equipo Alinghi trabaja conjuntamente, nosotros estamos apasionados por el trabajo en equipo con nuestros clientes para ayudarles a tener éxito. Es lo que ellos esperarían de una empresa global financiera con el alma y el corazón de una organización de dos personas.” (Branson, Eggli & Marti, 2005).

Rutinas de intercambio de conocimiento

Durante esta etapa, las rutinas de intercambio de conocimiento terminaron de desarrollarse por lo que las interacciones entre ambas partes suceden dentro de una periodicidad estable.

Como se muestra en la figura 23, el organigrama del área de patrocinio global de UBS se modificó durante esta etapa principalmente porque se creó una unidad específica que apoyara a las distintas plataformas de patrocinio en la gestión de los eventos y hospitalidad. En efecto, dada la importancia y magnitud que han ido adquiriendo los programas de hospitalidad dirigidos a los clientes de UBS, Mundo Alinghi cuenta ahora con el apoyo de esta unidad para planificar e implementar los distintos programas de hospitalidad con el equipo Alinghi en el marco de la 32 edición de la *America's Cup* de 2007. Por este motivo, se decidió integrar las dos plataformas deportivas de UBS, Mundo Alinghi y Golf en una unidad denominada unidad de patrocinio deportivo.

Figura 23: Actores involucrados en la relación UBS/Alinghi



En cuanto al equipo Alinghi, se encargó a Michel Bonnefous la dirección de ACM, la nueva empresa que se creó para que organizara el evento de la edición 32 de la *America's Cup* y a Michel Hodara que le acompañara en dicho proyecto. Coincidió además que Russell Coutts dejara el equipo por discrepancias con Ernesto Bertarelli. (PRnewswire, julio 2004).

Por lo tanto, Se nombró a Grant Simmer y a Patrick Magyar co-directores generales del equipo Alinghi. Patrick Magyar entró a trabajar al equipo Alinghi en septiembre de 2004 donde desarrolló el programa de marketing del equipo y fue responsable de la construcción de la nueva base en Valencia. Sin embargo, una vez terminada la construcción de la base Alinghi en el puerto de Valencia, Patrick Magyar anunció su dimisión por problemas personales (Cowes online, 2005) por lo que Grant Simmer es el actual director general del equipo Alinghi además de director del equipo de diseño.

Durante esta etapa, el equipo de marketing y comunicación del equipo Alinghi se fortaleció mediante la creación de nuevos departamentos: El departamento de eventos, el de hospitalidad para reforzar la relación con los patrocinadores y “Alinghi Friends” para reforzar el contacto con los seguidores del equipo.

El programa de hospitalidad del equipo se ha desarrollado para organizar actividades para los patrocinadores y sus invitados. Sobre este aspecto, Patrick Magyar se refería de la siguiente manera: “La base de Alinghi cuenta con un extraordinario evento de hospitalidad: el club Alinghi, también utilizado como centro de hospitalidad corporativa, se ha construido también un barco propio de hospitalidad corporativa...El director de UBS en Chile puede corroborar lo expuesto, ya que visita frecuentemente Valencia junto con sus clientes. El director de UBS acude a Valencia porque disfruta de la organización de los eventos; de tal forma, que atrae a un buen número de público a las regatas” (Patrick Magyar, Conferencia en Valencia Summit).

En efecto, UBS ha desarrollado un programa de hospitalidad para sus actuales y potenciales clientes en el que las actividades relacionadas al equipo Alinghi son muy importantes. Bernhard Egli confirmaba este hecho al afirmar que entre 2004 y 2005 se habían recibido 2.200 invitados. “Los comentarios de estos invitados y de los asesores financieros de la empresa no dejan lugar a dudas: la experiencia con el mundo de la vela, la actuación de Alinghi y la asociación con este equipo representan una excelente plataforma tanto para el entretenimiento de los clientes actuales y potenciales así como para el refuerzo de las relaciones con los clientes actuales o el establecimiento de relaciones con nuevos clientes” (Bernhard Egli, Conferencia, Valencia Summit, 2006).

Aunque, “las personas y sus posiciones en el organigrama de UBS así como en el de Alinghi han ido cambiando” (Annemarie Meyer, entrevista, febrero 2007), esto no ha afectado negativamente a la relación de patrocinio puesto que en ningún momento se descuidó la red de interacciones que se había formado, al contrario, las partes realizan grandes esfuerzos por que las personas nuevas se integren organizando dinámicas de grupo. Así, las interacciones continúan realizándose a un nivel más informal, pues al igual que en la etapa de operación, personas de diferentes niveles jerárquicos hablan frecuentemente. “No tengo un interlocutor fijo, estoy constantemente en contacto con todos los del equipo de marketing y si lo necesito también llamo al director general de Alinghi” aseguró Annemarie Meyer (entrevista, febrero 5, 2007). Es importante añadir que la proximidad geográfica fue un factor que facilitó el desarrollo de la comunicación y las rutinas de intercambio de conocimiento.

Al mismo tiempo, las interacciones y diferentes actividades organizadas para los empleados de UBS y en las que el equipo Alinghi se implica son muy intensas. Por ejemplo, Alinghi organizó una regata entre patrocinadores a la que cada uno podía enviar una veintena de personas. “Se puso un anuncio en la página web y en un mes, se recibieron 2.500 solicitudes. Sin duda, los empleados respaldan y se enorgullecen del apoyo de la compañía al equipo Alinghi (Bernhard Egli, Conferencia, Valencia Summit, 2005).

Combinación de recursos complementarios

Durante esta etapa, las partes alcanzan un elevado nivel de congruencia entre sus objetivos puesto que encuentran formas creativas de apalancar su asociación. Así, en febrero de 2005, UBS anunció que sería el principal patrocinador de la *UBS Alinghi Swiss Tour*, un campeonato oficial de vela suizo por el título de campeón nacional, que se celebraría por primera vez y se realizaría en los cinco lagos suizos. Jochen Schumann, director deportivo del equipo Alinghi, comentaba a la prensa que el *UBS Alinghi Swiss Tour* ayudaría a promocionar las regatas como un atractivo deporte en Suiza y significaría un importante impulso para los navegantes jóvenes y amateurs.

La final del *UBS Alighi Swiss Tour* se disputó en Valencia entre el 10 y el 13 de noviembre de 2005 donde la tripulación de los cinco equipos finalistas más un equipo

invitado contó con un tripulante del Alinghi que no necesariamente llevó su función habitual. Jochen Schümann comentaba al respecto “esta es una gran experiencia para estos jóvenes tripulantes poder navegar con los campeones de la *America’s Cup*. Para ellos será un acontecimiento inolvidable” (UBS Latest News, marzo 2005). Al mismo tiempo, este evento ayudaría a promocionar la asociación de UBS con el equipo Alinghi transmitiendo la idea de que una colaboración cercana hace posible alcanzar un alto rendimiento.

Otro evento que beneficia a ambas partes, es el *UBS Defender Trials*, unas competiciones entre las dos tripulaciones del equipo Alinghi para elegir la tripulación que disputará el *America’s Cup Match*. Las pruebas de este evento que empezó a celebrarse el 12 de diciembre de 2006, estarán divididas en dos partes, la primera se llevará a cabo en Dubai, servirá para elegir al caña y a la estructura de popa del Valencia Louis Vuitton Act 13 y la segunda en Valencia de la que saldrá el equipo definitivo (*America’s Cup.com*, diciembre 2006). El equipo Alinghi eligió la ciudad de Dubai, Emiratos Árabes, para practicar durante el invierno dado que las condiciones meteorológicas entre diciembre y marzo en Valencia no son óptimas para la navegación.

En una conferencia de prensa, Ernesto Bertarelli se refería de la siguiente manera: “Me gustaría agradecerle a UBS su apoyo en todo lo que estamos intentando conseguir con el *UBS Defender Trials* que tienen como objetivo prepararnos para luchar por la *America’s Cup* el mes de junio. Nosotros debemos conseguir el mayor nivel posible dentro de nuestro propio equipo y, para ello, pretendemos utilizar estas Defender Series, que os lo puedo asegurar, van a ser extremadamente competitivas. Queremos de verdad asegurarnos de que en junio 2007 tendremos el mejor equipo en el agua” (*masmar.com*, diciembre 2006).

Otra manera creativa de apalancar la asociación que encontraron UBS y el equipo Alinghi es a través de la integración del producto. Por ejemplo, el UBS Key Club ofrece todo tipo de productos y servicios relacionados al equipo Alinghi a precios especiales, desde productos de merchandising del equipo Alinghi hasta viajes a Valencia para visitar la base del equipo, que se logran, acumulando puntos “Key Club” a través de una cuenta bancaria o tarjeta de crédito de UBS. Otro producto que creó UBS es la tarjeta de crédito Alinghi que solo se distribuye en Suiza y “en 6 meses se han vendido 16.500

tarjetas en un mercado altamente saturado” (Bernhard Eggli, Conferencia Valencia Summit, 2005).

Así, los recursos complementarios intangibles se van combinando de manera compleja para alcanzar una sinergia única, valiosa e inimitable. Esta sinergia ha contribuido también a construir la nueva marca “UBS”. Aunque es difícil aislar e identificar los beneficios directamente producidos por la asociación con el equipo Alinghi, existen datos que apuntan su contribución al posicionamiento de la marca. UBS utiliza series de métricas estándar para medir el impacto de cada evento, como exposición en los medios, retroalimentaciones de clientes a sus consejeros financieros y cuestionarios en los programas de hospitalidad (Branson, Eggli, Marti, abril 2005).

A finales del 2003 *Swiss business monthly Bilanz* realizó un sondeo que catalogó a UBS como la marca mejor gestionada de Suiza. Al año siguiente, en agosto del 2004 la marca UBS obtuvo el puesto 45 entre las 100 marcas más valiosas del mundo en la puntuación de marcas globales publicado por el *Business Week*, y estaba valorada en 6.5 billones de dólares. En noviembre del 2005, UBS subió al puesto 44 en la lista del *Business Week* y el valor de la marca se incrementó un 16% respecto del 2004. El siguiente año, en 2006 la marca UBS llegaba al puesto 42 alcanzando un valor de 8.7 billones de dólares.

Mecanismos de gobernanza

En esta etapa, la relación se adapta a los cambios sobre una base continua y estable puesto que ha alcanzado un nivel de madurez y un equilibrio entre los mecanismos formales y los mecanismos informales que utiliza.

El mecanismo formal es el contrato que se firmó en noviembre de 2003 y que contiene el conjunto de derechos que adquiere la empresa como la publicidad, el papel de los empleados, los pases de hospitalidad, disposición de algún miembro del equipo de regatas o diseño para realizar una charla o conferencia, y la integración del producto.

Sobre esta base, UBS y el equipo Alinghi buscan aprovechar las oportunidades que conlleva el contrato y realizar nuevas actividades. “Mantenemos una muy buena relación de trabajo con el equipo Alinghi, muy profesional...al mismo tiempo existe una

integración total del equipo de patrocinio con el equipo Alinghi, trabajan muy de cerca, conocen a cada miembro del equipo, tanto a los de gestión como a los de regatas a los que van consultando continuamente” (Bernhard Eggli, entrevista, Barcelona, noviembre 2006). Por tanto, las partes trabajan en un marco informal socialmente desarrollado a través de las continuas interacciones.

4.4.2.7 Síntesis y comentarios finales

La aplicación del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio al caso UBS/Alinghi ha permitido capturar las complejidades y dinámicas del desarrollo de una relación de patrocinio y las características que favorecen su desarrollo.

Se ha comprobado que el ciclo de vida de la relación de patrocinio entre UBS y el equipo Alinghi está marcado por tres etapas denominadas por Das & Teng (2002) como formación, operación y desenlace, las mismas por las que atraviesa una alianza estratégica empresarial.

Se ha comprobado también que las cuatro categorías de la perspectiva relacional de la firma de Dyer y Singh (1998), inversiones específicas, intercambio de comunicación, complementariedad de recursos y estructura de gobernanza son adecuadas para clasificar las características de la relación de patrocinio. A través del estudio de caso se ha visto que estas características son determinantes en el desarrollo de la relación de patrocinio puesto que influyen significativamente la trayectoria del ciclo de vida.

Por último, el estudio de caso UBS/Alinghi ilustra la pauta de comportamiento que predice el modelo del ciclo de vida. En efecto, se ha podido observar claramente que entre cada etapa de evolución existe un periodo de revolución que enfrenta las partes a importantes cambios a los que deben adaptarse antes de continuar en el proceso de desarrollo de la relación.

UBS supo alinear los objetivos del patrocinio al equipo Alinghi a su estrategia competitiva al reconocer el rol estratégico del patrocinio. Por lo tanto, realizó grandes inversiones relacionales con la expectativa de obtener mayores beneficios en el largo

plazo. Esta voluntad y compromiso de UBS por activar su asociación con el equipo Alinghi constituyeron uno de los pilares fundacionales de la relación de patrocinio.

Otro de los pilares fundacionales fue el diálogo inicial entre UBS y el equipo Alinghi en el que expresaron claramente sus objetivos y expectativas de la relación. Por último, el tercer pilar fundacional fue la compatibilidad estratégica y organizacional que las partes identificaron al igual que la sinergia de valores entre ambas instituciones.

La relación de patrocinio pudo continuar creciendo en lugar de estancarse, decaer o terminar gracias a estos principios fundacionales y a la capacidad de adaptación que desarrollaron UBS y Alinghi. Ambas partes actuaron en congruencia con su misión y objetivos de largo plazo por lo que adaptaron sus objetivos a las necesidades de su contraparte en cada periodo de revolución. En el primer periodo de revolución, el equipo Alinghi valoró que el cambio en la estrategia de patrocinio de UBS contribuiría del mismo modo a alcanzar sus propios objetivos. En el segundo periodo de revolución UBS supo adaptar la relación de patrocinio a sus nuevas necesidades impuestas por el cambio en su estrategia de negocio.

Otro aspecto central en el desarrollo de la relación de patrocinio es el alto grado de interacciones. Durante la etapa de operaciones, las crecientes interacciones entre los diferentes miembros de UBS y el equipo Alinghi en actividades permitieron desarrollar una compatibilidad organizativa y el intercambio de conocimiento y *know how* que benefició a cada una de las partes. El equipo Alinghi adquirió conocimiento y habilidades sobre gestión y UBS sobre el perfil de los clientes amantes de la navegación en vela. De esta manera, ambas instituciones pudieron desarrollar sofisticados programas de hospitalidad, un factor fundamental para atraer clientes para UBS y público para Alinghi.

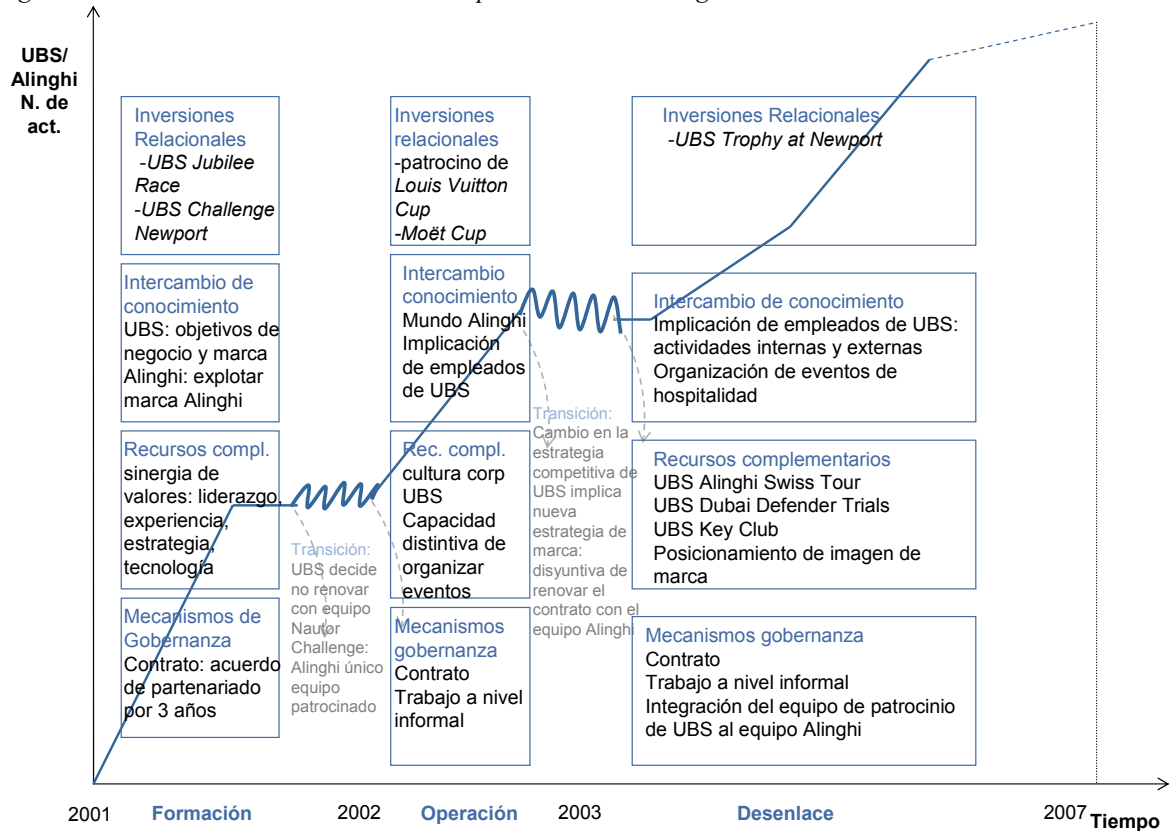
Al mismo tiempo, la implicación de los empleados en la relación de patrocinio con el equipo Alinghi influyó significativamente en la cultura corporativa de UBS puesto que incrementó su motivación y compromiso y permitió transmitirles los valores que la compañía quiere resaltar.

Para entrar a la tercera etapa del ciclo de vida y así incrementar el valor creado para ambas partes en una base continua, UBS y el equipo Alinghi buscaron un alto grado de

congruencia de objetivos. Las partes encontraron la mejor manera de unir sus fuerzas y crear mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios de manera compleja que se tradujeron en el desarrollo de actividades creativas e innovadoras. De esta manera, UBS y el equipo Alinghi pudieron crear una sinergia valiosa, única e inimitable que se cristalizó en la etapa de desenlace con un posicionamiento diferenciado en su sector gracias a la imagen corporativa y reputación que se construyó.

La figura 24 esquematiza el ciclo de vida de la relación de patrocinio entre UBS y el equipo Alinghi y sintetiza sus principales características en cada etapa.

Figura 24: El ciclo de vida de la relación de patrocinio UBS/Alinghi



Fuente: Autor

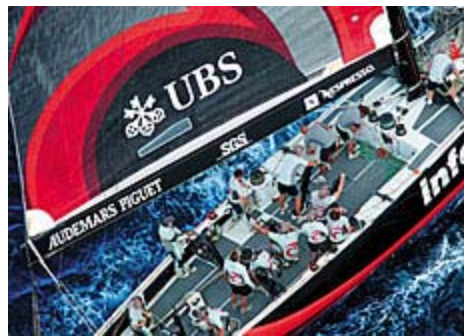
4.4.2.8 Anexo

Cambio en el modelo de negocio de UBS → Hacia una marca única



Fuente: Autor con imágenes tomadas de <http://www.ubs.com>

Equipo Alinghi



Fuente: <http://www.alinghi.com>

Alinghi vence al equipo Nueva Zelanda en la *America's Cup* 2003



La *America's Cup* en Suiza



UBS Alinghi Swiss Tour



Fuente: <http://www.alinghi.com>

Capítulo 5

BBVA Y Ruta Quetzal BBVA: El ciclo de vida de una relación de patrocinio

5.1 Introducción

Ruta Quetzal BBVA es un programa de expediciones culturales para jóvenes de 16 y 17 años. Desde su creación, estas expediciones lideradas por su creador Miguel de la Quadra-Salcedo, han seguido recorridos históricos entre América y España con el propósito de afianzar los lazos entre la comunidad iberoamericana. El grupo BBVA es el principal patrocinador del programa Ruta Quetzal al que da nombre desde el año 2000, y es citado como el más importante dentro la plataforma de patrocinios de BBVA. BBVA y Ruta Quetzal sostienen un patrocinio exitoso en el que se han involucrado a fondo. ¿Cómo trabajan BBVA y Ruta Quetzal conjuntamente para crear y desarrollar una relación de patrocinio?

Para comprender el proceso de desarrollo de una relación de patrocinio se propone estudiar la relación BBVA-Ruta Quetzal aplicando un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio. El modelo se desarrolló desde una perspectiva integradora que combina elementos de la literatura sobre patrocinio, los procesos de desarrollo de las alianzas estratégicas y la perspectiva relacional de la firma.

Mediante este modelo se propone que la relación de patrocinio experimenta una evolución en el tiempo, atravesando diversas etapas (formación, operación y desenlace). Se reflexiona también sobre como la evolución dentro estas etapas está determinada por las características de la relación (inversiones relacionales específicas, intercambio substancial de conocimiento, la combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos). La aplicación del modelo a la relación de patrocinio BBVA-Ruta Quetzal permitirá contestar a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la pauta de comportamiento o la trayectoria del ciclo de vida de la relación?

¿Cuáles son las características de las diferentes etapas por las que atraviesa una relación de patrocinio?

¿Cómo influyen los cambios en las características de cada etapa en la evolución de la relación?

Así, el análisis se centra en las características que favorecen el desarrollo de la relación de patrocinio y que constituyen por tanto, los factores clave para el éxito de esta relación.

Este estudio de caso está dividido en tres grandes partes: La primera parte contiene los antecedentes históricos de las dos organizaciones, BBVA y Ruta Quetzal, desde sus orígenes hasta la actualidad siguiendo un orden cronológico. La segunda parte contiene la aplicación del modelo del ciclo de vida mediante el análisis cualitativo y en profundidad de los diferentes eventos significativos de la relación de patrocinio BBVA/Ruta Quetzal BBVA. Por último, las conclusiones y las implicaciones de este estudio se desarrollan en el apartado de comentarios finales.

5.2 BBVA

5.2.1 Antecedentes

BBVA es un grupo multinacional de servicios financieros actualmente formado por 95000 empleados, 35 millones de clientes y más de un millón de accionistas de 32 países. El año 2005, BBVA alcanzó un beneficio atribuido de 3.806 millones de euros, un 30,2% más que en 2004, cifra que representa un máximo histórico para el banco y que se explica por el aumento de la actividad y los ingresos en todas las áreas de negocio. Actualmente, BBVA se sitúa como el grupo más rentable en Europa, con una rentabilidad sobre recursos propios del 37%, 3,8 puntos más que en 2004. Asimismo, BBVA está entre los grandes grupos financieros europeos líderes en eficiencia y gestión del riesgo.

BBVA tiene una importante presencia internacional, particularmente en América Latina donde constituye una franquicia líder. Aproximadamente, la tercera parte de los activos totales, la mitad de las oficinas y dos tercios de la plantilla del BBVA están en América Latina, región que aporta más del 30% de los beneficios netos atribuidos.

BBVA enmarca sus actividades en cinco áreas de negocio que engloban un total de 29 unidades de negocio. Los negocios minoristas, de gestión de activos y banca privada desarrollado por el grupo en España y Portugal se agrupan en el área denominada Banca Minorista España y Portugal.

El área de Negocios Mayoristas engloba los negocios de banca corporativa a nivel nacional e internacional y de banca de instituciones que realiza el grupo con grandes empresas e instituciones. También, están incluidos los negocios de las salas de tesorería ubicadas en España, Europa y Nueva York, el negocio de distribución y originación de renta variable y la actividad de depositaria y custodia de valores. Por último, abarca los negocios de proyectos empresariales e inmobiliarios.

El área de América del Sur comprende las actividades de los bancos filiales en esta región y de sus sociedades participadas, incluidas las gestoras de fondos de pensiones y las compañías de seguros.

El área de México constituye un componente clave en la estrategia de crecimiento del grupo puesto que enmarca todas las actividades de BBVA Bancomer, empresa filial de BBVA y la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos y de número de clientes bancarios.

Por último, está el área de Estados Unidos, BBVA USA que tiene una estrategia diversificada en lo que se refiere a su acercamiento a cada sector. Valley Bank proporciona servicios financieros a inmigrantes mexicanos de primera generación, LNB se centra en hispanos de segunda y tercera generación, y BBVA Puerto Rico está posicionado entre las cuatro principales instituciones financieras del territorio. Además está la filial Bancomer Transfer Services, líder en el envío de remesas de dinero desde Estados Unidos a México.

5.2.2 Panorama histórico

5.2.2.1 Orígenes

El origen de BBVA se remonta a mediados del siglo XIX, con la creación del Banco Bilbao en 1857. Desde entonces una larga y complicada historia de creación de entidades financieras, consorcios y fusiones se fueron sucediendo desde principios del siglo XX y que culminan casi un siglo después. Así, el 25 de enero de 2000 nació Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A, BBVA, como fruto de la integración de Banco Bilbao Vizcaya, S.A, y de Argentaria, Caja Postal y Banco Hipotecario, S.A.

El proceso de integración BBVA fue citado como un modelo a seguir por su rapidez y eficacia por diversas publicaciones como Forbes que lo eligió además como mejor banco del mundo y mejor banco de Latinoamérica en el 2001.

BBVA atribuye el éxito en el proceso de integración a la rapidez con que se tomaron las decisiones estratégicas, con la que se definió la estructura organizativa, se formaron los grupos de trabajo y se fijaron planes por línea de actividad, el cumplimiento de calendarios ambiciosos y finalmente, al esfuerzo, implicación y entusiasmo de todos sus trabajadores.

Otro aspecto que aceleró el proceso de integración fue la adopción a los noventa días de fusión, de una marca única, BBVA. La marca BBVA permitió crear una identidad propia y diferenciada que se posicionó rápidamente. Así, en febrero de 2001, BBVA dio por concluido el proceso de integración.

5.2.2.2 La estrategia competitiva de BBVA

Transformación y fortalecimiento

Durante los años 2001 y 2002, BBVA tuvo que hacer frente a un complicado entorno macroeconómico. El ritmo de crecimiento de la economía mundial sufrió una importante desaceleración marcada además por la inestabilidad de los mercados que afectó sobre todo a Latinoamérica obligando a BBVA a responder enérgicamente. El grupo se vio obligado a realizar “un ejercicio de prudencia y responsabilidad para

afrontar 2003 muy fortalecido, con un balance muy sólido y saneado” explicaba Francisco González, presidente de BBVA.

Durante este periodo, el grupo se centró en la gestión de la productividad y la gestión de los riesgos inherentes al negocio. La gestión de la productividad consistió en mejorar notablemente la eficiencia, realizar importantes avances en rentabilidad y solvencia patrimonial. Así, en un ejercicio inusualmente difícil, Francisco González destacó que en el año 2002 se consiguieron tres objetivos clave: “Mejorar la capacidad competitiva, ganar músculo financiero para aprovechar oportunidades y ganar capacidad de maniobra” (Catalán, 2003).

Además de afrontar una coyuntura difícil, BBVA introdujo en 2002 el modelo de organización por áreas de negocios y una reorganización de la estructura directiva con el fin de conferir una estructura más ágil, mejor adaptada al cambio, más cercana al cliente y con una mayor autonomía de las áreas de negocio.

Por tanto, BBVA comenzó el año 2003 con un balance sólido, ratios de capital entre los más altos de Europa, un mejor perfil del riesgo y una mejora sustancial en la eficiencia. “Todo esto nos dota de una capacidad aún mayor para tomar decisiones enfocadas al medio y largo plazo” afirmaba el presidente del grupo, Francisco González y añadía: “BBVA apuesta en 2003 por acelerar el ritmo, crecer y diferenciarse de sus competidores” (Catalán, 2003).

Continuando con la transformación estructural que empezó el 2002 reorganizando la estructura organizativa y el equipo directivo, BBVA lanzó el 2003 *La Experiencia BBVA*, un nuevo modelo de gestión que Francisco González definía como “un ambicioso plan con un enfoque integrado que significará un profundo cambio en la cultura corporativa, en la forma de relacionarnos con los clientes y con la sociedad” (Noticias.info, 2003).

La Experiencia BBVA

La Experiencia BBVA es un modelo de gestión integrada de los tres activos intangibles estratégicos de la empresa: La marca, la cultura y la reputación corporativa. El objetivo

de este modelo es ofrecer una experiencia, una forma de hacer banca, que genere valor y confianza a los diferentes *stakeholders* del grupo. Francisco González afirmaba que la riqueza de este modelo reside en el esfuerzo que hace BBVA por alinear lo que dice (la comunicación), como se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios) y que la coherencia entre estos tres factores construye y fortalece la reputación corporativa.

Este proyecto se inició con un estudio de mercado en 20 países donde se realizaron 100.000 entrevistas, 100 dinámicas de grupo y 100 entrevistas en profundidad y se implementó con éxito gracias a la implicación de las áreas de Comunicación e Imagen, Recursos Humanos y las áreas de negocio de España y América Latina.

Los tres factores que contribuyen a realizar la *Experiencia BBVA* son: La visión del grupo que transmite la ambición y compromiso de BBVA y sirve de guía para que todos los esfuerzos vayan en la misma dirección. La cultura corporativa que se define por los valores, principios y los criterios operativos que de ellos se derivan. Y, por último, la marca *experiencia* que expresa los valores comunicados por BBVA y ayuda a edificar la reputación del grupo. La marca expresa estos valores en una idea creativa que BBVA resume en una palabra: Adelante.

La visión de BBVA establece los objetivos del equipo humano a alto nivel, ajustando las necesidades de los grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores, empleados y la sociedad) con lo que el grupo puede ofrecer. El enunciado de la visión es: *BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas*. La visión de BBVA constituye la esencia de la organización y se condensa en la idea de “futuro”. La actividad del grupo se encamina a “crear futuro”, en términos positivos y sostenibles, para todos los grupos de interés.

BBVA considera que los empleados son la voz de la marca y los creadores de la *experiencia BBVA* en sus interacciones diarias con los clientes. Por esta razón, el banco invirtió mucho tiempo y esfuerzo en comunicar, motivar y formar a todo el equipo en torno a ella, haciéndoles partícipes del proyecto como principales responsables de su éxito. La figura 25 esquematiza la estrategia diseñada en 2002 por BBVA.

Figura 25: Estrategia diseñada en 2002



Fuente: Informe Anual 2004 BBVA.

Desde el lanzamiento de la *experiencia BBVA*, las áreas de Recursos Humanos y Comunicación e Imagen han liderado el proceso de comunicación, formalizado a través de más de 2.500 sesiones de formación que, con distintos grados de profundidad, se han dirigido a los más de 86.000 empleados en los 35 países en los que está presente el grupo. Como resultado de dichas sesiones y de las actividades que han desarrollado los propios participantes, se ha editado una primera versión de una guía de comportamiento, que se mantiene actualizada y es distribuida a todas las personas de la organización.

Para BBVA, la reputación nace en el interior de la organización (visión), se proyecta hacia el exterior a través del comportamiento (cultura corporativa) y finalmente se consolida en las relaciones con los grupos de interés (marca *experiencia*). En la gestión de la reputación corporativa de BBVA se integran los aspectos intangibles (marca y cultura) con los tangibles (resultados financieros y oferta comercial), en busca del equilibrio óptimo entre percepciones y realidad.

Coherentemente con esta nueva filosofía y este nuevo mensaje, BBVA realizó ese mismo año, un proceso de redefinición de los diferentes elementos de su imagen. Este proceso ha supuesto también la renovación del propio diseño de las oficinas, en función de un nuevo modelo de banca minorista alineado con los valores de la *experiencia BBVA*. En el anexo se muestra la marca de BBVA.

Estas sólidas bases sobre las que se trabajó en 2002 y 2003, permitieron implementar la segunda fase del plan estratégico: el crecimiento. El crecimiento ya se había iniciado en el segundo semestre de 2003, se prolongó y consolidó a lo largo de 2004 y 2005.

Crecimiento orgánico y externo

BBVA ha adoptado una estrategia de crecimiento orgánico y externo. Desde el punto de vista orgánico, BBVA destaca los importantes avances en términos de actividad que comenzaron a hacerse notorios a mediados del 2003 y que se aceleraron a lo largo de 2004 y 2005. La evolución de los negocios ha sido muy positiva tanto en España como en Latinoamérica, lográndose importantes avances en términos de productividad comercial.

En cuanto al crecimiento no orgánico, BBVA ha establecido que cualquier adquisición debe cumplir con dos premisas básicas: tener encaje dentro del plan estratégico y generar valor. En este sentido, las dos principales operaciones de expansión no orgánicas que BBVA ha realizado en 2004 han cumplido con estos requisitos: En primer lugar, el fortalecimiento de la posición competitiva del grupo en México a través de la compra de minoritarios en BBVA Bancomer y la adquisición de Hipotecaria Nacional, y en segundo lugar, la entrada en el mercado de Estados Unidos, a través de la adquisición de Laredo National Bancshares y Valley Bank.

El presidente de BBVA, Francisco González, destacó en la XXX Asamblea General de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, que de cara al futuro Latinoamérica constituye un poderoso motor de crecimiento para la empresa. De igual manera, en una conferencia en la Bolsa Mexicana de valores afirmó: “El futuro de nuestro grupo está ligado al de América Latina, y en especial, al de México” (Finanzas.com, 2003).

Para BBVA, México es un mercado clave, se configura como una de las principales palancas de crecimiento del grupo puesto que constituye la mayor y mejor franquicia fuera de España. A principios del año 2004, BBVA anunció la conclusión con éxito de la oferta pública de adquisición (OPA) sobre el 40,6% del capital de BBVA Bancomer que aún no poseía. De esta manera, BBVA Bancomer vio reforzada su posición como el

grupo financiero líder de su país en la práctica totalidad de los negocios en los que opera.

En línea con el fortalecimiento de la posición del grupo en el mercado mexicano, BBVA anunció también en 2004 la adquisición del 100% de Hipotecaria Nacional, la mayor entidad privada especializada en el negocio hipotecario del país. Con esta operación, BBVA Bancomer se consolidó como líder del mercado hipotecario privado mexicano.

Plan Familias

A principios de 2004, BBVA lanzó el *Plan Familias*, un proyecto de actuación que pretende constituir el marco corporativo para la acción del grupo en la sociedad. Las acciones de apoyo a la comunidad forman parte del compromiso general de BBVA y constituyen una inversión estratégica que genera valor a medio y largo plazo en la medida que contribuye a su mejor y más armónica integración en cada sociedad en que está presente.

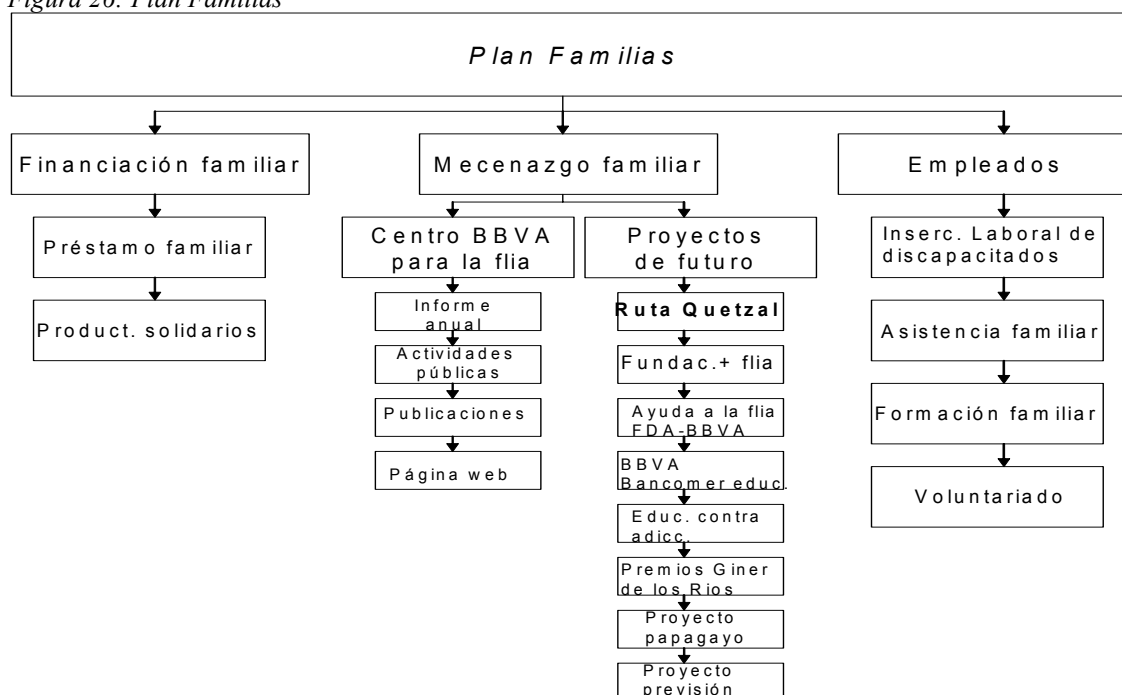
El objetivo del *Plan Familias* es consolidar una vía de acción social que constituya una manifestación global del grupo, que sintonice con su estrategia y que responda a su cultura, a la forma en que quiere aproximarse a la sociedad y al papel que quiere desempeñar en ella. Al mismo tiempo, mediante el *Plan Familias* BBVA busca delimitar una estrategia de acción social diferenciada, que potencie la utilidad de la acción social tanto para la sociedad como para el grupo y que implique a un amplio colectivo de la organización.

El *Plan Familias* se estructura en torno a tres programas:

- Programa de Financiación Familiar
- Programa de Mecenazgo Familiar
- Programa de Empleados.

Los tres programas incluyen diversas líneas de actuación: iniciativas financieras, acciones de apoyo directo, actuaciones formativas, líneas de análisis e investigación, foros de difusión y debate colectivo, publicaciones.

Figura 26: Plan Familias



Fuente: Memoria Social 2003 BBVA.

A principios del año 2005, Francisco González anunció en la Junta General de Accionistas el lanzamiento de un Plan Estratégico de Innovación y nuevos proyectos de crecimiento y expansión en todas las unidades de negocio. El Presidente de BBVA explicó a los accionistas que la estrategia implantada a partir del 2002 permitió construir una plataforma para el crecimiento rentable por lo que el banco estaba listo para entrar en una nueva etapa de crecimiento e innovación.

En efecto, BBVA comenzaba en 2005 una nueva etapa de metas muy ambiciosas de crecimiento rentable, “2005 va a ser el año de la innovación en BBVA” resaltaba Francisco González, “en 2005 queremos volver a batir todas nuestras marcas y dar un nuevo paso adelante en nuestro objetivo de convertir a BBVA en una de la grandes entidades de referencia de la industria financiera global” (BBVA Sala de Prensa, 26-02-2005).

Para alcanzar este objetivo, BBVA desarrolló un Plan Estratégico de Innovación para los próximos años y para su implementación creó un área específica de innovación. Sobre este punto, Francisco González añadía: “Queremos que la innovación forme parte

de la cultura y de la actividad diaria de todas las áreas” (BBVA Sala de Prensa, 26-02-2005).

En la actualidad, BBVA se caracteriza por su fuerte base de capital, su rentabilidad, su constante generación de beneficios que se explica por la positiva evolución de todas las líneas de ingresos, por ser líder del mercado financiero de los países de habla hispana y por ser una organización internacional.

5.3 Ruta Quetzal BBVA

5.3.1 Panorama global

Ruta Quetzal BBVA es un programa cultural y de aventura que permite a jóvenes europeos y americanos descubrir la dimensión histórica, geográfica y humana de las antiguas civilizaciones precolombinas y mediterráneas. Una vez al año, se celebra la Ruta Quetzal BBVA que consiste en una expedición de alrededor de 45 días que sigue recorridos históricos siguiendo las huellas de personajes cruciales en la historia de la Comunidad Iberoamericana. En el anexo se incluyen algunas fotografías de expediciones en distintas ediciones.

El creador y director de la Ruta Quetzal, Miguel de la Quadra-Salcedo, la define como un programa “iniciático”, “ilustrado” y “científico”. Esta experiencia formativa es “iniciática” puesto que despierta entre los jóvenes una inquietud por la cooperación internacional. Edición tras edición se ha comprobado que se crean unos vínculos entre los jóvenes, “nace un gran respeto por sus individualidades y sus historias” (Gutiérrez, J.L., 2005) como afirmó Miguel de la Quadra-Salcedo en una reciente entrevista.

Existen muchas historias y anécdotas que corroboran que los jóvenes se integran, se valoran y se respetan porque se conocen. Por ejemplo, un joven de Puca Puca, un pequeño pueblo de Bolivia, después de participar en la Ruta Quetzal, fue invitado por su compañero de viaje a pasar unos meses a Cuenca con quien tuvo oportunidad de ir al colegio y seguir su rutina habitual.

Al final de su estancia, este joven fue entrevistado en la radio donde le preguntaron como había vivido esta experiencia. Él explicó su realidad, que debía caminar todos los días muchos kilómetros para ir al colegio, donde carecía de todos los recursos que disponía en el colegio de Cuenca. Estaba realmente impresionado por los ordenadores, la biblioteca y todas las instalaciones deportivas y lo que más le sorprendía era que los jóvenes de Cuenca incluido su compañero parecían no apreciar todo lo que tenían. Este hecho fue una lección de vida. Precisamente, ese es uno de los objetivos fundacionales de la Ruta Quetzal, que la juventud Iberoamericana se conozca y estudie su historia fortaleciendo así los lazos entre las diferentes culturas.

La Ruta Quetzal es un viaje “ilustrado” puesto que en cada expedición los jóvenes van acompañados por profesores, estudiosos y eruditos cuya materia de estudio se encuentra en el camino. Así, recorren los montes acompañados de botánicos, ascienden volcanes acompañados por vulcanólogos y geólogos o visitan pueblos acompañados por arqueólogos y antropólogos que van explicando costumbres y tradiciones, por ejemplo, el origen del baile que contemplan en una plaza.

La Ruta es también un viaje “científico” pues los jóvenes expedicionarios reciben los seminarios y materias entre las que destaca cada año algún tema más valorado, normalmente relacionado con una efeméride histórica. Durante cada expedición los participantes siguen un programa de cursos, seminarios, talleres y conferencias dirigidos por la Universidad Complutense de Madrid.

El programa académico constituye el sello distintivo de la Ruta Quetzal BBVA. Para cada edición, se elabora un programa académico siguiendo las características específicas de la ruta, se imparten disciplinas como arqueología, antropología, historia, biología, medio ambiente, literatura y música por profesores especializados en la materia. Por ejemplo, la expedición del año 2003 llevaba el nombre de “*Rumbo a las montañas del parayso*” rememorando la búsqueda del paraíso en las cumbres de las montañas del Caribe que hizo Cristóbal Colón en su cuarto viaje transatlántico.

La Ruta comenzó en la ciudad de Santo Domingo y prosiguieron a Puerto Rico y Jamaica donde estudiaron la importancia de estas islas en la historia de la conquista de América. Después de numerosas expediciones en las islas como el ascenso a la montaña

más alta del Caribe, el Pico Duarte de 3.175 metros o el estudio exhaustivo de la historia de Santo Domingo, la primera ciudad del Nuevo Mundo, el grupo se dirigió a España donde visitó la comunidad de Castilla-La Mancha en vísperas del V Centenario del Quijote, y recorrió tierras andaluzas para concluir en Barcelona. Como cada año, los Reyes de España ofrecieron una recepción a los expedicionarios en un acto oficial en el Palacio del Pardo.

Otro aspecto importante del programa que Miguel de la Quadra-Salcedo destaca es la recuperación de personajes que son mitos y leyendas en América y que nadie conoce en España. Como él afirma “España también escribió la historia con los hijos de los españoles mestizos de la colonia que lucharon por la independencia” (Miguel de la Quadra-Salcedo, entrevista 2006). Entre estos está Antonio José de Irizarri, un guatemalteco de padre navarro, el “Cervantes de América” como lo llama Miguel de la Quadra-Salcedo que luchó contra la doctrina Monroe y apoyó las independencias de América y que sin embargo nadie conoce en España. Prueba de ello es que encontró la casa de Irizarri en el norte de Navarra abandonada por lo que la expedición del 2006 fue a esta casa.

Otro ejemplo es el de Vicenta Juarista Eguino, boliviana de ascendencia vasca que fue una de las Heroínas de la Coronilla que luchó junto a Simón Bolívar por la independencia. Por iniciativa e impulso de Miguel de la Quadra-Salcedo se inauguró en julio del 2006 una plaza en Azkoitia, País Vasco, con el nombre de Vicenta Juaristi Eguino.

5.3.2 Miguel de la Quadra-Salcedo y la Ruta Quetzal

La esencia de la Ruta Quetzal BBVA es fruto de la visión, naturaleza aventurera y pasión por la historia iberoamericana de Miguel de la Quadra-Salcedo, quien creó este programa por sugerencia del Rey de España Juan Carlos I en 1979. En una entrevista reciente recordando el XX aniversario de Ruta Quetzal BBVA Miguel de la Cuadra explicaba: “ El Rey me preguntó en el año 1979 que podía hacerse en 1992 para que la juventud de Iberoamerica se conociera, estudiara y revisara su Historia y escribiera

páginas para el futuro. De aquella pregunta surgió la idea de la Ruta Quetzal” (Gutiérrez, J.L., 2005).

Miguel de la Quadra-Salcedo asegura que el profundo nexo con América se remonta a sus orígenes ancestrales concretamente a Salcedo Ollantay, un pariente suyo que se casó con una descendiente directa de Ollantay, un guerrero inca muy importante (Miguel de la Quadra-Salcedo, entrevista 2006). Miguel de la Quadra-Salcedo recorrió los países iberoamericanos desde el año 1961 primero en la selva del Amazonas como botánico y aventurero y después por toda América como primer corresponsal de Televisión Española. Dirigió varios reportajes y series geográficas e históricas para la pequeña pantalla que le han valido numerosos premios nacionales e internacionales.

Las numerosas publicaciones en las que aparece entrevistado lo describen como un apasionado por la historia de la conquista latinoamericana con un incansable espíritu aventurero, destacan su época de reportero en los que realizó trabajos documentales de sitios ignotos y peligrosos o las entrevistas a personajes como Indira Ghandi, Pablo Neruda, Borges, Salvador Allende o el Ché Guevara. También describen una época previa, su etapa de deportista dos veces olímpico y record del mundo en lanzamiento de jabalina aún no superado, si bien no fue homologado debido a su método de lanzamiento heterodoxo.

Gracias a las palabras del Rey Juan Carlos I, Miguel de la Quadra-Salcedo concibió la idea de trasladar sus experiencias a jóvenes de España y de América, que pudieran vivir su Historia y compartir su cultura y valores humanos. Así, en 1979 Miguel de la Quadra-Salcedo organiza un primer y embrionario proyecto de lo que más tarde sería Ruta Quetzal. El proyecto recibió el apoyo del Rey y del Gobierno español junto al patrocinio del Corte Inglés, una cadena de grandes almacenes española y la primera edición, que más bien sería un experimento, se realizó en agosto de 1979. En esta edición participaron 56 jóvenes españoles de entre 22 y 27 años elegidos mediante una prueba cultural y psicológica. Esta primera expedición fue a Bolivia, Perú, Brasil y culminó con la navegación del Amazonas entre las ciudades de Iquitos y Manaos.

Desde sus inicios, Miguel de la Quadra-Salcedo buscó la institucionalización del programa. Además del apoyo de la corona de España, el proyecto formó parte del

Programa Oficial de la Comisión Nacional para la celebración del V Centenario hasta 1992. A partir del año siguiente y hasta la actualidad, el programa pasó a depender de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores de España. El programa es auspiciado además desde el año 2005 por la Secretaría General para Iberoamérica. En 1990 fue declarado de Interés Universal por la UNESCO y de interés nacional por los gobiernos de los países latinoamericanos que ha visitado. Por último, las comunidades autónomas de Castilla-La Mancha, Castilla y León, Madrid y el País Vasco colaboran con el programa en sus diferentes ediciones.

Entre todos los premios y distinciones que ha recibido la Ruta Quetzal, Miguel de la Quadra-Salcedo destaca el premio *Outward Bound* que recibió en 2001 que otorga cada año la Universidad de Luxemburgo de Alemania a programas de experiencias pedagógicas y empresas memorables de todo el mundo, dignas de ser imitadas y seguidas. Al otorgar el premio, el presidente alemán, Johannes Rau manifestó las siguientes palabras: “El proyecto Ruta Quetzal que se premia este año es un magnífico ejemplo de esta forma de viajar, que nos transporta desde los alrededores del mundo hacia nosotros mismos. A la vez, este proyecto demuestra los estrechos vínculos entre la Unión Europea y América Latina, pues descubre, de un modo original, una dimensión de la Historia de nuestro continente que fue y que sigue siendo fundamental para su desarrollo en la modernidad” (Gutiérrez, J.L., 2005).

5.3.3 Cronología

5.3.3.1 Aventura 92

La experiencia de 1979 sirvió a Miguel de la Quadra-Salcedo para definir los objetivos de los futuros viajes, mucho más ambiciosos en cuanto a participación, rutas y contenidos. Se crea así Aventura 92, conmemorando el V centenario del descubrimiento de América, los viajes reproducirían los itinerarios de Colón y los grandes conquistadores y se complementarían con rutas españolas relacionadas también a grandes efemérides.

La primera edición de Aventura 92 se realizó en 1985 la segunda en 1988 y desde entonces se realizó una expedición anual conmemorando el descubrimiento de América con el apoyo del interés personal del Rey, la financiación del Estado español que incorporó el proyecto al Programa Oficial de la Comisión Nacional para la Celebración del V Centenario y el patrocinio de diversas entidades financieras. Concretamente, en 1985 Aventura 92 fue patrocinada por las Cajas de Ahorro, cada caja aportaba con dos becas. A partir de 1988, Banesto, un banco comercial español, patrocinó el proyecto hasta 1993.

En dichas expediciones participaban alrededor de 500 jóvenes en edad de formación de los dos continentes para responder a los objetivos de integración iberoamericana. Los viajes intercontinentales se hacían a bordo del barco “Guanahani” reproduciendo los itinerarios del descubrimiento.

Una característica singular de estos viajes era que el barco se convertía en una Aula Navegante puesto que el contenido académico siempre fue muy importante. El barco era un aula itinerante, estaba dotado de una buena biblioteca especializada en autores iberoamericanos y en libros de historia relacionados con el motivo principal de cada viaje. Además, cada viaje contaba con la presencia de un escritor que acompañaba a los chicos con charlas y coloquios respondiendo a consultas y familiarizándolos con sus propias obras y las de autores de su tiempo.

La primera edición que se realizó en 1985 reprodujo el primer viaje de Cristóbal Colón, *Rumbo a Zipango*. El siguiente viaje que se concretó en 1988 correspondió al segundo viaje de Cristóbal Colón, llamado *Viaje a las Antillas*. En 1989 y 1990 se reprodujeron el tercero y el cuarto viajes de Colón bajo el título *Rumbo a las selvas del Orinoco*. La expedición de 1991 fue dedicada al viaje histórico de Vicente Yáñez Pinzón en el año 1500 y al año siguiente, el año del festejo del V centenario, se completó la fase de los descubrimientos colombinos con la expedición *Rumbo al Mundo Futuro*.

5.3.3.2 Ruta Quetzal

Una vez cumplida la celebración centenaria de 1992, Miguel de la Quadra-Salcedo decidió continuar con el programa y por tanto sobrevivir al cierre de la Comisión

Nacional para la celebración del V centenario. Así, este pasó a depender del Ministerio de Asuntos Exteriores a través de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.

A partir de 1993, el programa adoptó el nombre de Ruta Quetzal, ese año se hizo justamente la *Ruta Quetzal* en honor a la legendaria ave que habita en las selvas húmedas de América Central. En la civilización maya era el símbolo de la libertad, servía de adorno en el tocado de los altos dignatarios y su plumaje se utilizaba como moneda. Miguel de la Quadra-Salcedo decidió mantener ese nombre para resaltar la valoración de la ecología y de la preservación del medio ambiente en la mente de los jóvenes viajeros.

Además de significar un año de transición institucional, 1992 fue un año de crisis económica para el programa puesto que inesperadamente Banesto decidió finalizar el acuerdo de patrocinio con la Ruta Quetzal. Dada la urgencia de encontrar el apoyo financiero necesario para celebrar la siguiente edición anual del programa en 1993, Miguel de la Quadra-Salcedo comentó este problema con el Rey de España Juan Carlos I quién le presentó a Francisco Luzón, entonces presidente de Argentaria. Francisco Luzón llegó a un acuerdo con Miguel de Quadra-Salcedo y pasó a ser el principal patrocinador de la Ruta Quetzal.

Con el patrocinio de Argentaria, en 1993 la Ruta Quetzal se inaugura con *La expedición a las Higueras*, la última expedición en barco. A partir de 1994 los viajes transatlánticos se realizan en avión y además el número de participantes se reduce de 500 a 300. En 1994 la expedición se dedicó a conocer el mundo guaraní y también es el primer año que se completan los viajes americanos de un mes de duración con un itinerario español de quince días que coincide con efemérides históricas o conmemoraciones especiales.

En 1995 la expedición volvió al mundo Inca, esta vez por la ruta que hicieron en 1748 los marinos y científicos Antonio de Ulloa y Jorge Juan al frente de la comisión encargada de medir “algunos grados del meridiano terrestre”. En 1996 la Ruta estuvo dedicada a la memoria histórica del descubridor de Bolivia Ñuflo de Chaves recorriendo ese país. En 1997 la ruta repasa en México los caminos de la primera expedición científica a América ordenada por Felipe II y dirigida por su médico personal Francisco

Hernández para estudiar la “historia natural de la nueva España”. En 1998 la Ruta va a Venezuela para conmemorar el V Centenario del descubrimiento de tierra firme y el paso por esas costas de Vasco de Gama a la India. En 1999 toma rumbo al Mar del Sur, con la expedición a las selvas de Panamá.

5.3.3.3 Ruta Quetzal BBVA

En el año 2000, con la fusión de BBV y Argentaria, el nuevo BBVA decide continuar patrocinando la Ruta Quetzal, y el año 2001 la Ruta Quetzal adopta el nombre de Ruta Quetzal BBVA.

Sin embargo, es importante señalar que en 1996 el programa vivió otro periodo de incertidumbre marcado por el nombramiento de Francisco González como presidente de Argentaria en sustitución de Francisco Luzón. El nuevo presidente se enfrentaba a la disyuntiva de continuar con el patrocinio de la Ruta Quetzal.

Finalmente, Francisco González optó por seguir con el patrocinio gracias a Javier Ayuso, actual Director de Comunicación e Imagen. En aquel tiempo, Javier Ayuso trabajaba en el gabinete de prensa del banco desde finales de los años 90 pues antes había sido Director de “Cinco Días” y redactor jefe de “El País”. Así, Javier Ayuso abogó por la continuidad del programa, pues lo conocía muy bien desde que había participado como periodista de la Ruta Quetzal en 1993 y supo por tanto destacar los beneficios potenciales de patrocinar este tipo de programa.

De esta manera, la fusión y consiguiente creación de BBVA no afectó la continuidad del patrocinio de la Ruta Quetzal. Así, en el año 2003, se cambia el logotipo de Ruta Quetzal BBVA, sustituyendo la imagen del ave que se había utilizado desde 1993, el Quetzal, por el nuevo logo que se utiliza en la actualidad.

Figura 27: Evolución de la imagen de marca del programa y sus diferentes patrocinadores



Fuente: Autor

La expedición del 2000 se dedicó a recordar las expediciones carolinias por Estados Unidos y México de Hernando de Soto y de Alvar Nuñez Cabeza de Vaca y en España se conmemora el V centenario del nacimiento de emperador Carlos V. En 2001 va en *Busca del Spondylus: El oro rojo de los incas*, para conmemorar el Plan Binacional de Desarrollo de la región Fronteriza Perú – Ecuador.

2002 es el año de la naturaleza, *Rumbo al Estrecho de Cattígara*, se recorren parques naturales de América y de España. En 2003 se va *Rumbo a las Montañas del Parayso*, y en España se viajó por la ruta del Quijote. En 2004 la Ruta va *de los volcanes de México a la “translatio”* y en España se conmemoró el V centenario de la muerte de la reina Isabel la Católica. En 2005 la Ruta reprodujo los itinerarios de la expedición de 1979 y en España rindió homenaje al IV centenario del Quijote. La figura 28 ilustra las diferentes imágenes de marca del programa durante toda su existencia, primero como Aventura 92, luego como Ruta Quetzal y finalmente como Ruta Quetzal BBVA. Muestra también, los diferentes patrocinadores que ha tenido el programa lo largo del tiempo.

5.3.4 Organización

El programa Ruta Quetzal BBVA es gestionado por un equipo de personas dirigido por Miguel de la Quadra-Salcedo que trabaja todo el año preparando la expedición anual que tiene casi dos meses de duración. Cada octubre comienzan los preparativos de la siguiente edición, las convocatorias, la presentación a los medios de comunicación, las ruedas de prensa, la preparación del programa académico, los viajes de prospección, la organización del viaje. Una vez finalizada la expedición se emite una serie documental en televisión. La serie consta de trece capítulos de media hora dirigido por Miguel de la Quadra-Salcedo que emite la segunda cadena de Televisión Española gracias a un acuerdo entre BBVA y TVE.

En el año 2005 Andrés Ciudad Ruiz fue designado subdirector de esta entidad y director del programa académico. Hasta la fecha, Andrés Ciudad, catedrático de arqueología de la Universidad Complutense de Madrid y uno de los mayores especialistas internacionales en la cultura maya y mesoamericana, había colaborado en anteriores ediciones acompañando varias expediciones como profesor.

María Ángeles Carreño es la gerente de la organización desde 1991. Gestiona los presupuestos, organiza la expedición, realiza los viajes de prospección con Miguel de la Quadra-Salcedo y también le ayuda a conseguir las colaboraciones.

Rocío Gayarre empezó a trabajar en la organización en el año 2002 gestionando la relación con los medios de comunicación y también los concursos para ganar la beca. Aunque la relación con los medios de comunicación es muy intensa durante el viaje, Rocío Gayarre trabaja todo el año relacionándose con éstos.

Iñigo de la Quadra-Salcedo es el responsable de la página web de la Ruta Quetzal. La página web es en la actualidad un potente factor que perpetúa el encuentro inicial promoviendo y prolongando el contacto (Iñigo de la Quadra Salcedo, entrevista 2006). La página web es un lugar de encuentro tanto para antiguos expedicionarios como para otros seguidores de la Ruta, entre ellos futuros expedicionarios, por ejemplo, en el 2003 el número de visitas fue de alrededor de 300.000.

5.3.5 Estrategia de comunicación

Durante el viaje, los meses de junio y julio, además de convocar a los medios de comunicación en cada lugar que la Ruta visita, Rocío Gayarre gestiona la relación con los periodistas invitados que realizan un seguimiento diario.

Entre octubre y noviembre se efectúa el lanzamiento de la siguiente edición por lo que también se convoca a los medios de comunicación, se organizan ruedas de prensa y se preparan notas de prensa. En diciembre o enero empieza la emisión semanal del documental por televisión por lo que también se elaboran notas de prensa o se acude a la radio para explicar el programa. Aunque Rocío Gayarre se dirige a los medios de comunicación, muchas veces los medios se acercan para entrevistar a Miguel de la Quadra-Salcedo.

Miguel de la Quadra-Salcedo es un personaje muy conocido y popular, y por tanto muy buscado por los medios de comunicación. Existen muchas publicaciones que dedican varias páginas a la Ruta Quetzal donde el personaje central es Miguel de la Quadra-Salcedo, incluso dedicándole la portada. Rocío resalta que aunque en la actualidad la Ruta es un programa institucionalizado y muy conocido internacionalmente, dichas publicaciones y mucha gente en general, consideran que el espíritu del programa es Miguel (Rocío Gayarre, entrevista 2006).

Entre marzo y abril, Rocío convoca a la prensa en cada comunidad autónoma para publicar los listados de los ganadores de su región. Entre abril y mayo se organizan entrevistas a algunos de los jóvenes que han ganado la beca, y asimismo, se hacen entrevistas a la vuelta del viaje.

5.3.6 Proceso de selección

Cada edición, los jóvenes que participarán en la expedición son elegidos mediante un riguroso proceso de selección. En España, los jóvenes entre 16 y 17 años de edad que desean participar deben presentar un trabajo original para obtener una beca pues solo se puede participar si se gana esta beca que cubre la totalidad de los gastos. La gestión de las becas se centraliza en la Ruta Quetzal.

Los trabajos deben tratar un tema previamente definido por la organización y pueden consistir en investigaciones históricas, ensayos literarios, trabajos plásticos o composiciones musicales. Una comisión elegida por la Universidad Complutense de Madrid preselecciona los mejores trabajos para una entrevista personal antes de la selección final.

La elaboración del trabajo de investigación para obtener la beca es una fase que los organizadores consideran muy importante. En esta fase se siembra la semilla por la inquietud de los valores de la Ruta Quetzal BBVA entre muchas personas. En efecto, para elaborar los trabajos, además de ser guiados por tutores los jóvenes implican a sus familiares y personas cercanas de diversas maneras. Por ejemplo, la organización motiva a los jóvenes a consultar con catedráticos o visitar fuentes originales como el Archivo de Indias, bibliotecas municipales o universitarias, lugares en los que se le permite hacer consultas si está acompañado de una persona mayor, por tanto la mayoría de los chicos implica a sus padres o a sus hermanos mayores o familiares que van a la universidad.

Fuera de España, en Iberoamérica, Canadá, Estados Unidos, Europa, Guinea Ecuatorial, Marruecos, la selección se realiza por medio de las embajadas de España conjuntamente con el ministerio de Educación de cada país. Rocío mantiene una relación con estas instituciones las cuales forman una comisión que elige a los mejores estudiantes de entre 16 y 17 años. A lo largo de los años, los ministerios de los países latinoamericanos han asumido el programa como suyo, hacen la convocatoria desde su página web y tienen libertad para elegir a los participantes aunque en los países que no se habla español un requisito indispensable es hablar y escribir muy bien el idioma. Los gobiernos de los países protagonistas de la Ruta Quetzal BBVA lo han declarado de interés nacional y desde 1990, el programa ha sido declarado de interés universal por la UNESCO.

5.3.7 Página web

Por un lado, en la página web se explican los objetivos de la Ruta, sus orígenes y se ofrece todo tipo de información sobre antiguas expediciones, el itinerario recorrido, el

programa académico y el folleto de cada edición ilustrado con crónicas de los expedicionarios, fotografías y vídeos, un resumen de la jornada diaria entre otros. También, se encuentra un espacio dedicado exclusivamente a antiguos expedicionarios que constituye una comunidad virtual puesto que a través de este espacio siguen en contacto, organizan encuentros, forman asociaciones y organizan diversas actividades.

Por otro lado, en la página web existe una sección dedicada a la nueva edición de Ruta Quetzal que se efectúa anualmente en verano, en la que se encuentra información sobre el viaje, consejos sobre cómo realizar los trabajos, anuncios sobre los trabajos ganadores, o futuros expedicionarios se ponen en contacto y organizan entre ellos encuentros para hablar de los trabajos.

Por lo tanto, la gestión de la página web y sus contenidos es muy importante para mantener el interés y la participación. Iñigo trabaja con Camino de Celis, coordinadora de la página web de BBVA, en el diseño y publicación de los contenidos de la página web de la Ruta.

5.3.8 Programa de televisión

Todos los años se emite el programa Ruta Quetzal BBVA de media hora de duración en la segunda (2) cadena de TVE producida por el equipo de televisión de la Ruta y está dirigida por Miguel de la Quadra-Salcedo. Como recalcan Rocío Gayarre e Iñigo de la Quadra-Salcedo, la audiencia del programa está garantizada puesto que existe mucha gente que se implica cada año en el programa directa e indirectamente. En efecto, además de los antiguos expedicionarios, cada año se implican alrededor de dos mil jóvenes que presentan un trabajo para ganar la beca y sus familiares u otras personas que les ayudaron en algún momento.

En noviembre de 2005, Francisco González, Presidente de BBVA y Carmen Caffarel, Directora General de Radio Televisión Española renovaron el acuerdo de colaboración para emitir el programa Ruta Quetzal durante cuatro años, hasta el año 2009 incluido. Francisco González agradeció el apoyo que ha ofrecido la cadena al programa desde sus inicios emitiendo una docena de capítulos cada año y añadió: “La Ruta no tendría el

prestigio ni el impacto positivo que tiene si no contara con la colaboración de TVE, que hace llegar cada año esta iniciativa a millones de personas en España y América. Con la firma de este convenio se asegura una continuidad muy importante para la difusión del programa Ruta Quetzal BBVA” (BBVA Sala de Prensa, 11-11-2005).

La emisión de la serie documental de Ruta Quetzal BBVA además de contar las aventuras que viven los jóvenes expedicionarios durante el viaje, ha introducido el año 2005 una nueva sección denominada “Vida en el campamento” y para ello se ha incorporado al equipo de realización un cámara que ha trabajado desde el campamento para estar más cerca de la vida cotidiana.

5.3.9 Los patrocinadores y colaboradores de la Ruta Quetzal BBVA

Además del acuerdo de patrocinio que mantiene con BBVA, el programa cuenta con colaboraciones fijas que se mantienen edición tras edición así como con otras más puntuales. La empresa Panamá Jack colabora desde 1989 con el programa y provee a todos los participantes de cada expedición la indumentaria necesaria para las diferentes excursiones y la vida en el campamento como mochilas, botas, chubasqueros y demás.

La Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha colabora edición tras edición con el programa gracias al importante apoyo que siempre ha recibido de su ex presidente, José Bono. De igual manera, la Junta de Castilla y León y el Canal de Isabel II, empresa pública de la Comunidad autónoma de Madrid, son colaboradoras incondicionales de la Ruta Quetzal.

Por otro lado, diferentes instituciones y entidades españolas e iberoamericanas han realizado colaboraciones generalmente cuando el itinerario de las expediciones incluía la visita a su territorio.

5.4 BBVA y la Ruta Quetzal BBVA: Análisis de la relación de patrocinio desde la aproximación del modelo del ciclo de vida

5.4.1 Metodología de investigación

Se ha diseñado un estudio de caso con el fin de analizar la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal en el periodo comprendido entre 2000 y 2006 aplicando un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio. De esta manera, se pretende verificar la validez del modelo mediante el cuál se propone que la relación de patrocinio experimenta una evolución en el tiempo, atravesando diversas etapas - formación, operación y desenlace - y que la evolución dentro estas etapas está determinada por las características de la relación - inversiones relacionales específicas, intercambio substancial de conocimiento, la combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos -.

Se propone además, que cada etapa empieza con un periodo de evolución y termina con un periodo de revolución (Greiner, 1998). En efecto, el paso a una siguiente etapa, primero el paso de la etapa de formación a la etapa de operación y después el paso de la etapa de operación a la etapa de desenlace, supone un periodo de importantes cambios o crisis. En cada periodo de revolución las partes se ven obligadas a negociar con el fin de adaptar sus propios objetivos a los objetivos de la relación de patrocinio. Si las partes logran un acuerdo, la relación pasará a la siguiente fase, de lo contrario, se dirigirá hacia su fin. Por tanto, la relación de colaboración experimenta en cada periodo de revolución importantes cambios que permiten evolucionar en el tiempo.

5.4.1.1 Recolección de datos

La información y los datos que se han utilizado en la elaboración del estudio de caso provienen de diversas fuentes siguiendo la técnica de la triangulación propuesta por Miles & Huberman (1994). Dichos autores aseveran que la validez de los resultados obtenidos depende de la calidad de los datos y el rigor con el que se los obtiene, lo que a su vez se consigue con la triangulación en distintas categorías: La triangulación en las fuentes de información mediante la búsqueda de distintas fuentes sobre un mismo tema,

y en la metodología empleada mediante la realización de entrevistas, de observaciones. Así, se recoge la información más relevante y representativa y reduce la probabilidad de malinterpretarla o tergiversarla.

Primero, se visitó la sede corporativa de BBVA donde se tuvo una primera reunión con Sonia González, Directora de Comunicación Institucional de BBVA para obtener un panorama global de la relación. Asimismo, Sonia González presentó a Lu Quentín, Coordinadora de la relación de patrocinio BBVA/Ruta Quetzal y ambas ayudaron a identificar y contactar a los actores directamente vinculados a la relación.

Segundo, se realizó una extensa búsqueda en Internet, tanto en las respectivas webs de BBVA y Ruta Quetzal como en otras fuentes de todo tipo de documento escrito sobre la Ruta Quetzal desde su creación hasta la actualidad y sobre BBVA, igualmente desde su creación.

El tercer paso consistió en una primera visita a la sede de la Ruta Quetzal donde se entrevistó a Rocío Gayarre, Jefe de Comunicación y Prensa, durante más de dos horas y también se entrevistó a Iñigo de la Quadra-Salcedo, Jefe de la página web. Además de las entrevistas que concedieron, ambos integrantes del programa iban ilustrando sus argumentos con distintos documentos y materiales conservados en la sede del programa a lo largo de su existencia y nos proporcionaron diversas publicaciones con información relevante al programa y a la relación.

Cuarto, en una segunda visita a la sede de la Ruta Quetzal, se mantuvo una reunión con Miguel de la Quadra-Salcedo tres horas, lo que permitió un profundo entendimiento de su visión y filosofía. En esta visita además, se conversó con Rocío Gayarre y se conoció a Ángeles Carreño.

Quinto, se mantuvo una conversación telefónica con Ángeles Carreño, Gerente del programa, con quién además se mantuvo una comunicación mediante correo electrónico al igual que con Rocío Gayarre.

Sexto, se realizó una nueva búsqueda en Internet sobre los temas que surgieron en las entrevistas. En el apéndice 2 se presentan las fuentes de información.

Una vez finalizado el análisis y redacción del caso, se entregó un primer borrador a Sonia González, directora de comunicación institucional de BBVA y a Julián Hernández, director de patrocinios de BBVA. Seguidamente, se organizó una reunión con ambos quienes al haber realizado una exhaustiva revisión del documento, aportaron nuevos datos que permitieron profundizar aún más el análisis y redactar la versión final.

5.4.1.2 Análisis

Para sistematizar y analizar la información se siguieron las técnicas de análisis inductivo y procedimientos iterativos propuestos por Strauss & Corbin (1998). Así, se fue interpolando la síntesis de la información, la deducción de las conclusiones y su verificación antes, durante y después de la recolección de la información.

El primer paso en el análisis de la información recolectada fue elaborar la historia de la relación de patrocinio BBVA y Ruta Quetzal estructurando la información en una secuencia cronológica centrándose en “¿qué cambió en el tiempo y por qué?”.

Una vez identificados los eventos más trascendentales que representen los puntos críticos sobre la trayectoria de la relación BBVA-Ruta Quetzal, se procedió a identificar las etapas por las que atraviesa la relación BBVA-Ruta Quetzal. Seguidamente, se procedió a identificar las características claves de la relación dentro de cada etapa.

5.4.2 El ciclo de vida de la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal BBVA

5.4.2.1 Panorama cronológico

En la figura 28 se presenta el orden cronológico de los eventos identificados que han transcurrido en BBVA y en la Ruta Quetzal BBVA a partir del año 2000, fecha en que nace BBVA y hereda de Argentaria el patrocinio de la Ruta Quetzal. La figura 28 proporciona una visión general de la evolución de la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal donde se observa la progresiva aparición de nuevos frentes de colaboración dentro la relación.

Figura 28: Orden cronológico de las actividades de BBVA/ Ruta Quetzal BBVA

Actividades BBVA/Ruta Quetzal	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Comunicación	X	X	X	X	X	X
Página web			X	X	X	X
50 hijos de empl. BBVA				X	X	X
Concurso fotográfico				X	X	X
Concurso relatos cortos					X	X
Exposición aniversario						X
Expedicionario becario						X
Gymkhana del Quetzal						X

Fuente: autor

Por otro lado, la elaboración de un cuadro que resalte los aspectos más relevantes de la estrategia competitiva de BBVA permitirá obtener un panorama global del contexto en que se desarrolló la relación de colaboración entre BBVA y Ruta Quetzal. La figura 29 destaca los eventos más importantes dentro de la estrategia competitiva de BBVA.

Figura 29: Cronología de eventos en BBVA

Eventos BBVA	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Marca única BBVA	X					
Reorg. U. de negocios		X				
Nueva estrategia			X			
Lanzamiento Experiencia			X			
Crea depto de comunic.			X			
Cambio imagen/logo			X			
Pol. Medio ambiental			X			
Lanz. Plan familias				X		
100%BBVA Bancomer				X		
100%Hipot. Nacional				X		
P estratégico innovación					X	

Fuente: Autor

Figura 30: Elementos relevantes de la estrategia competitiva de BBVA y la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal BBVA.

Año	Estrategia BBVA	Relación de patrocinio Ruta Quetzal BBVA	Mensaje del Presidente de BBVA en la presentación de cada edición
2001	- Termina proceso de fusión - Marca única BBVA		
2002	- Reorganiza sus unidades de negocios	-Gran esfuerzo mediático de BBVA para difundir la Ruta en España y Latinoamérica	
2003	-Estrategia de crecimiento -Experiencia - Crea depto de comunicación - Pol. de medio ambiente	-Cambio del logo de Ruta Quetzal -Trabajo en equipo con el gabinete de prensa de la Ruta	-Ruta Quetzal constituye nuestra mejor embajada entre España y Latinoamérica -Pretende contribuir a la mejora social y educativa en los países que BBVA está.
2004	-Plan Familias -Adq. México	-Apoyo para el lanzamiento de la nueva web de la Ruta -Trabajo en equipo para gestionar la web -50 expedicionarios hijos de empleados de BBVA -1er concurso fotográf.	-La Ruta es una comunidad virtual, un orgullo para BBVA. -La aventura empieza en México. -Es una de las iniciativas más queridas de BBVA.
2005	-Presentación de la nueva estrategia de crecimiento e innovación	-Nombramiento de Subdirector General y Director Académico de la Ruta a Andrés Ciudad. -Renovación contrato con RTVE hasta 2009. -Concurso de relatos cortos de expedicionarios	-Ruta quetzal es comunicación -BBVA creemos en la tecnología como vehículo de comunicación
2006	-Crecimiento e innovación	-Celebración del XX aniversario de Ruta Quetzal: exposición en BBVA	-Elemento central en la política de responsabilidad corporativa -Es el programa más importante y el más querido por gran parte del equipo directivo -Me considero un auténtico rutero en espíritu

Fuente: Autor

Por último, la elaboración de un cuadro esquemático que resalte año a año los aspectos más relevantes de la estrategia competitiva de BBVA, los eventos más destacados de la relación de patrocinio y los temas más significativos que Francisco González, presidente de BBVA, mencionó en su discurso de presentación de cada edición de la Ruta Quetzal, permitirá obtener un panorama global del contexto en que se desarrolló la relación de patrocinio. Este cuadro esquemático se presenta en la figura 30.

Esta sistematización y presentación de la información sobre los eventos más significativos de la relación de patrocinio permiten delinear la evolución de la relación y determinar las etapas del ciclo de vida incluyendo los periodos de transición.

El proceso de desarrollo de la relación de patrocinio puede delinearse gráficamente utilizando los factores que componen su ciclo de vida. Por un lado, la “edad” o el periodo de tiempo que dura la relación se representa en el eje de las abscisas. En este caso, el periodo que se representa es desde el nacimiento de la relación entre BBVA y Ruta Quetzal en el 2000 hasta finales del año 2006 y se contabiliza anualmente.

Por otro lado, el “tamaño” o desarrollo de la relación de patrocinio que se medirá en este caso en función del número de actividades que ejecutan BBVA y Ruta Quetzal conjuntamente se representa en el eje de las ordenadas. La figura 31 resume el número de actividades identificadas que se han realizado año a año.

Figura 31 Número de actividades anuales entre BBVA y Ruta Quetzal

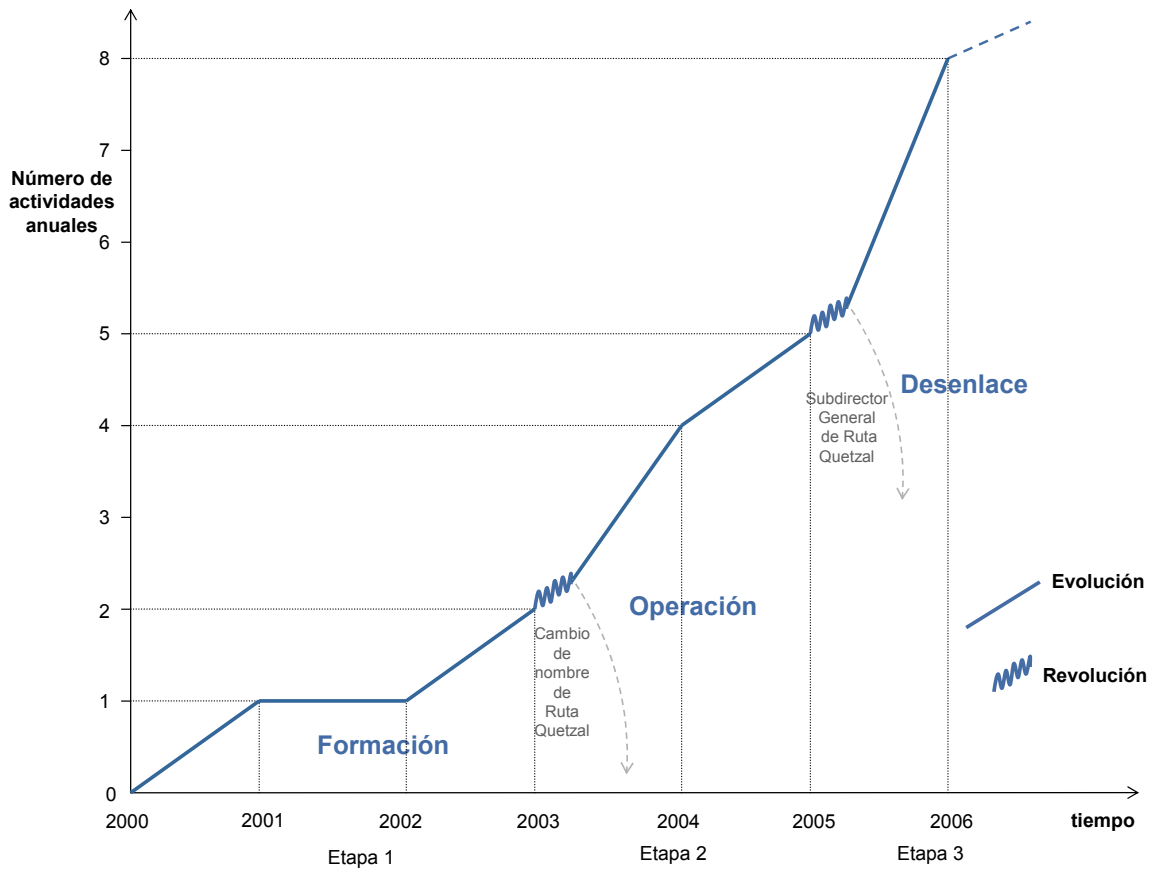
Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006
n.Actividades	1	1	2	4	5	8

Fuente: Autor

La figura 32 representa las tres etapas del ciclo de vida de la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal BBVA. Como se desarrollará en los párrafos siguientes, la etapa de formación se ha caracterizado por la inversión y el esfuerzo por generar una importante notoriedad de la nueva asociación Ruta Quetzal y BBVA. La etapa de operación se ha caracterizado sobretodo, por el crecimiento de la relación debido a la rápida intensificación de las interacciones entre ambas partes. Finalmente, la etapa de desenlace se caracteriza por la maduración de la relación de patrocinio que ha logrado generar valor sobre una base estable.

Asimismo, el paso a una siguiente etapa, primero el paso de la etapa de formación a la etapa de operación y después el paso de la etapa de operación a la etapa de desenlace, ha significado un periodo de crisis. Las partes se han visto obligadas a negociar con el fin de adaptar sus propios objetivos a los objetivos de la relación de patrocinio. Por tanto, la relación de patrocinio ha experimentado en cada periodo de transición importantes cambios que le han permitido evolucionar en el tiempo.

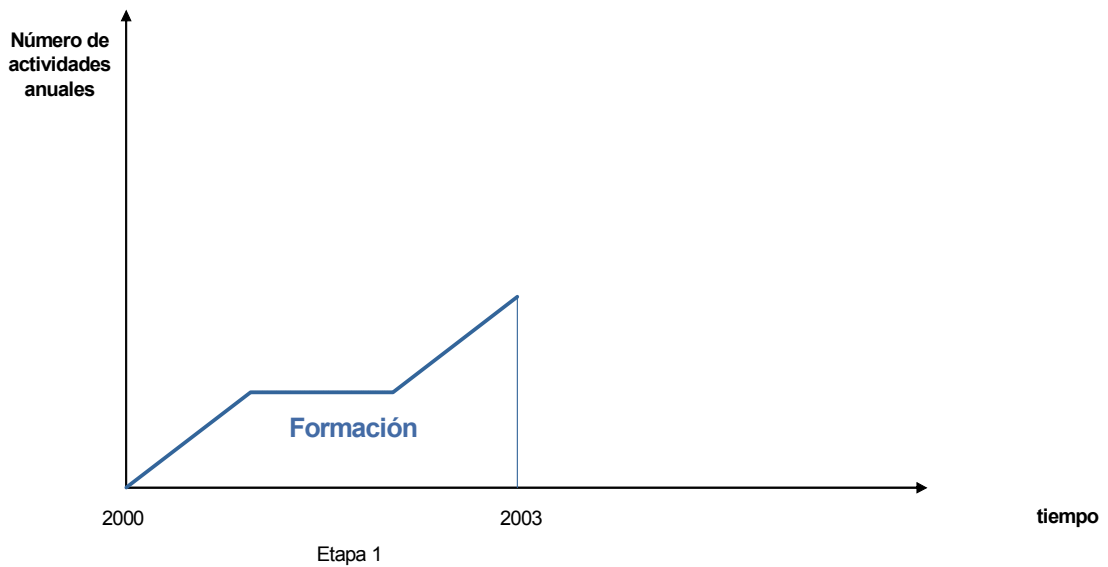
Figura 32: El ciclo de vida de la relación de patrocinio BBVA/Ruta Quetzal BBVA



Fuente: Autor

5.4.2.2 Etapa 1: Formación (2000-2003)

Figura 33: Etapa de formación



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

Como consecuencia del proceso de fusión, Argentaria transfiere el patrocinio de Ruta Quetzal a la recién fundada BBVA. Argentaria patrocinó la Ruta Quetzal desde 1993, por lo que entregaba un programa institucional consolidado tanto en España como en América Latina.

Hasta 2001 la difusión del programa se limitaba a la convocatoria para el concurso de becas y no se realizaba ningún otro tipo de promoción. En España, la convocatoria al concurso estaba a cargo de la Ruta Quetzal para lo cual utilizaba sus propios recursos acudiendo a los medios de comunicación. No obstante, muchas veces eran los medios que acudían a la Ruta gracias a la atracción mediática que posee Miguel de la Quadra-Salcedo. Él es un personaje muy conocido y muy buscado por los medios de comunicación, prueba de ello son el gran número de publicaciones y entrevistas que se centran en el personaje y consideran la Ruta como uno de sus más importantes proyectos de vida. Fuera de España, los ministerios de educación y la embajada de España de cada país otorgan las becas por lo que estos se encargaban de realizar su propia convocatoria.

Esta situación cambió drásticamente a partir del 2001 puesto que el BBVA desplegó toda su capacidad humana y técnica para promocionar la Ruta con el objetivo de “impregnar los ambientes juveniles y generar un calado social importante. El impacto de la difusión ha sido exponencial año tras año” (Rocío Gayarre, entrevista 2006). Los resultados del esfuerzo mediático de BBVA han sido especialmente apreciables en América Latina.

Un ejemplo que destaca Rocío Gayarre es el caso de Chile que, como cada país, tiene muy pocas becas para entregar a los mejores estudiantes que se presenten a la convocatoria de cada edición. “Antes del trabajo de difusión de BBVA, se presentaban alrededor de ochenta jóvenes a la convocatoria que realiza la embajada de España junto con el Ministerio de Educación de Chile. En la actualidad, se presentan quinientos postulantes para las tres becas gracias al esfuerzo informativo que hizo BBVA Chile organizando ruedas de prensa, participando en foros, conferencias y lanzando notas de prensa. La cobertura dada por los distintos medios al programa de la Ruta Quetzal

BBVA tuvo mucha trascendencia en especial, un programa de televisión que empezó a emitir la televisión de la Universidad Católica de Chile gracias al esfuerzo e influencia de BBVA Chile” (Rocío Gayarre, entrevista 2006).

Rutinas de intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento en esta etapa es incipiente pues las partes aún no han empezado a interactuar. Las partes se ocupan de definir los objetivos que buscan alcanzar mediante la relación de patrocinio y de definir los roles, responsabilidades y procedimientos que regirán la relación.

BBVA ha definido sus objetivos desde una perspectiva estratégica. La organización considera el patrocinio como un importante factor de creación de valor a medio y largo plazo, específicamente, contribuyendo a una mejor integración en las sociedades en las que trabaja y al consiguiente fortalecimiento de su reputación.

Los objetivos de la Ruta Quetzal están claramente definidos. En una entrevista a Miguel de la Quadra-Salcedo, el periodista dijo “la Ruta Quetzal, tu creación...” a lo que Miguel contestó “no es creación, sino una filosofía de vida que ha ido poco a poco caminando...” (Gutiérrez, J.L., 2005). En efecto, hasta el año 2000, el primero que el BBVA patrocinaba el programa, ya se habían realizado catorce ediciones continuas de la Ruta Quetzal bajo la dirección de Miguel de la Quadra-Salcedo. Aunque el programa sufrió algunas modificaciones de forma (hasta 1992 el viaje se realizaba en barco y el número de estudiantes superaba los quinientos, a partir de 1993, se realiza en avión con más de trescientos estudiantes), el fondo siempre estuvo determinado por la visión de Miguel de la Quadra-Salcedo.

Miguel subraya tres factores fundamentales que garantizan la continuidad del programa. “En primer lugar, el apoyo de Rey Juan Carlos es clave, mantiene el programa al margen de la política partidista. En segundo lugar, la institucionalización es igualmente clave” (Miguel de la Quadra-Salcedo, entrevista 2006).

En efecto, Miguel siempre buscó el apoyo institucional tanto en España como en Latinoamérica. Como ya se mencionó en párrafos anteriores, la Ruta tiene el apoyo permanente de instituciones públicas como el Ministerio de Asuntos Exteriores y los gobiernos de diversas comunidades autónomas así como los gobiernos de Latinoamérica que lo han declarado de interés nacional.

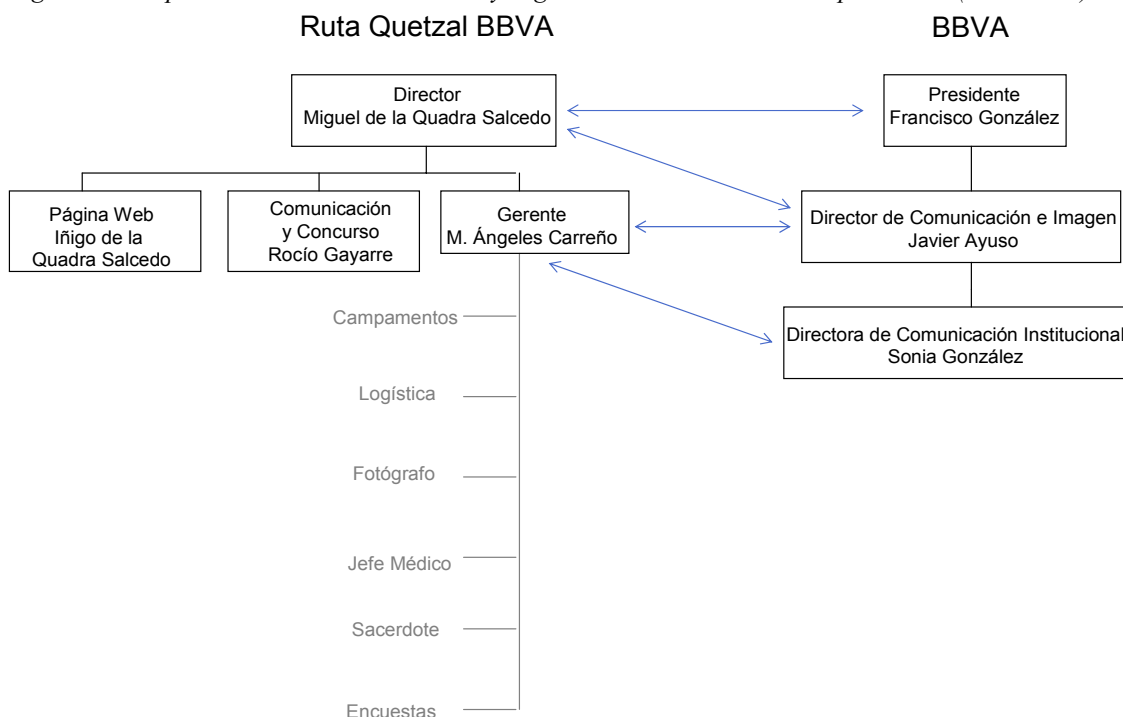
Por último, Miguel de la Quadra-Salcedo hace hincapié en la importancia de un patrocinio que comprenda sus principios y la filosofía del programa. En ese sentido, Miguel manifiesta que prefiere “mantener relación con un número muy reducido de patrocinadores. La relación con un patrocinador principal que contribuya a mantener la filosofía y los valores del programa es fundamental” (Miguel de la Quadra- Salcedo, entrevista 2006).

Seguidamente, las partes intentan definir los roles y responsabilidades que ejecutarán. Entre las primeras funciones que se identifican como primordiales dentro de la Ruta Quetzal están la gestión del concurso para otorgar las becas y la gestión de la relación con los medios de comunicación. Así, Rocío Gayarre, jefe del gabinete de prensa de la Ruta ocupó ese puesto en el año 2002 y empezó a trabajar con el departamento de Comunicación Corporativa de BBVA.

De igual manera, otra función fundamental en la Ruta es la gestión de la página web pues entre los jóvenes es un instrumento de comunicación muy poderoso por lo que Iñigo de la Quadra-Salcedo que colaboró con el programa desde 1989 fue designado responsable de la página web de la Ruta Quetzal en el año 2002.

La figura 34 esquematiza la organización de la Ruta Quetzal con la que se encontró el BBVA e ilustra el único vínculo relacional que existía en aquella etapa. Como ya se mencionó en párrafos anteriores, Javier Ayuso jugó un papel fundamental en la decisión que tomó Francisco González sobre continuar con el patrocinio de la Ruta Quetzal poco después de asumir la presidencia de Argentaria en 1996. Después de la fusión y creación de BBVA, Javier Ayuso continuó jugando un rol protagónico en las interacciones personales, negociación, firma del contrato y la inauguración de las primeras ediciones de la Ruta Quetzal bajo el patrocinio de BBVA.

Figura 34: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de patrocinio (2000-2003)



Fuente: Autor

Combinación de recursos complementarios

En esta etapa de formación, la combinación de recursos complementarios aún no ha empezado puesto que las partes están centradas en construir las bases de la relación de patrocinio en un marco de compatibilidad estratégica y organizativa.

Como ya se expuso en el marco teórico, la transferencia de imagen es uno de los atributos más buscados del patrocinio. En una asociación de patrocinio, los valores que proyecta la entidad patrocinada se transfieren a la imagen del patrocinador. En esta línea, BBVA decidió patrocinar la Ruta Quetzal por la sinergia entre los valores de ambas partes, la transferencia de imagen contribuiría a resaltar su imagen corporativa y fortalecer su reputación.

El objetivo de la Ruta Quetzal BBVA es conformar una experiencia de vida única para los jóvenes participantes en la que emprenden un viaje de estudio y aventura que tiene un importante valor académico. El programa académico en historia, geografía y otras materias dedicadas a los estudios de la cultura Iberoamericana es el sello distintivo del programa.

Otro aspecto fundamental de la Ruta, es la experiencia personal que denota para los participantes que están en edad de formación. La convivencia hace que se conozcan de forma muy cercana por lo que nace entre ellos una tolerancia, un respeto y una solidaridad. Al mismo tiempo, el programa aporta a los jóvenes una mayor sensibilización hacia los problemas del medio ambiente y la conservación de la naturaleza.

Cada edición, cuando el viaje está en sus últimos días, la organización realiza una exhaustiva encuesta a los jóvenes participantes en la que valoran el programa académico, la organización, las actividades del viaje y expresan lo que ha significado la Ruta, los valores más conseguidos, y el cambio de actitudes que han experimentado.

Los valores más repetidos son amistad, respeto, compañerismo, tolerancia, convivencia, solidaridad e interculturalidad. Estos valores son mencionados en las encuestas de los últimos once años con otros valores que se complementan o se pueden integrar en un mismo concepto por lo que la Ruta es una filosofía de vida como afirma Miguel de la Quadra-salcedo.

Por su parte, la misión de BBVA hace especial énfasis en el concepto de futuro, toda su actividad está encaminada a trabajar por mejorar el futuro de sus *stakeholders* en términos de futuro. Desde su nacimiento, BBVA trabajó para que la visión influyera de manera muy marcada en la cultura corporativa, el modelo de negocio y la comunicación en todas sus dimensiones.

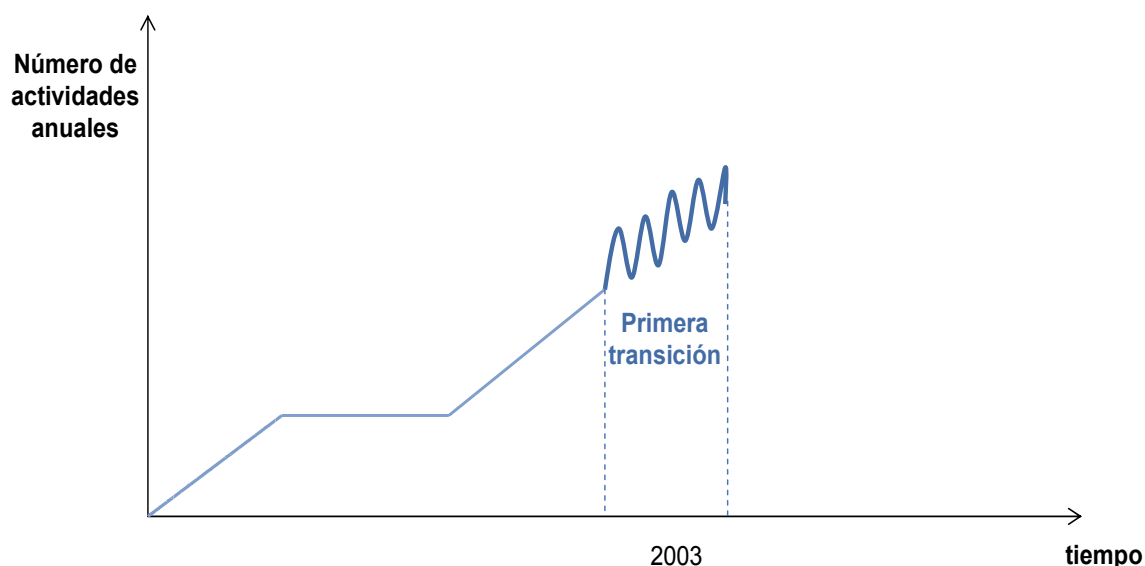
En esa línea, una vez terminado el proceso de fusión, BBVA empezó a desarrollar una estrategia de acción social pues uno de sus objetivos estratégicos es contribuir al desarrollo económico, social y cultural de todos los países en los que tiene presencia. De la visión surge el compromiso de BBVA con la educación, la cultura, la solidaridad, la juventud y el medio ambiente. Al mismo tiempo la creciente presencia del banco en Latinoamérica acentúa este compromiso junto con la necesidad de estrechar los lazos entre distintas comunidades y culturas.

Mecanismos de gobernanza

Desde 1993, año en que Francisco Luzón, entonces presidente de Argentaria, y Miguel de la Quadra-Salcedo decidieron firmar un acuerdo de colaboración, año a año se ha ido renovando el contrato sin sufrir cambios significativos. En efecto, primero como Argentaria y después de la fusión, como BBVA, el tipo de contrato ha sido el mismo año tras año sólo que va cambiando la cantidad presupuestada.

5.4.2.3 Periodo de transición (primer semestre de 2003)

Figura 35: Periodo de transición



Fuente: Autor

Una vez que las inversiones relacionales empezaron a realizarse y los objetivos del patrocinio fueron claramente definidos, el periodo de transición a la etapa de operación estuvo marcado por el lanzamiento de la estrategia de crecimiento de BBVA que ponía un fuerte énfasis en la alineación estratégica de las distintas áreas funcionales.

Como ya se expuso en párrafos anteriores, BBVA lanzó a principios del año 2003 *La Experiencia BBVA*, un nuevo modelo de gestión integrada por los tres activos intangibles estratégicos de la empresa: La marca, la cultura y la reputación corporativa. El objetivo de este modelo es ofrecer una experiencia, una forma de hacer banca, que

genere valor y confianza a los diferentes *stakeholders* del grupo. Francisco González afirmaba que “la riqueza de este modelo reside en el esfuerzo que hace BBVA por alinear lo que dice (la comunicación), como se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios) y que la coherencia entre estos tres factores construye y fortalece la reputación corporativa” (Noticias.info, 2003).

De acuerdo a BBVA (Memoria social, 2003) los tres factores que contribuyen a realizar la *Experiencia BBVA* son: La visión del grupo que transmite la ambición y compromiso de BBVA y sirve de guía para que todos los esfuerzos vayan en la misma dirección. La actividad del grupo se encamina a “crear futuro”, en términos positivos y sostenibles, para todos los grupos de interés. La cultura corporativa que se define por los valores, principios y los criterios operativos que de ellos se derivan. Y, por último, la marca *experiencia* que expresa los valores comunicados por BBVA y ayuda a edificar la reputación del grupo. La marca expresa estos valores en una idea creativa que BBVA resume en una palabra: Adelante.

BBVA considera que los empleados son la voz de la marca y los creadores de la *experiencia BBVA* en sus interacciones diarias con los clientes. Por esta razón, el banco invirtió mucho tiempo y esfuerzo en comunicar, motivar y formar a todo el equipo en torno a ella, haciéndoles partícipes del proyecto como principales responsables de su éxito. Coherentemente con esta nueva filosofía y este nuevo mensaje, BBVA realizó ese mismo año, un proceso de redefinición de los diferentes elementos de su imagen. Este proceso ha supuesto también la renovación del propio diseño de las oficinas, en función de un nuevo modelo de banca minorista alineado con los valores de la *experiencia BBVA*.

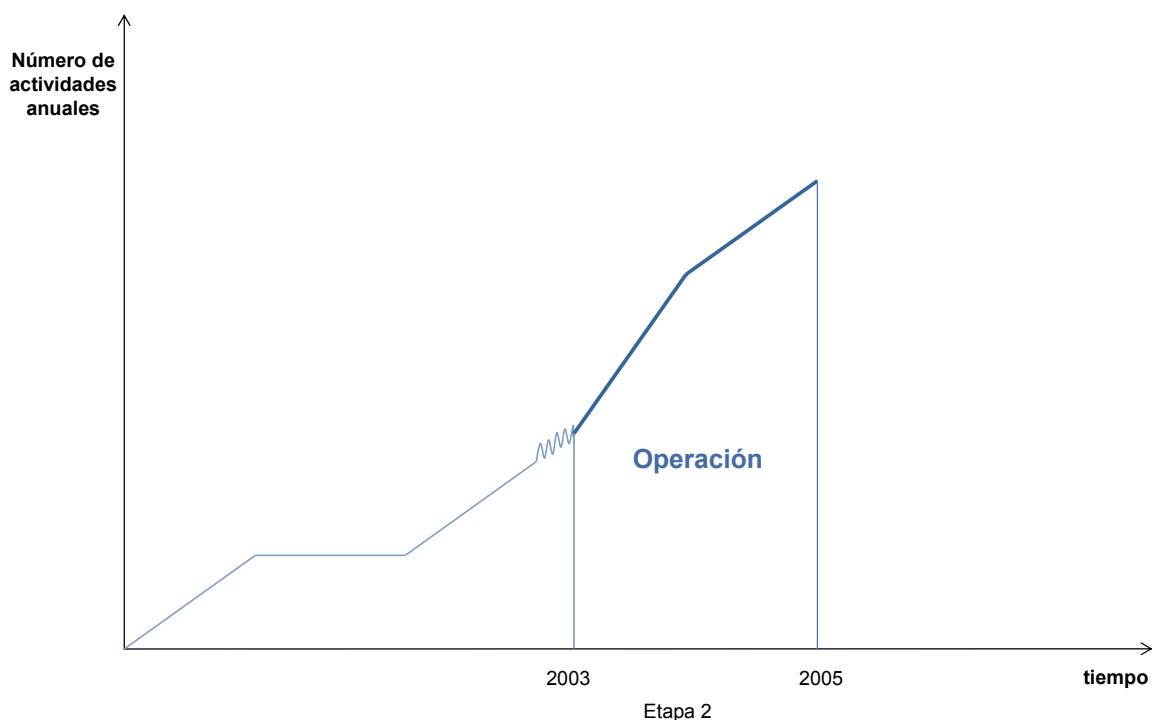
BBVA consideró que la alineación entre la estrategia de comunicación y el modelo de gestión implicaba la integración de la estrategia de patrocinio en la misma dirección para así transmitir una imagen clara y consistente a la sociedad. Se decidió renovar el logotipo de la Ruta Quetzal que se estrenaría ese mismo año, 2003, en la XVIII edición de la Ruta Quetzal. La figura del Quetzal utilizada desde 1993 sería remplazada por un logotipo, el dibujo abstracto de un Quetzal, acorde a la nueva imagen de BBVA y el nombre del programa pasaría a ser Ruta Quetzal BBVA. La decisión de realizar este

cambio incorporando el nombre de BBVA a la imagen y nombre del programa se tomó después de consultar y obtener el consentimiento de Miguel de la Quadra-Salcedo.

Miguel de la Quadra-Salcedo aceptó cambiar la figura tradicional del Quetzal por la nueva imagen más moderna y abstracta del Quetzal puesto que la filosofía y los valores del programa quedarían intactos, no serían modificados, al contrario, seguirían siendo el eje fundamental sobre el que la relación de patrocinio continuaría edificándose. Por lo tanto, la imagen y los mensajes que se transmitirían mediante el patrocinio girarían en torno a la filosofía de vida inculcada por Miguel de la Quadra-Salcedo.

5.4.2.4 Etapa 2: Operación (2003-2005)

Figura 36: Etapa de operación



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

Durante la etapa de operación, BBVA siguió realizando grandes esfuerzos de difusión del programa, promocionando además el nuevo logotipo, desde la Dirección de Comunicación Corporativa que se encuentra en el área de Comunicación e Imagen de BBVA, que a su vez, depende directamente de la Presidencia. La Dirección de

Comunicación Corporativa está formada por cuarenta y dos personas, de las cuales doce trabajan en España y treinta y nueve en América Latina quienes cuentan con las herramientas y soportes técnicos más innovadores.

El esfuerzo de comunicación de BBVA ha sido tal que, en el ámbito socio-cultural ha obtenido un claro liderazgo en presencia mediática dentro del sistema financiero español en el año 2003, gracias a la gran cobertura dada por los medios a las actividades de patrocinio del grupo, sobretodo, a la Ruta Quetzal.

Al mismo tiempo, BBVA destaca el fuerte enfoque local del esfuerzo de comunicación que se hace en Latinoamérica y el elevado nivel de coordinación global. BBVA destaca el interés que demuestran distintos medios de comunicación en México, Argentina, Chile, Brasil y Colombia, entre otros países.

Por ejemplo, al igual que en la etapa de formación, el caso de Chile destacó en esta segunda etapa puesto que el programa de televisión chileno sobre la Ruta Quetzal continuó emitiendo sus once capítulos con mucho éxito como demuestran sus altos índices de audiencia (Memoria social BBVA 2003).

Rutinas de intercambio de conocimiento

Coherentemente con la transformación estructural en que BBVA estaba inmersa, a principios de 2003 se creó el área de Comunicación e Imagen. Javier Ayuso fue nombrado director del área, el cual, depende directamente de la presidencia. Sonia González fue nombrada directora de comunicación institucional y comenzó a involucrarse activamente en la gestión de la relación con Ruta Quetzal. La figura 37 representa las diferentes funciones del área de Comunicación e Imagen que se relacionan a la Ruta Quetzal.

Se designó a Lu Quentin como la persona que centralizara toda la información y las operaciones concernientes a BBVA y Ruta Quetzal por lo que ella constituye “el nexo” entre ambas organizaciones.

Se determinó que ciertas funciones continuarían siendo ejecutadas única y exclusivamente por la Ruta Quetzal. Así, el programa académico, componente fundamental de la Ruta, sería como siempre, elaborado por Miguel de la Quadra-Salcedo. De igual manera, la gestión de las becas continuaría centralizada en la Ruta, a cargo de Rocío Gayarre.

Por otra parte, la corrección y selección de los trabajos finales se centraría en la Universidad Complutense de Madrid. En efecto, se determinó que ni BBVA ni la Ruta Quetzal intervendrían en la selección de los trabajos; dicha universidad designaría cada edición una comisión para, primero evaluar los trabajos presentados y realizar la pre-selección de candidatos, y seguidamente realizar la selección final de los doscientos mejores trabajos, según un cupo asignado a cada Comunidad Autónoma, mediante una entrevista personal.

En cambio, otras funciones de la Ruta Quetzal se fueron definiendo mediante la estrecha relación de colaboración entre ambas partes. El grado de interdependencia aumentó rápidamente debido a las continuas interacciones entre las personas de la Ruta Quetzal y determinadas personas del área de Comunicación e Imagen de BBVA. Las reuniones entre Miguel de la Quadra-Salcedo y Javier Ayuso se hicieron más frecuentes muchas veces con la participación de María Ángeles Carreño y Sonia González. Por su parte, María Ángeles Carreño y Sonia González iniciaron una relación de trabajo cercana para tratar la elaboración del presupuesto que BBVA asigna al programa.

La relación de trabajo entre Rocío Gayarre, Jefa de Prensa, y José Vicente García, Coordinador de Prensa del Departamento de Comunicación Corporativa de BBVA evolucionó rápidamente. Se creó una base de datos común para facilitar el trabajo conjunto dado que la relación con el banco se hizo constante. Rocío Gayarre resalta “el trabajo en equipo con la gente del BBVA que aporta toda su capacidad en comunicación para alcanzar los objetivos de comunicación de la Ruta”. Asimismo, Rocío destaca “la relación de trabajo fue muy fluida con José Vicente García, a quien informaba y

consultaba continuamente y él me daba pautas y sugerencias sobre las notas de prensa y todos los aspectos relacionados a los medios de comunicación” (Rocío Gayarre, entrevista 2006).

Al mismo tiempo, la gestión de la página web del programa experimentó una notable evolución. Iñigo de la Quadra-Salcedo, director de la página web, empezó a trabajar en una nueva web adaptada a la creciente demanda de información desde Latinoamérica y España.

Durante el año 2003, la web del programa contó con más de 300.000 accesos por lo que una nueva web con nuevos contenidos, una navegación más fácil y espacios de encuentros para antiguos expedicionarios se hacía imperante (BBVA Sala de Prensa 04-05-2005). Para lograr este objetivo, Iñigo contó con la estrecha colaboración de BBVA. Iñigo de la Quadra-Salcedo afirma que “la colaboración del BBVA fue fundamental” (Iñigo de la Quadra-Salcedo, entrevista 2006). En mayo de 2004, la Ruta Quetzal BBVA lanzó su nueva web para responder a las exigencias de información. El lanzamiento de la nueva página web marcó el inicio de una relación de trabajo fructuosa, en especial con Camino de Celis, coordinadora de la página web de BBVA, quien “aporta nuevas ideas y colabora en diversos proyectos implicándose a fondo en el diseño y publicación de los contenidos de la nueva web de la Ruta” (Iñigo de la Quadra-Salcedo, entrevista 2006).

Combinación de recursos complementarios

Las continuas interacciones entre los integrantes de la Ruta Quetzal y los integrantes del área de Comunicación e Imagen de BBVA durante esta etapa permitieron encontrar la manera de combinar los recursos disponibles en cada una de las organizaciones para fortalecer la relación de patrocinio y concebir nuevos proyectos que beneficiaron a cada una de las partes.

Las personas de BBVA aportaron todo su *know how* y experticia empresarial sobre todo en las áreas de gestión y organización de los viajes, comunicación, diseño y gestión de la página web. Las personas de la Ruta Quetzal aportaron el conocimiento de la filosofía

que rige la misión del programa y la experiencia acumulada en las expediciones de las distintas ediciones del programa.

Las continuas interacciones entre las partes permitieron que éstas fueran descubriendo sinergias y se implicaran para desarrollarlas con éxito. Iñigo de la Quadra- Salcedo y Camino de Celis propusieron organizar un concurso de fotografía a través de la página web de Ruta Quetzal para todos los jóvenes que habían participado en el programa y tomado fotografías durante la expedición.

Tanto las personas del BBVA como de la Ruta Quetzal recibieron con entusiasmo la iniciativa, Javier Ayuso, Director de Comunicación e Imagen y Sonia González, Directora de Comunicación Institucional de BBVA formaron parte del jurado junto con Miguel de la Quadra-Salcedo, Director General de Ruta Quetzal BBVA y otros representantes de la prensa.

La primera edición del 2004 tuvo mucho éxito por la gran cantidad de fotografías que se recibieron, el primer ganador elegido por el jurado recibió como premio una plaza en la expedición del 2005 de Ruta Quetzal y el segundo ganador fue elegido por los votos del público de entre las 10 mejores fotografías elegidas por el jurado y recibió una plaza de la expedición 2005 por España (Concurso fotográfico Ruta quetzal BBVA, página web).

Al mismo tiempo, el nivel de interacciones y la creciente capacidad de combinar las fortalezas y habilidades empezaron a influir notoriamente en la cultura organizativa de BBVA. Concretamente, la iniciativa de BBVA, acordada y respaldada por la Ruta Quetzal, de incluir a 50 hijos de empleados de BBVA en las expediciones del programa, permitió transmitir un mensaje claro y coherente en torno a la *experiencia BBVA*, el modelo de gestión que integra marca, cultura y reputación que lanzó en 2003.

A través de la *experiencia BBVA* el grupo busca que la cultura corporativa sea consistente con lo que la empresa comunica a sus diferentes *stakeholders* (Memoria social BBVA, 2003). Para BBVA es muy importante que sus empleados se sientan motivados y comprometidos a actuar de acuerdo a los valores corporativos y los criterios operativos enmarcados en la cultura corporativa.

La participación de los hijos de empleados de BBVA comporta la difusión de los valores de la Ruta Quetzal a las familias de los empleados de BBVA exactamente de la misma forma en que difunde los valores del programa entre las familias de los jóvenes que deciden participar elaborando un trabajo para obtener la beca. Como Miguel de la Quadra-Salcedo enfatiza, la Ruta Quetzal es un programa familiar puesto que necesariamente los familiares deben implicarse en la elaboración de los trabajos. Esta fase previa a la elección de los ganadores de la beca es muy importante puesto que la semilla de la inquietud y los valores de la Ruta se siembran en las familias.

Entre las palabras que pronunciaba Francisco González, Presidente de BBVA, en el mensaje de inauguración de la edición del 2004, cuando se refería a la Ruta Quetzal están: “En pocas ocasiones estamos tan cerca de la visión de BBVA”. En otra ocasión, en una publicación se expresaba así: “Una auténtica filosofía de vida que se enmarca dentro de los principios de nuestra cultura, que deben guiar todas nuestras acciones” (González, Francisco, 2005).

Paralelamente, otro hecho que denota las sinergias y los beneficios que aporta la relación de patrocinio se resume en las palabras de Francisco González en su mensaje de inauguración de la expedición del 2004 cuando afirmó que la Ruta Quetzal es el mejor embajador en Latinoamérica.

Un aspecto fundamental del programa es la selección de la ruta que se recorrerá en cada edición. Miguel de la Quadra-Salcedo encabeza el diseño de la Ruta puesto que ésta debe estar relacionada a la conmemoración de un hecho histórico y recuperar el nombre de españoles que son mitos y leyendas en América. No obstante, la decisión del destino de la expedición puede al mismo tiempo, coincidir con los intereses de BBVA.

En efecto, el año 2004 BBVA anunció la adquisición del 100% de Hipotecaria Nacional, la mayor entidad privada especializada en el negocio hipotecario de México. Con esta operación, BBVA Bancomer se consolidó como líder del mercado hipotecario privado mexicano por lo que la notoriedad de la empresa y la consolidación de su reputación en la sociedad mexicana eran muy importantes.

Así, en línea con el fortalecimiento de la posición del grupo en el mercado mexicano, la Ruta Quetzal fue a México. El nombre de la expedición de 2004 fue *De los volcanes de México a la “translatio”*, que comenzó estudiando la vida de un español, Vasco de Quiroga que fue obispo de México donde creó los Pueblos-Hospitales, un proyecto para proteger a los indios y potenciar su artesanía. Recorriendo estos pueblos del actual Michoacán, Miguel de la Quadra-Salcedo pretendía destacar que “lo importante de la obra de Vasco de Quiroga es lo que hizo ante los españoles” (Ruta Quetzal BBVA Mensajes relevantes).

En México, los jóvenes expedicionarios siguieron estudios de vulcanología recorriendo los volcanes de tres estados mexicanos y finalmente, conmemoraron el bicentenario de la llegada de la real Expedición de Carlos IV a Veracruz para una vacunación mundial contra la viruela.

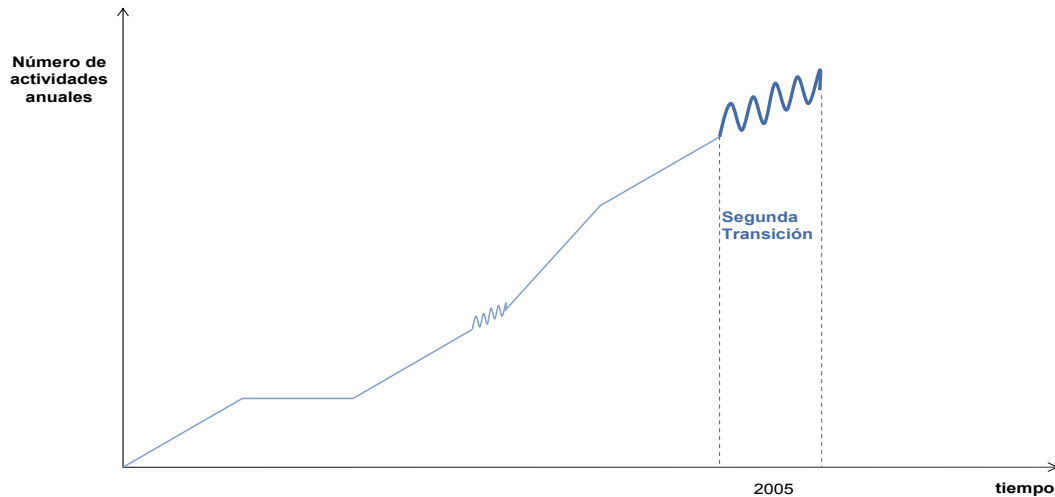
Mecanismos de gobernanza

Al igual que en la etapa de formación, cada año se renueva el contrato de colaboración modificando únicamente la cantidad presupuestada que se negocia y acuerda conjuntamente. Todos los años, se firma un contrato entre Zipango, la empresa que organiza los viajes, y BBVA, lo firman Miguel de la Quadra-Salcedo y Javier Ayuso.

Los mecanismos de gobernanza informales surgieron en seguida debido al rápido incremento del grado de interdependencia entre ambas partes. El intenso nivel de interacciones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos hicieron que las interacciones se hicieran predecibles y por tanto surgiera la confianza. En efecto, el hecho que las personas de BBVA y Ruta Quetzal se consultaran mutuamente cualquier iniciativa y las decisiones se tomaran conjuntamente, fomentó un ambiente de confianza y de entendimiento.

5.4.2.5 Periodo de transición (Primer trimestre de 2005)

Figura 39: Periodo de transición



Fuente: Autor

Después del rápido crecimiento de la alianza durante la etapa de operación, ésta experimentó otro periodo de transición marcado por la introducción de una nueva función dentro de la estructura organizativa de Ruta Quetzal. Este cambio organizativo surgió a raíz de una crisis de salud de Miguel de la Quadra-Salcedo que le impidió realizar la expedición del 2005.

Por este motivo, BBVA propuso incorporar a una persona que pudiera apoyar a Miguel en determinadas ocasiones y que además esta persona perteneciera al mundo académico dado el importante peso del componente académico del programa. Así, BBVA propuso la creación de un nuevo puesto que hasta entonces nunca había existido en la Ruta que cumpliera la doble tarea de subdirección general del programa y dirección del programa académico. Miguel de la Quadra-Salcedo estuvo de acuerdo puesto que la magnitud que había adquirido la Ruta Quetzal requería de un nuevo subdirector que coordinara todas las áreas que engloba el programa y al mismo tiempo, requería reforzar uno de los pilares fundamentales de la Ruta, el programa académico (ElPaís.es 2005).

Así, a principios del año 2005, con el apoyo de BBVA Miguel de la Quadra Salcedo nombró a Andrés Ciudad, Subdirector General y Director del programa académico. Andrés Ciudad había participado en dos expediciones como profesor, en 1990 y en

1993, es catedrático de Historia de América y Vicedecano de la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad Complutense.

Los integrantes de la Ruta Quetzal se adaptaron al nuevo cargo dado que la filosofía de vida y los objetivos fundamentales que rigen el programa no fueron alterados por lo que sus funciones no se vieron modificadas.

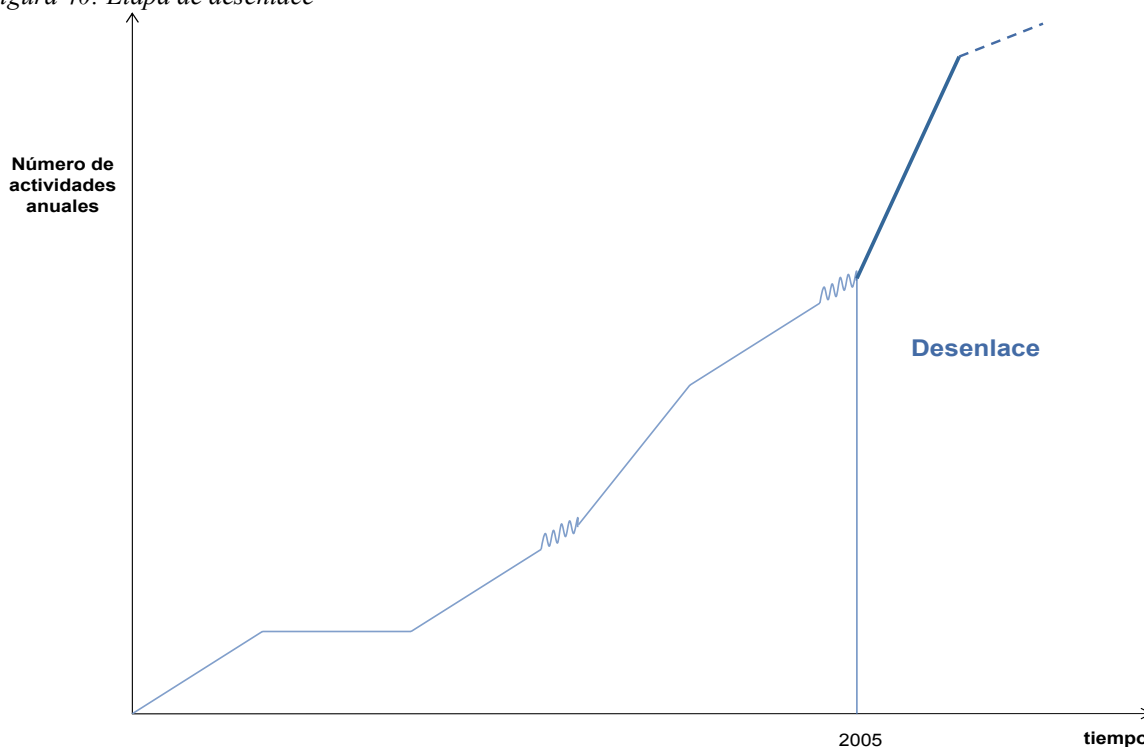
Este periodo de transición coincidió también con el lanzamiento a principios del 2005 del nuevo plan estratégico de innovación de BBVA. Francisco González, Presidente de BBVA anunciaba que para “implementar este ambicioso plan hemos creado un área específica de innovación... Queremos que la innovación forme parte de la cultura y de la actividad diaria de todas las áreas” (BBVA Sala de Prensa, 26-02-2005).

Buscando siempre la coherencia y la alineación estratégica entre lo que se dice (la comunicación) y lo que se hace (la cultura corporativa), BBVA supo adaptar su estrategia de patrocinio a esta nueva estrategia de innovación. En su mensaje de presentación de la Ruta Quetzal Francisco González, Presidente de BBVA manifestó: “La Ruta Quetzal es aventura, es formación; pero también quiere ser comunicación. En BBVA creemos en la innovación e intentamos que todos nuestros programas utilicen la tecnología como vehículo de comunicación. Por eso, la Expedición estará en contacto directo y en tiempo real con todo el mundo mediante el satélite de Hispasat Amazonas desde el cual vamos a retransmitir el diario de la Ruta” (Mensajes relevantes 2, Ruta Quetzal página web).

No solo la Ruta Quetzal encajaba en esta nueva línea, BBVA decidió posicionar la Ruta Quetzal como uno de los proyectos de futuro más relevantes del programa de mecenazgo familiar. El informe anual 2005 de responsabilidad corporativa de BBVA presenta la Ruta Quetzal como “uno de los proyectos de mecenazgo estelares de BBVA. Asume su organización y aporta los recursos económicos necesarios” (Informe anual BBVA 2005).

5.4.2.6 Etapa 3: Desenlace (2005 →)

Figura 40: Etapa de desenlace



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

En esta etapa la necesidad de realizar inversiones relacionales continúa siendo elevada pero a un ritmo más pausado dado que las operaciones han alcanzado una estabilidad rutinaria. En efecto, los programas de televisión continúan emitiéndose, por ejemplo, como afirma Rocío Gayarre: “el año 2005 el programa de la televisión chilena pasó a un horario de *prime time* por el éxito obtenido” (Rocío Gayarre, entrevista, 2006).

Otro factor fundamental en la comunicación de la Ruta Quetzal es el programa de televisión que se emite en la segunda cadena de TVE producida por el equipo de televisión de la Ruta y está dirigida por Miguel de la Quadra-Salcedo. Como recalcan Rocío Gayarre e Iñigo de la Quadra-Salcedo, “la audiencia del programa está garantizada puesto que existe mucha gente que se implica cada año en el programa directa e indirectamente. Además de los antiguos expedicionarios, cada año se implican alrededor de dos mil jóvenes que presentan un trabajo para ganar la beca y sus

familiares u otras personas que les ayudaron en algún momento” (Rocío Gayarre, Iñigo de la Quadra-Salcedo, entrevista 2006).

Por lo tanto, ante la terminación del contrato con TVE, la Ruta Quetzal y BBVA tomaron la decisión de seguir con el programa de televisión por lo que en noviembre de 2005, Francisco González, Presidente de BBVA y Carmen Caffarel, Directora General de Radio Televisión Española renovaron el acuerdo de colaboración para emitir el programa Ruta Quetzal durante cuatro años. Francisco González agradeció el apoyo que ha ofrecido la cadena al programa desde sus inicios emitiendo una docena de capítulos cada año y añadió: “La Ruta no tendría el prestigio ni el impacto positivo que tiene si no contara con la colaboración de TVE, que hace llegar cada año esta iniciativa a millones de personas en España y América. Con la firma de este convenio se asegura una continuidad muy importante para la difusión del programa Ruta Quetzal BBVA” (BBVA Sala de Prensa 04-05-2004).

La emisión de la serie documental de Ruta Quetzal BBVA además de contar las aventuras que viven los jóvenes expedicionarios durante el viaje, ha introducido el año 2005 una nueva sección denominada “Vida en el campamento” y para ello se ha incorporado al equipo de realización un cámara que ha trabajado desde el campamento para esta más cerca de la vida cotidiana.

Rutinas de intercambio de conocimiento

Durante esta etapa, las rutinas de intercambio de conocimiento terminaron de desarrollarse por lo que las interacciones entre ambas partes suceden dentro de una periodicidad estable. María Ángeles Carreño destaca que el ritmo de reuniones ya no es tan intenso y la comunicación es fluida siguiendo una regularidad establecida.

Francisco González y Miguel de la Quadra-Salcedo se encuentran en actos oficiales como la inauguración anual de cada expedición o en la recepción que hacen los reyes a los expedicionarios. Javier Ayuso y Miguel de la Quadra-Salcedo mantienen un contacto muy cercano y las conversaciones telefónicas son muy frecuentes (Sonia González, febrero 1, 2007).

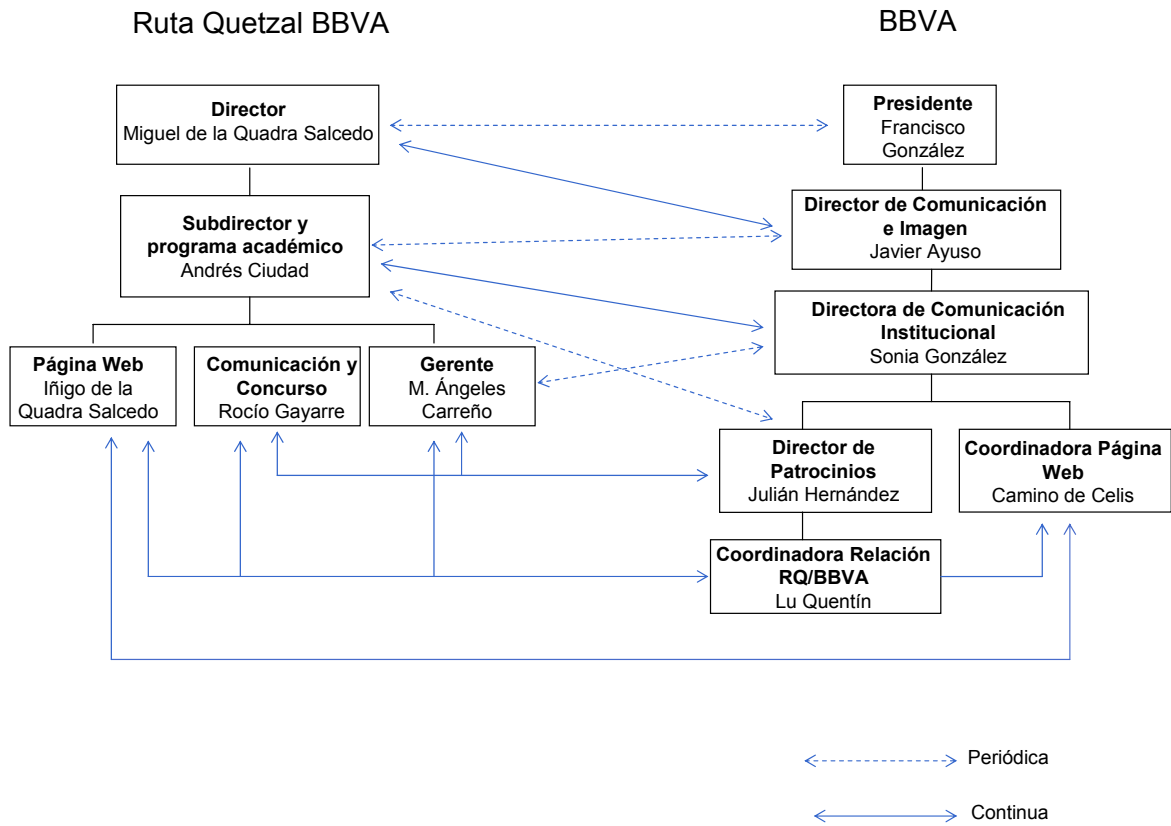
Por su parte, Sonia González y Andrés Ciudad mantienen una relación de trabajo muy cercana para tratar los temas del día a día. Al mismo tiempo, Javier Ayuso y Sonia González se reúnen con Miguel de la Quadra-Salcedo y Andrés Ciudad una vez al mes, exceptuando los meses de septiembre y mayo durante los cuales se reúnen más de una vez: En septiembre realizan el cierre del presupuesto anual y en mayo discuten sobre la siguiente edición anual, los miembros de la Ruta exponen todos los aspectos que incluye la expedición.

En 2006 se decidió incorporar a Julián Hernández como Director de Patrocinios del área de comunicación e imagen de BBVA. Desde entonces, una de las tareas de Julián Hernández es coordinar la gestión de la Ruta Quetzal BBVA y la comunicación de la misma por lo que María Ángeles Carreño y Rocío Gayarre son las personas de la Ruta que trabajan más de cerca con él. Así, Las funciones que se han desarrollado dentro la Ruta se ejecutan manteniendo una relación de trabajo estable con las personas designadas dentro de BBVA.

Julián Hernández y Rocío Gayarre trabajan sobre un sistema consensuado y una agenda predeterminada: Existen dos momentos de comunicación muy fuertes en junio y julio por la prensa que está invitada al viaje y realizan un seguimiento diario. Entre octubre y noviembre se lanza la siguiente edición mediante la convocatoria a los medios de comunicación y se redactan notas de prensa. Luego está el programa de televisión que se emite cada sábado o domingo durante tres meses por lo que cada semana se envían igualmente notas de prensa, Miguel de la Quadra-Salcedo asiste a programas de radio para hablar de los capítulos y a otros medios de comunicación. Entre marzo y abril se reparte a los medios de comunicación de cada comunidad autónoma el listado de los ganadores de la beca de su región, y entre abril y mayo se realizan algunas entrevistas a algunos de los chicos que irán y a la vuelta del viaje también. Por último, en septiembre se presenta un dossier con todas las notas de prensa que se hicieron a lo largo del año.

Iñigo de la Quadra-Salcedo destaca el “ambiente de trabajo magnífico y comunicación fluida”. Afirma que en la actualidad la relación de trabajo que mantiene con la gente del BBVA y en particular con Camino de Celis “es muy cercana y que ha surgido una gran confianza” (Iñigo de la Quadra Salcedo, entrevista 2006). La figura 41 ilustra las interrelaciones entre ambas organizaciones.

Figura 41: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de patrocinio (2005 →)



Fuente: Autor

Combinación de recursos complementarios

Durante esta etapa, las partes alcanzan un elevado nivel de congruencia entre sus objetivos pues encuentran formas creativas de apalancar su asociación. Asimismo, los valores de cada una se integran en una cultura común como afirma Francisco González, “la Ruta Quetzal es una auténtica filosofía de vida de BBVA que se enmarca dentro de los principios de nuestra cultura, que deben guiar todas nuestras acciones” (Francisco González, 2005).

Mediante la página web de la Ruta Quetzal se lanzó un concurso de relatos cortos que tuvo mucha aceptación y que tanto BBVA como la Ruta se involucraron a fondo lo que se aprecia una vez más en la participación como miembros de jurado de Sonia González y Camino de Celis por parte de BBVA y de Iñigo de la Quadra Salcedo y Andrés Ciudad por parte de la Ruta Quetzal. Se recibieron 45 relatos cortos y los tres finalistas

más el relator ganador se colgaron en la web (Concurso relatos cortos Ruta Quetzal BBVA página web).

También está la iniciativa del BBVA de ofrecer a través de la página web de la Ruta Quetzal, prácticas de trabajo a antiguos expedicionarios de la Ruta como una primera experiencia de trabajo. Esta oferta está dirigida a todos los expedicionarios iberoamericanos que hubieran participado en cualquiera de las ediciones. Así, la primera becaria expedicionaria del BBVA participó en la edición del 2001 y empezó a trabajar en el banco en febrero del 2006.

Otro ejemplo de la continua búsqueda de nuevas actividades que contribuyan a difundir la Ruta Quetzal y mantener vivos sus valores entre los expedicionarios es la Gymkana del Quetzal. La Gymkana del Quetzal es un concurso que se lanzó a través de la página web a finales del año 2006. Este concurso consiste en una carrera de 12 pruebas, aunque de diferentes tipos, relacionadas a la Ruta Quetzal. Para la primera edición de este concurso, personal del BBVA colaboró en la realización de la prueba y el ganador del juego recibe 1,000 euros ingresados en una cuenta de ahorro abierta a su nombre en un banco del grupo BBVA.

El éxito de la página web, considerado como un instrumento fundamental para mantener la difusión, el interés y la participación en el programa, pudo comprobarse mediante un informe que elaboró el equipo de diseño de la página web. Iñigo de la Quadra Salcedo y Camino de Celis realizaron un informe de actividad sobre el uso de la página web durante el periodo del 15 de junio hasta el 15 de septiembre verificando el éxito en visitas que asciende al número de 127.745 y que los contenidos más visitados han sido las secciones “Galería Fotográfica” y “En ruta”.

Un evento que demuestra el elevado grado de coherencia y la capacidad de combinar de manera compleja los recursos que las partes han desarrollado es la exposición *20 años de Ruta Quetzal BBVA*. La idea surgió cuando Iñigo propuso hacer un concurso fotográfico entre los expedicionarios de la edición del 2005 y exponer dichas fotografías en el Banco. A raíz de esta iniciativa, el BBVA propuso hacer una exposición en el banco mucho más grande, con fotografías, imágenes y objetos de todas las ediciones conmemorando los veinte años de la Ruta Quetzal. Como resultado, BBVA y Ruta

Quetzal decidieron trabajar intensamente para preparar una exposición en la sala BBVA del edificio corporativo de BBVA conmemorando los 20 años de la Ruta Quetzal. Así, el 23 de mayo de 2006 Francisco González, Presidente de BBVA, y Enrique Iglesias, Secretario General de la Secretaría General Iberoamericana, acompañados por Miguel de la Quadra-Salcedo, Carmen Caffarel Directora de RTVE, y Carlos Berzosa, Rector de la Universidad Complutense de Madrid inauguraron la exposición *20 años de Ruta Quetzal BBVA*.

En la inauguración, Francisco González agradeció la presencia de estas personalidades señalando que “su presencia subraya cuatro ejes fundamentales de este proyecto multidisciplinar: Latinoamérica, la educación, los medios de comunicación y la pasión por la Ruta de su creador Miguel de la Quadra-Salcedo” y añadió que la “Ruta Quetzal BBVA es el patrocinio más querido de nuestro grupo y el que más se adapta a la visión de nuestra cultura corporativa: trabajamos por un futuro mejor para las personas. En definitiva, nos ayuda a ser mejores ciudadanos corporativos” (BBVA Sala de Prensa 23-05-2006). La exposición se estructura en dos grandes áreas, una primera introductoria y una segunda dedicada a las disciplinas temáticas del programa académico. También, la exposición conjuga medios innovadores e interactivos con otros más formales para que los visitantes puedan captar mejor los valores de la Ruta Quetzal.

Mecanismos de gobernanza

En esta etapa, las continuas interacciones y la fluidez de la comunicación entre BBVA y Ruta Quetzal crearon un ambiente de confianza que se afianza en forma constante. Iñigo de la Quadra-Salcedo y Rocío Gayarre destacan que la sensibilización y el compromiso del banco son palpables, que además de entender y apoyar el programa, aportan nuevas ideas a todo nivel en “un ambiente de trabajo magnífico y comunicación fluida... en la actualidad la relación de trabajo con BBVA es muy cercana y ha surgido una gran confianza” (Rocío Gayarre, Iñigo de la Quadra-Salcedo, entrevista 2006). Al mismo tiempo, Francisco González en su mensaje de inauguración de la edición del 2006 afirmó que la Ruta Quetzal es “el programa más importante y el más querido por gran parte del equipo directivo” y afirmó también que se considera un “auténtico rutero en espíritu” (Mensajes relevantes 2, Ruta Quetzal BBVA página web).

5.4.2.7 Síntesis y comentarios finales

La aplicación del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio al caso BBVA/Ruta Quetzal BBVA ha permitido capturar las complejidades y dinámicas del desarrollo de una relación de patrocinio y las características que favorecen su desarrollo. La figura 42 esquematiza el ciclo de vida de la relación de patrocinio y sintetiza sus principales características en cada etapa.

Figura 42: El ciclo de vida de la relación de patrocinio BBVA/Ruta Quetzal BBVA



Fuente: Autor

Se ha comprobado que el ciclo de vida de la relación de patrocinio entre BBVA y Ruta Quetzal BBVA está marcado por tres etapas denominadas por Das & Teng (2002) como formación, operación y desenlace, las mismas por las que atraviesa una alianza estratégica empresarial.

Se ha comprobado también que las cuatro categorías de la perspectiva relacional de la firma de Dyer y Singh (1998), inversiones específicas, intercambio de comunicación,

complementariedad de recursos y estructura de gobernanza son adecuadas para clasificar las características de la relación de patrocinio. En efecto, a través del estudio de caso se ha visto que estas características son determinantes en el desarrollo de la relación de patrocinio puesto que influyen significativamente la trayectoria del ciclo de vida.

Por último, el estudio de caso BBVA/Ruta Quetzal BBVA ilustra la pauta de comportamiento que predice el modelo del ciclo de vida. En efecto, se ha podido observar claramente que entre cada etapa de evolución existe un periodo de revolución que enfrenta las partes a importantes cambios a los que deben adaptarse antes de continuar en el proceso de desarrollo de la relación de patrocinio.

La voluntad y el compromiso de BBVA de realizar grandes inversiones para apalancar su asociación con la Ruta Quetzal con el fin de obtener beneficios en el largo plazo ha sido fundamental. Además, la compatibilidad estratégica y organizacional han sido factores fundamentales sobre las que se ha construido la relación. BBVA y Ruta Quetzal BBVA definieron los objetivos de la relación desde una perspectiva estratégica y de largo plazo identificando las potenciales sinergias

La claridad de la visión del creador y líder de la Ruta Quetzal BBVA es fundamental. Al mismo tiempo, BBVA formula sus objetivos de manera que la estrategia de patrocinio esté alineada con su estrategia competitiva. La figura 43 expone la alineación estratégica entre la estrategia competitiva de BBVA y la estrategia de patrocinio durante cada etapa de la relación de patrocinio.

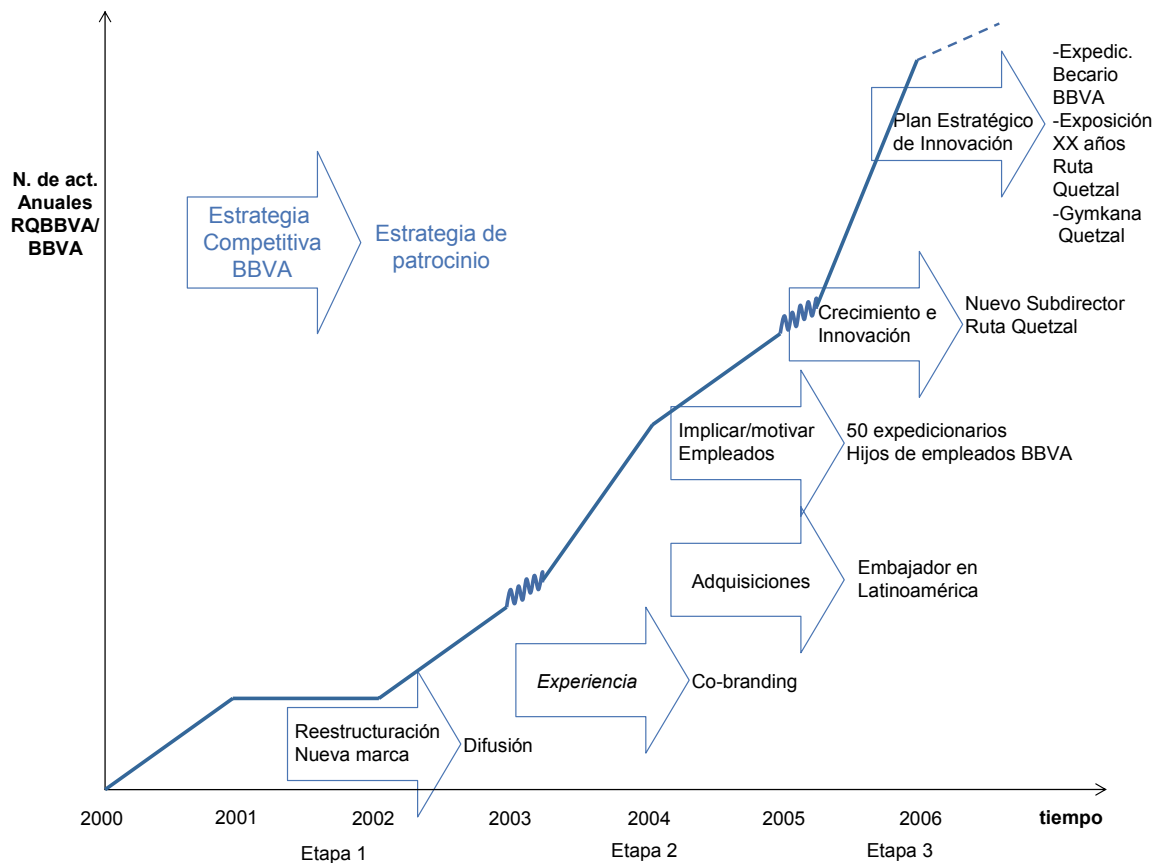
Al mismo tiempo, la capacidad de adaptarse a las necesidades de su contraparte ha sido igualmente crucial. La Ruta Quetzal BBVA supo adaptarse al modelo de negocio integrador denominado *Experiencia* de BBVA acordando un *co-branding* que resaltaba tanto el modelo integrado de cultura, marca y reputación de BBVA como la filosofía de vida de la Ruta.

Otro aspecto central en el desarrollo de la relación de patrocinio es el alto grado de interacciones. Durante la etapa de operaciones, las crecientes interacciones entre los diferentes miembros de la Ruta Quetzal BBVA y BBVA en diferentes actividades

permitieron el intercambio de conocimiento y *know how* que benefició a cada una de las partes. La Ruta adquirió conocimiento y habilidades en gestión y BBVA pudo influir en la cultura corporativa incrementando la motivación y el compromiso de los empleados.

Por último, para entrar a la tercera etapa del ciclo de vida, es decir institucionalizar la relación y así incrementar el valor creado para ambas partes en una base continua, las empresas deben buscar un alto grado de congruencia de objetivos. BBVA y Ruta Quetzal BBVA han logrado este elevado nivel de congruencia apalancado la relación con actividades creativas e innovadoras, como la exposición en BBVA celebrando los 20 años de la Ruta Quetzal BBVA, o la incorporación del expedicionario becario en BBVA, o los concursos de fotografía y de relatos cortos.

Figura 43: Alineación entre la estrategia competitiva de BBVA y la estrategia de patrocinio



Fuente: Autor

Estas actividades actúan como un círculo virtuoso que refuerza cada una de las características de la relación de patrocinio que son las inversiones relacionales, el intercambio de conocimiento, la complementariedad de recursos y los mecanismos de gobernanza.

5.4.2.8 Anexo

La experiencia BBVA

BBVA

adelante.



Fuente: <http://www.bbva.es>

Algunas expediciones de la Ruta Quetzal



Los reyes de España reciben en audiencia a los expedicionarios cada edición



Portada del programa académico 2006



A las Selvas de la Serpiente Emplumada
Las Ciudades Perdidas de Los Mayas **EXPEDICIÓN
2006**

Fuente: <http://www.rutaquetzal.com>

Capítulo 6

DKV e Intermón Oxfam: El ciclo de vida de una alianza estratégica

6.1 Introducción

DKV, una empresa de seguros, e Intermón Oxfam, una organización no gubernamental, sostienen una relación de colaboración de largo plazo que es citada como un ejemplo a seguir por otras empresas (Cinco Días, 7 de marzo de 2005). ¿Cómo trabajan DKV e Intermón Oxfam conjuntamente para crear y desarrollar una relación de colaboración?

Recientemente, se empieza a considerar que una relación de colaboración entre una empresa privada y una ONG puede operar como una alianza estratégica puesto que existe un gran potencial de crear valor y lograr beneficios substanciales a través de la relación en el largo plazo (Austin, Herrero & Reficco, 2004). Por tanto, es importante comprender cómo ambas partes trabajan conjuntamente para generar valor e identificar los factores que influyen la salud y longevidad de estas relaciones.

Para comprender el proceso de desarrollo de una relación de colaboración entre una empresa y una ONG se propone estudiar el caso DKV/Intermón Oxfam aplicando un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio. Mediante este modelo se propone que la relación de colaboración experimenta una evolución en el tiempo, atravesando diversas etapas (formación, operación y desenlace). Se reflexiona también sobre el modo en que la evolución a través de estas etapas está determinada por las características de la relación (inversiones relacionales específicas, intercambio substancial de conocimiento, la combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos). La aplicación del modelo a la relación de colaboración DKV/Intermón Oxfam permitirá contestar a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la pauta de comportamiento o la trayectoria del ciclo de vida de la relación?

¿Cuáles son las características de las diferentes etapas por las que atraviesa una relación de colaboración?

¿Cómo influyen los cambios en las características de cada etapa en la evolución de la relación?

Así, el análisis se centra en las características que favorecen el desarrollo de la relación de colaboración y que constituyen por tanto, los factores clave para el éxito de esta relación.

Este estudio de caso está dividido en tres grandes partes: La primera parte contiene los antecedentes históricos de las dos organizaciones, DKV e Intermón Oxfam, desde sus orígenes hasta la actualidad siguiendo un orden cronológico. La segunda parte contiene la aplicación del modelo del ciclo de vida mediante el análisis cualitativo y en profundidad de los diferentes eventos significativos de la relación de colaboración DKV/Intermón Oxfam. Por último, las conclusiones y las implicaciones de este estudio se desarrollan en el apartado de comentarios finales.

6.2 DKV

6.2.1 Antecedentes

DKV Seguros es una compañía de seguros personales que opera en tres áreas de negocio, salud, seguros generales y vida, aunque está especializada en seguros de salud. De los 1.557.461 asegurados (cifra registrada en julio de 2006), el 71% corresponde a seguros de salud, el 22% a seguros generales y el 6% a vida.

En el año 2005, DKV Seguros obtuvo 12.627,29 miles de euros en beneficios lo que supuso un incremento del 47,33% respecto al año anterior. El volumen de primas y el número de asegurados experimentaron un crecimiento del 11,56% y el 4,5% respectivamente.

La empresa es la filial española de Deutsche Krankenversicherung AG (DKV), empresa líder en Europa en seguros de salud, que pertenece al grupo alemán ERGO. DKV tiene su sede central en Alemania pero además está presente en ocho países europeos, - Bélgica, Luxemburgo, España, Portugal, República Checa, Noruega, Suecia- y en China. Sus ingresos totales ascendieron a 4.900 millones de euros en el año 2005, lo que representa un incremento del 7,8% respecto del año 2004. Deutsche Krankenversicherung AG (DKV) ofrece servicios sanitarios a 6,7 millones de clientes, un 2,9% más que el año 2004.

Como filial del grupo alemán DKV, la empresa forma parte del grupo asegurador ERGO que cuenta con 15 millones de clientes en Alemania y 30 millones en toda Europa. En 2005 alcanzó un ingreso neto de 782 millones de euros, más del triple que el año anterior. Su mayor accionista es Munich Re con un 94,7% de participación mientras que HypoVereinsbank posee un 5% del capital.

DKV se implantó en España en febrero de 1998 cuando adquirió la antigua Previa, denominándose, hasta el 2000, DKV Previa. Tras varios cambios de denominación, a partir de 2001 se denomina DKV Seguros y está constituida por la sociedad dominante, “DKV Seguros y Reaseguros, Sociedad Anónima Española” y las sociedades dependientes, de las que la sociedad dominante posee el 100% del capital.

En España, DKV está presente en todo el territorio nacional, dispone de 64 oficinas y 12 consultorios, donde trabajan 667 empleados. La mayor cuota de mercado se concentra en la mitad norte de la península, especialmente en Cataluña que posee el 35,55% de la cuota de mercado.

DKV está constituida como una sociedad anónima cuyo consejo de administración está compuesto por el presidente, José Luis Álvarez Margaride, el consejero delegado, Josep Santacreu, cuatro consejeros y un secretario. La dirección de DKV se realiza a través de un comité de dirección compuesto por el consejero delegado y los responsables de las cinco direcciones generales de las áreas de negocio que coordinan los 16 departamentos que constituyen los servicios centrales.

6.2.2 Panorama histórico

6.2.2.1 Estrategia competitiva

El año 2003 marcó un cambio en el posicionamiento de DKV al reorientar la estrategia competitiva de la empresa y alinearla con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Aunque desde su creación DKV había demostrado su compromiso con la transparencia empresarial y la cooperación social mediante diversas acciones, no fue hasta 2003 en que la responsabilidad social se integró en la estrategia competitiva de la empresa. Ese año, DKV pasó de la especialización en seguros y servicios de salud, a la especialización en seguros personales y a actuar de forma sostenible lo que para DKV significa “la necesidad de considerar la compañía como una parte de la sociedad y tener en cuenta el impacto económico, social y ambiental de la compañía en su relación con todos los grupos de interés, de forma que sea sostenible a largo plazo para todas las partes” (DKV, Memoria Social, 2003).

Desde su implantación en 1998, DKV se especializó en seguros y servicios de salud siguiendo una estrategia de negocio basada en tres competencias esenciales: sistemas de información avanzados, profesionales capaces y motivados y una organización excelente. Al mismo tiempo, desde sus inicios DKV, consciente del impacto de su actividad en la sociedad, fue demostrando su preocupación por mantener una reputación de transparencia y una relación abierta con sus *stakeholders*.

En efecto, el primer plan estratégico de DKV para el periodo 1998-2002 denominado Plan Líder, tenía como objetivo principal el crecimiento a través de la especialización en salud, la innovación en sus productos y servicios y la orientación al cliente. Sin embargo, durante esta etapa DKV también realizó diversas acciones en distintos frentes relacionados con la acción social o el cuidado del medio ambiente intentando responder a las expectativas de sus *stakeholders* o grupos de interés y demostrar su compromiso con la sociedad.

En el año 2002, DKV puso en marcha un proyecto para mejorar la claridad y transparencia del lenguaje del sector asegurador, con la colaboración de la Unión de Consumidores de España, la Facultad de Filología de la Universidad de Barcelona y la

editorial INESE. También, para mejorar la transparencia y la relación con sus *stakeholders* la empresa comenzó a elaborar un Código de Conducta. Por otro lado, se implementó un Plan de Acción Social coordinado por un grupo de empleados denominado Empleados Voluntarios mediante el cuál 300 empleados participaron en 20 proyectos.

Asimismo, DKV realizó diversas colaboraciones con Organizaciones No Gubernamentales a través de donaciones o acciones de sensibilización y también promovió la creación de la Fundación Integralia para la integración socio-laboral de las personas con discapacidades.

Todas estas actividades representaron un primer paso en la integración del desarrollo sostenible y la responsabilidad social como un factor de la estrategia competitiva que culminó con la elaboración del segundo plan estratégico de DKV, el Plan Valor 2003-2006. Mediante el Plan Valor se definió la misión de DKV:

Crear valor sostenible en seguros personales (Salud, Vida y Generales) siendo la compañía que ofrece una relación personalizada con el cliente a través de productos y servicios innovadores, de calidad y adaptados a sus necesidades, apoyándose en una organización eficiente y excelente.

Con esta misión, DKV reorientaba su posicionamiento en el mercado hacia los seguros personales y alineaba la responsabilidad social con su estrategia competitiva. La empresa enfatiza la necesidad de crear valor no solo en términos de resultados económicos para los accionistas, también contribuir al desarrollo de todos sus *stakeholders* y de la sociedad generando valor sostenible para todos ellos. Así, el impacto económico es importante para DKV pero igualmente importante es el impacto social y medioambiental. DKV sostiene que la inversión en activos intangibles como la reputación de la empresa frente a la sociedad, los valores y el conocimiento incrementa el valor de la actividad empresarial a la vez que contribuye a desarrollar una sociedad más justa y avanzada.

En el Plan Valor se definieron dos objetivos: En una primera etapa, 2003-2004, alcanzar la eficiencia mediante la optimización de costes y en una segunda etapa, 2005-2006,

lograr un crecimiento rentable mediante fusiones y adquisiciones. Para lograr dichos objetivos DKV decidió desarrollar competencias específicas que son la especialización en seguros personales, un enfoque a resultados y una orientación al cliente caracterizándose en la excelencia en el servicio.

Durante la primera etapa, 2003-2004 la estrategia competitiva se centró en crecer en los ramos de Salud, Vida y Seguros Generales, en conseguir la lealtad del consumidor mediante el tener en cuenta sus necesidades, la innovación en los productos y servicios y el reconocimiento de marca. También se centró en orientar la compañía hacia la rentabilidad y la reducción de costes y por último en motivar y formar a los empleados de la compañía como requisito clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tras analizar la situación del mercado y contrastar la opinión de la Compañía con la de los clientes, agentes y proveedores, se decidió trabajar con una marca especializada en el segmento de salud y una marca general para el resto de los ramos. De acuerdo al Plan Valor, el seguro de salud en España está en relación directa con la asistencia sanitaria y por lo tanto el consumidor lo percibe como un servicio más que como un seguro. Por lo tanto se decidió que una marca especializada permitiría la extensión a otros servicios relacionados con la salud, y esta marca es DKV. En cambio, se determinó que para los segmentos de Vida y Seguros Generales se requiere una marca genérica para transmitir la solvencia de un gran grupo asegurador por lo que se utilizaría la marca ERGO Seguros.

Por lo tanto, durante 2003 DKV renovó su logotipo e imagen corporativa para destacar su nueva orientación estratégica hacia los servicios integrales de salud y la prevención. Mediante la introducción de su slogan ¡Vive la salud! DKV busca establecer una relación personalizada con sus clientes no solo ofreciendo servicios integrales de salud, también, dando mayor énfasis al fomento de la prevención y los hábitos de vida saludables.

La relación personalizada que DKV busca establecer con los clientes encaja con la orientación relacional que la empresa ha decidido implantar para ser percibida como una caja abierta y transparente. Por tanto, la estrategia de marca está alineada a la estrategia de responsabilidad social corporativa de DKV que se fundamenta en el cuidado y

respeto por las personas y en la preocupación de asegurar su bienestar y calidad de vida. La figura 44 representa el logotipo de la empresa.

Figura 44: Logotipo de la empresa DKV Seguros



Fuente: <http://www.dkvseguros.com>

Además de la proyección externa mediante la orientación relacional y la transparencia, la comunicación interna es otro factor fundamental de la estrategia competitiva de la empresa. DKV desarrolló un plan de comunicación interna puesto que un estudio reveló la falta de información estratégica, la necesidad de incrementar la transparencia, el fomento de las reuniones informativas y el estímulo de la participación de los empleados. Por lo tanto, a partir de 2003 DKV busca difundir los valores en la cultura de la empresa, promover la comunicación interna, hacer el proceso de comunicación más transparente e incrementar la motivación y satisfacción de los empleados.

Durante la segunda etapa del Plan Valor 2005-2006, la estrategia competitiva siguió en la misma línea, ser expertos en seguros personales, centrarse en un enfoque a resultados, ofrecer una relación personalizada con el cliente y conseguir su lealtad mediante la innovación en productos y servicios, el reconocimiento de marca y un comportamiento socialmente responsable y motivar y formar a los empleados.

6.2.2.2 Estrategia de responsabilidad social corporativa

La estrategia de responsabilidad social de DKV ha sido formulada para generar valor y rentabilidad para la compañía, sus *stakeholders* y la comunidad. Los objetivos de la estrategia de responsabilidad social son la construcción de una reputación de empresa y la diferenciación de marca con el fin de incrementar la credibilidad, el reconocimiento y apoyo por parte de la comunidad y también incrementar la fidelidad, la preferencia de compra y la actitud emocional de los consumidores.

Otro objetivo de la estrategia de responsabilidad social corporativa es el incremento de la motivación e identificación de los empleados y de la capacidad de retener talentos. También comunicar, consolidar y promover los valores en la cultura interna de DKV.

Asimismo está el objetivo de incrementar el valor en la relación con los *stakeholders* o grupos de interés de DKV mediante el establecimiento de un diálogo fluido y duradero y por último está el contribuir a un desarrollo más sostenible.

Para explicar la estrategia de responsabilidad corporativa de DKV, Miguel García, Director del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas escribió en un artículo para Aedipe Catalunya: “En DKV Seguros decimos que ‘nos gustan las personas y por eso les aseguramos su calidad de vida’. Esta visión se lleva a cabo, en buena medida, a través de la Responsabilidad Social Corporativa, que se convierte así en una herramienta muy útil para conseguir la excelencia en la relación con los grupos de interés, ya que el desarrollo de éste compromiso mejora la gestión empresarial y acaba redundando en crecimiento económico, generación de riqueza y satisfacción de empleados, proveedores, accionistas, profesionales sanitarios, mediadores y sociedad en general”.

En la actualidad, la estrategia de responsabilidad social corporativa se basa en cuatro líneas de programas que son: Acción social, diálogo con los *stakeholders*, productos y servicios y protección del medioambiente.

Acción social

La acción social de DKV está determinada por cinco ejes de actividades. El primer eje de acción se ejecuta a través de la Fundación Integralia que pertenece a la empresa y cuya misión es la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Entre sus actividades se puede destacar el empleo de jóvenes con discapacidad para gestionar un *contact center* que da servicio por teléfono e Internet a los clientes de DKV y de otras empresas o instituciones.

Dentro de la acción social de DKV también está el cuidado y la protección de la salud de colectivos desfavorecidos a través de la convocatoria pública para financiación de

proyectos de acción social. De esta manera, la empresa no sólo colabora económicamente también aporta conocimiento y capacidades en áreas vinculadas al negocio.

Otro eje de acción social es la sensibilización social en prevención y educación para la salud mediante actividades de difusión de hábitos de vida saludables y cultura de la salud a través de la Asociación Española de Educación para la salud y la Fundación Española del Corazón.

La colaboración con organizaciones no gubernamentales con el propósito de ayudar al desarrollo es otro eje de acción social de DKV. La empresa presenta el convenio de colaboración que mantiene con Intermón Oxfam como el máximo exponente de cooperación de DKV con organizaciones no gubernamentales.

Por último está el voluntariado corporativo donde el Grupo de Voluntarios de DKV integrado por empleados de la empresa participa en proyectos que ellos mismos organizan. También está el Portal del Voluntariado que vincula a los empleados de DKV a los proyectos solidarios.

Diálogo con los stakeholders

El establecimiento de un diálogo fluido y duradero con los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa es un factor de gran relevancia para DKV. Esta relación contribuye a generar mayor valor en el marco de un desarrollo sostenible tanto para los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, los mediadores y la sociedad como para la empresa.

En el año 2003 DKV implantó un Código de Conducta que empezó a elaborarse el año anterior con el propósito de disponer de una herramienta que regulase las relaciones con los *stakeholders*. Con el fin de proyectar una imagen de empresa ética, socialmente responsable y respetuosa con el medio ambiente, DKV definió sus valores corporativos- trabajo en equipo, rigor, empatía, excelencia e integridad- y tomándolos como punto de partida elaboró con representantes de cada grupo de interés el Código de Conducta.

Además de servir como referente en la conducta y en la determinación de reglas para tratar a cada grupo de interés, el Código de Conducta se ha utilizado para desarrollar indicadores que permiten a DKV rendir cuentas y evaluar la relación con los distintos grupos de interés y así poder mejorarlas o modificarlas.

Así, para conocer la opinión de los grupos de interés estratégicos de DKV en 2004 se puso en marcha el Plan Director de Reputación Corporativa que gestiona el reconocimiento del comportamiento de la empresa que hacen los *stakeholders*. En 2005 se diseñó un monitor de reputación para conocer la evolución de la opinión de los *stakeholders* donde un Comité de Reputación, dirigido por el Consejero Delegado e integrado por responsables de área y directores de departamento responsables de la relación con cada uno de los grupos de interés define las variables a evaluar.

Productos y servicios

Para diseñar sus productos y servicios, DKV parte de la base de que el seguro contiene un alto componente de función social en la mejora de la previsión, la seguridad, el ahorro y la calidad de vida de las personas y colectivos. Por tanto, la empresa ha decidido diseñar productos socialmente responsables que eviten la discriminación y sean fáciles de usar. Es por ello que la cobertura en el seguro de salud trata de la misma manera a los hijos adoptados y a los hijos naturales.

En esta línea, en 2003 diseñó el programa Lenguaje Claro para luchar contra el fenómeno de la “letra pequeña” el cual sostiene la empresa, ocasiona graves problemas de imagen al sector. DKV incorpora a sus pólizas de vida un Certificado de Claridad extendido por la Unión de Consumidores de España.

También, DKV incluye la cláusula de “póliza vitalicia” a todos aquellos asegurados con pólizas de salud con más de tres años de antigüedad lo que garantiza a los clientes coberturas sanitarias de calidad cuando alcancen edades avanzadas.

Medio ambiente

DKV aplica criterios de eco eficiencia en la gestión del consumo y utilización de agua, papel y energía. La empresa realiza continuas actividades de formación de sus empleados en el uso racional del agua y el papel y apoya diversas campañas de sensibilización externas.

6.3 Intermón Oxfam

6.3.1 Antecedentes

Intermón Oxfam es una organización no gubernamental de cooperación para el desarrollo que se define a si misma como un grupo de personas que creen en la justicia, la solidaridad y la paz y que trabajan para cambiar el mundo. Consideran que la mejor manera de ayudar a los personas de los países más pobres es que puedan valerse por si mismas y por tanto se dedican a la cooperación al desarrollo trabajando en cuatro líneas de acción: Cooperan en 500 proyectos de desarrollo al año en 32 países de América, África y Asia, actúan en emergencias, fomentan el comercio justo y promueven campañas de sensibilización y movilización social.

Intermón Oxfam está presente en España a través de 7 áreas territoriales que comprenden 7 sedes operativas, 40 comités y 35 establecimientos de comercio justo. La institución está integrada por voluntarios que de manera estable conforman el equipo de la organización junto con los trabajadores en plantilla, concretamente el 80% de las personas que trabajan en Intermón Oxfam son voluntarias y el 20%, 374 personas, son trabajadores en plantilla de los cuales 75% está contratado en España y el resto en países del Sur.

Intermón Oxfam canaliza las aportaciones económicas de más de 210.000 colaboradores particulares, grupos empresas y entidades públicas y audita sus resultados anualmente. Los ingresos durante el ejercicio anual 2004-2005 fueron de 55 millones de euros de los cuales el 82% corresponde a ingresos privados y el 18% a ingresos públicos. El 67% de los ingresos privados provienen de socios y donantes, el 24% de ventas de comercio justo, editorial e ingresos financieros, el 8% de donativos para

emergencias y el 1% de herencias y legados. En cuanto a los fondos públicos, el 79% proviene de las administraciones autonómicas y locales, el 14% de la Unión Europea y el 7% del gobierno español.

El 84% de los ingresos se destinan a los diferentes programas de actuación de Intermón Oxfam y el 16% restante se destina a la administración y captación de fondos. A su vez, las inversiones en los programas de actuación se distribuyen de la siguiente manera: 47% se destinan a los proyectos de cooperación al desarrollo, 21% al comercio justo y a la editorial, el 17% a la ayuda humanitaria y el 15% a campañas de sensibilización y educación. Estos datos se publican en la memoria anual y el balance está auditado.

Intermón Oxfam está constituida como una fundación gobernada por un patronato cuyos miembros son nombrados para un periodo de cuatro años y pueden ser reelegidos indefinidamente. El patronato está compuesto por 14 personas vinculadas al mundo académico, empresarial o de la cooperación en los campos de la responsabilidad social de la empresa, la estrategia empresarial, el marketing, los recursos humanos, las políticas sociales, la sanidad y la educación. Además el patronato cuenta con un equipo asesor compuesto por 30 miembros a título personal.

Aunque la organización mantiene su propia identidad e independencia, desde 1997 pertenece a Oxfam Internacional, una confederación de 12 ONG's que comparten los mismos principios éticos y trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común: Combatir la pobreza y la injusticia en el mundo. Oxfam Internacional es el mayor grupo independiente de ONG's de desarrollo en el mundo y trabaja con 3000 organizaciones locales en más de 100 países.

Intermón Oxfam colabora con las ONG's de la confederación para impulsar campañas internacionales en las que denuncian la injusticia y proponen nuevas políticas más equitativas. Asimismo, dentro de Oxfam Internacional, Intermón Oxfam es responsable de liderar el trabajo de ayuda humanitaria en 14 países del sur y de actuar como impulsora de las campañas relacionadas con políticas agrarias y comerciales en Centroamérica y Sudamérica.

La estructura organizativa de Intermón Oxfam se compone de una Dirección General a cargo de Ariane Arpa en 2007, una Subdirección General y 6 departamentos, Cooperación Internacional, Territorial, Recursos Humanos y Gestión Interna, Marketing y Comunicación, Comercio Justo, Campañas y Estudios. Cada departamento está estructurado con una dirección al frente y una subdivisión por áreas ligadas a diferentes líneas de actividad. La sede central de la organización está en Barcelona donde están los departamentos salvo el de Comercio Justo y el de Campañas y Estudios ubicado en Madrid. Cada una de estas áreas se subdivide en programas con equipos dedicados a su desarrollo. El director general, el subdirector y los seis directores de departamento integran la Junta Directiva.

6.3.2 Panorama histórico

6.3.2.1 Origen

La organización nació en Barcelona en el 1956 bajo el nombre de Secretariado de Misiones y Propaganda de la Compañía de Jesús. Este secretariado fue fundado por la Compañía de Jesús para apoyar la labor social de los misioneros jesuitas españoles en Bolivia, Chad y la India. En 1969, el nombre de la organización cambia a Misión y Desarrollo y en 1982 cambia nuevamente a Intermón. Intermón es una expresión en catalán que significa entre mundos que se recogió para transmitir la idea de un mundo interrelacionado puesto que en aquella época surge una “mayor toma de conciencia de la realidad de otros países debida a una más amplia información, interrelación e integración entre los pueblos del mundo” (Revista IO, Abril 2006).

En 1986, Intermón se convierte en una fundación independiente que trabaja para el desarrollo de los países menos avanzados bajo la dirección general de Lluís Magriñà. Magriñà gestionó la redacción de los estatutos sobre el gobierno de la organización según los cuales el patronato de Intermón debía estar compuesto por un mínimo de 10 miembros y un máximo de 15 y cuya responsabilidad sería aprobar los presupuestos y las cuentas generales. Ese mismo año se dio a conocer en televisión el trabajo que Intermón realizaba para lo cual se invirtió todo el capital que poseía en ese momento, alrededor de 44.667 euros. La campaña fue un éxito pues se obtuvieron alrededor de

108.333 euros; Así Intermón se convertía en la primera ONG en utilizar el marketing directo para recaudar fondos.

En 1995 Ignasi Carreras fue nombrado director general de Intermón. Carreras trabajó en Intermón desde 1988, año en que se incorporó como director de cooperación internacional. Durante ese periodo de tiempo, Carreras fue testigo del rápido crecimiento de la organización, entre 1987 y 1996 el número de donantes y colaboradores pasó de 40.000 a 100.000. Asimismo, el marco de actuación se amplió a 15 países en 1990 y 6 años más tarde, en 1996 ya se había alcanzado el número de 29 países.

6.3.2.2 Internacionalización y crecimiento

Ante el proceso de acelerado crecimiento en la década de los 80, la necesidad de reformar la estructura organizativa y su gestión se hacía cada vez más urgente por lo que al principio de los años 90 se empieza a trabajar en un plan estratégico. Así, primero bajo la dirección de Lluís Magriñà y después bajo la dirección de Ignasi Carreras, se inicia un proceso de reestructuración para construir un nuevo equipo mediante el establecimiento de políticas en la gestión de los recursos humanos, la incorporación de nuevos directivos y su formación.

Para Intermón era fundamental que durante el proceso de crecimiento se preservara la motivación de los miembros del equipo, el convencimiento respecto a lo que hacen por lo que se diseñaron diversas herramientas para los directivos como planes de formación, potenciación de la comunicación interna, diseño de la política de reconocimiento, implementación de la dirección por objetivos, diseño y aplicación de *tests* de evaluación del clima entre otros.

Estas políticas y líneas de acción se diseñaron tanto para las personas en plantilla como los voluntarios. En efecto, el voluntariado, directamente relacionado con la expansión territorial y la formación de comités por toda España, constituye un activo fundamental de Intermón. Sin este modelo basado en el voluntariado, la presencia de la organización en el territorio español no habría sido posible. Aunque los campos de trabajo que

concentran la mayor movilización de voluntarios son los de Campañas y Estudios y Comercio Justo, los voluntarios dependen del Departamento Territorial.

El vertiginoso proceso de crecimiento y la consiguiente incorporación de nuevas personas a la organización, comportó una pluralidad ideológica que originó diversas tensiones internas. Se determinó que esta diversidad de opiniones y conflictos ideológicos se debían a que no se había definido que tipo de organización no gubernamental era Intermón. En efecto, en general existen tres tipos de ONG's: ONG's asistenciales, ONG's asistenciales y de desarrollo y por último están las ONG's que además de dar asistencia y contribuir al desarrollo de un país, trabajan por grandes causas con el fin de generar cambios trascendentales en el mundo.

Intermón optó por ser una ONG más moderna inclinándose al tercer tipo y definió su misión de la siguiente manera:

Contribuir a generar cambios que hagan posible el desarrollo sostenible de los países del sur y que permitan alcanzar unas estructuras sociales justas en las relaciones entre los pueblos, fomentando una cultura de solidaridad.

Así, la organización empezó a utilizar la planificación estratégica. Mediante el primer plan estratégico se decidió por un lado, trabajar siguiendo un modelo de negocio y por otro lado, concentrar los esfuerzos en objetivos específicos en coherencia con la misión que se había definido. La definición de la misión fue fundamental puesto que logró cohesionar el 90% del equipo, tanto voluntarios como personas en plantilla se sentían partícipes de la organización.

Renunciando a un público muy grande, por ejemplo a aquellos que apadrinan un niño, Intermón se concentró en un público acorde a su misión y logró situarse como una ONG líder a nivel español. La organización logró posicionar la marca Intermón y generar credibilidad puesto que los proyectos para combatir la pobreza eran cada vez importantes y de gran calidad y las apariciones en los medios de comunicación más frecuentes. Aunque las campañas de publicidad para recaudar fondos eran importantes, Intermón aparecía en los medios de comunicación como un referente de opinión. En efecto, las denuncias que hacía Intermón empezaron a salir en las noticias, en los programas de tertulia y en diversas publicaciones.

Por lo tanto, Ignasi Carreras y su equipo empezaron a considerar la internacionalización como un medio de aunar esfuerzos con el objetivo de reforzar la capacidad de generar cambios que la organización había creado. Estudiaron tres opciones posibles: Implantar Intermón en otros países, crear una nueva ONG o formar una alianza estratégica.

Así, en 1997 Intermón optó por la tercera opción uniendo su esfuerzo y capacidad al grupo Oxfam Internacional, una confederación de 11 ONG's con objetivos comunes y que trabajaban en la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria. Esta confederación se creó gracias al impulso de Oxfam Gran Bretaña, una ONG muy grande -sus ingresos en 2003 fueron de 344.756.280 de dólares-. Intermón acordó con las 11 ONG's,- Novid Oxfam (Holanda), Oxfam Alemania, Oxfam América, Oxfam Australia, Oxfam Bélgica, Oxfam Canadá, Oxfam Gran Bretaña, Oxfam Irlanda, Oxfam Hong Kong, Oxfam Nueva Zelanda, Oxfam Québec- trabajar de forma coordinada con el fin de reforzar los puntos débiles y así conseguir una mayor eficacia. De manera global, la confederación contaría con el apoyo de 1,6 millones de personas y cooperaría en 107 países.

La internacionalización influyó significativamente al equipo humano y su gestión. Por un lado, la posibilidad de operar a nivel internacional supuso la consecución de proyectos muy atractivos lo que se convirtió a su vez en un factor de retención de personal en la organización muy importante. Por otro lado, los efectos colaterales de trabajar en un ámbito internacional fueron complejos. El idioma fue un reto importante, el inglés se convirtió en un requisito indispensable para trabajar en la organización. Otra dificultad que surgió fue definir como reclutar y desarrollar recursos humanos con la capacidad de trabajar con culturas diferentes. Asimismo, se produjeron diversas tensiones internas puesto que muchos proyectos, campañas o actividades se determinaban en Oxfam Internacional y para algunas personas de la organización este hecho afectaba la creatividad e incluso la identidad de la organización.

La organización acordó además que se denominaría Intermón Oxfam, es decir que no llevaría primero la palabra Oxfam como así lo había hecho la mayoría. En efecto, la organización considera que su marca es un activo fundamental que refleja la reputación que ha edificado y que se basa en la credibilidad.

El año 2000, la organización empieza a trabajar en el plan estratégico para el ámbito internacional. Entre las principales cuestiones que Ignasi Carreras y su equipo se planteaban estaba el decidir cómo proyectar la marca Intermón Oxfam. Dado que “el valor de una ONG depende 95% de intangibles, que son el grado de credibilidad que posee y la interpretación de la marca es decir el anhelo de poder colaborar que despierta,” (Ignasi Carreras, conferencia: proceso de crecimiento e internacionalización, mayo 2005) se debía transmitir una imagen coherente con la misión de la organización.

Aunque la misión estaba claramente definida y consiguientemente los esfuerzos de la organización se dirigían “decididamente a contribuir a que el derecho de todas las personas a una vida digna se haga realidad” (Intermón Oxfam, Memoria 2004-2005), Ignasi Carreras y su equipo consideraban que la organización debía asumir un desafío adicional para alcanzar eficazmente esta misión: el enfoque a resultados.

En efecto, se optó por una orientación a resultados lo cual significó una fuente de tensión interna muy fuerte puesto que generó un choque de culturas. Por un lado, estaban aquellos que pensaban que este enfoque implicaba abandonar muchos ámbitos de actuación y por otro lado, estaban aquellos que consideraban este enfoque como un medio que les permitiría alcanzar resultados más importantes y generar cambios más profundos.

Así, Intermón Oxfam decidió evaluar cada proyecto que ejecutaba, medir el impacto de sus acciones y verificar los cambios que generaba. Para lograr dicho propósito, la organización debía desarrollar indicadores mediante los cuales pudiera corroborar que sus acciones estaban bien encaminadas o por el contrario, debían ser modificadas con el fin de alcanzar los resultados esperados. Dichos indicadores permitirían además desarrollar un proceso de aprendizaje dentro de la organización.

La orientación a resultados mediante el desarrollo de indicadores y la medición de impacto requería concentrar los esfuerzos y capacidades de la organización en líneas de acción muy marcadas. Así la focalización en pocos ámbitos permitiría alcanzar resultados más significativos.

Así, una vez definida la misión y la estrategia de la organización orientada a resultados, el siguiente paso era determinar la estrategia de comunicación de la marca Intermón Oxfam. Ignasi Carreras y el equipo del departamento de Marketing y Comunicación consideraron que la mejor manera de expresar la filosofía y el modelo con los que se trabaja era “comunicar por la gente que trabaja en la organización, que es gente que genera cambio... además, la gente estaba cansada de ayudar y que no se reconociera su esfuerzo” (Ignasi Carreras, conferencia: proceso de crecimiento e internacionalización, mayo 2005).

Por lo tanto, se decidió posicionar la marca Intermón Oxfam a través del mensaje “Intermón Oxfam soy IO”. Mediante este mensaje la organización transmite que es un conjunto de personas con una filosofía clara de la solidaridad y que trabaja con gente que quiere ser solidaria. Ramón Ollé y Oriol Bombi, Director de Planificación Estratégica y director Creativo de FCB Tapsa respectivamente, y Xavier Masllorens, Director del Departamento de Comunicación y Marketing de Intermón Oxfam definían así los conceptos fundamentales de la campaña de comunicación en una entrevista publicada “Les estamos ofreciendo una complicidad en esta solidaridad, una manera de ser común entre nosotros la ONG y el público objetivo”. La figura 45 representa el logotipo de Intermón Oxfam.

Figura 45: Logotipo de Intermón Oxfam



Fuente: <http://www.intermonoxfam.org>

Al mismo tiempo, Pilar Porta, responsable del Área de Captación e Imagen de Intermón Oxfam precisaba en una entrevista publicada “somos muy cuidadosos y respetuosos con el marketing que hacemos, no podemos hacer solamente una acción de captación de fondos pura y dura o una acción de venta como la que haría una empresa de consumo”. Pilar Porta enfatizaba además que el propósito de estas campañas de marketing es transmitir los valores de la organización, difundir su labor y convencer a la gente que colabore con ellos.

6.4 DKV e Intermón Oxfam: Aplicación del modelo del ciclo de vida a la relación de colaboración

6.4.1 Metodología de investigación

Se ha diseñado un estudio de caso con el fin de analizar la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam en el periodo comprendido entre 1998 y 2006 aplicando un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio. De esta manera, se pretende verificar la validez del modelo, mediante el cuál se propone que la relación de patrocinio experimenta una evolución en el tiempo, atravesando tres etapas: formación, operación y desenlace. Asimismo, se propone que cada etapa presenta características determinadas que evolucionan dinámicamente y que influyen significativamente el proceso de desarrollo de las relaciones de patrocinio.

La relación entre DKV e Intermón Oxfam pertenece a la categoría de relación entre empresa privada y ONG, un tipo de relación que ha sido ampliamente estudiada principalmente por Austin (2003); Austin, Herrero & Reficco (2004); Austin, Reficco *et al.* (2005). Dichos autores comprobaron que este tipo de relación de colaboración, empresa privada-ONG, atraviesa un proceso de evolución marcado por tres etapas.

Concretamente, argumentaron que estas relaciones de colaboración atraviesan un *continuo de colaboración* de tres etapas: la etapa filantrópica, la etapa transaccional y la etapa integrativa. La etapa filantrópica se refiere a las relaciones basadas en las donaciones de dinero o en especie que realizan las compañías en respuesta a los pedidos de las ONG's. La etapa transaccional se caracteriza por involucrar un intercambio bilateral de valor, ya no se trata de una simple transferencia de fondos. Finalmente, la etapa integrativa, un nivel al que un número todavía reducido de colaboraciones evoluciona, se caracteriza por la multiplicación de actividades en común donde respectivas competencias convergen para crear combinaciones únicas de alto valor. (Austin, Reficco *et al.*, 2005).

Aunque el modelo del ciclo de vida que se propone en este trabajo presenta elementos comunes al modelo de Austin *et al.*, se sostiene que es más adecuado para capturar las complejidades y dinámicas de una relación de colaboración fundamentalmente por tres motivos: Primero, el modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio ha sido desarrollado desde una perspectiva integral puesto que combina elementos de la literatura sobre los procesos de desarrollo de las alianzas estratégicas, sobre la perspectiva relacional de la firma y sobre patrocinio estratégico.

Segundo, el modelo que se propone no es exclusivo a la relación empresa-ONG puesto que se desarrolló para analizar las relaciones de patrocinio en cualquier ámbito, por ejemplo empresa-equipo deportivo o empresa-evento cultural entre otros, desde un punto de vista estratégico. No obstante, se considera que la relación empresa-ONG puede ser analizada con este lente justamente debido a su enfoque estratégico.

Tercero, la diferencia más significativa entre ambos modelos esta en la trayectoria que recorre la relación de colaboración. Mientras que en el modelo de Austin *et al.*, el proceso de desarrollo de una relación de colaboración transcurre en un *continuo*, en el modelo del ciclo de vida cada etapa empieza con un periodo de evolución y termina con un periodo de revolución (Greiner, 1998).

En efecto, el paso a una siguiente etapa, primero el paso de la etapa de formación a la etapa de operación y después el paso de la etapa de operación a la etapa de desenlace, supone un periodo de importantes cambios o crisis. En cada periodo de revolución las partes se ven obligadas a negociar con el fin de adaptar sus propios objetivos a los objetivos de la relación de patrocinio. Si las partes logran un acuerdo, la relación pasará a la siguiente fase, de lo contrario, se dirigirá hacia su fin. Por tanto, la relación de colaboración experimenta en cada periodo de revolución importantes cambios que permiten evolucionar en el tiempo.

6.4.1.1 Recolección de datos

La información y los datos que se han utilizado en la elaboración del estudio de caso provienen de diversas fuentes siguiendo la técnica de la triangulación propuesta por Miles & Huberman (1994). Dichos autores aseveran que la validez de los resultados

obtenidos depende de la calidad de los datos y el rigor con el que se los obtiene, lo que a su vez se consigue con la triangulación en distintas categorías: En las fuentes de información mediante la búsqueda de distintas fuentes sobre un mismo tema, en la metodología empleada mediante la realización de entrevistas, de observaciones, y entre los investigadores mediante la discusión de sus respectivas impresiones e interpretaciones. Así, la triangulación permite recoger la información más relevante y representativa y reduce la probabilidad de malinterpretarla o tergiversarla.

Primero, se mantuvo una primera reunión con Ignasi Carreras, ex Director General de Intermón Oxfam para obtener un panorama global de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam. Además Ignasi Carreras ayudó a identificar y contactar a los actores directamente vinculados a la relación.

Segundo, se realizó una extensa búsqueda en Internet, tanto en las respectivas webs de DKV e Intermón Oxfam como en otras fuentes de todo tipo de documento escrito sobre ambas organizaciones desde su creación hasta la actualidad.

El tercer paso consistió en una entrevista a David Camps, Coordinador de Captación de Fondos e Imagen durante una hora.

Cuarto, se asistió a una charla en la sede de DKV de Barcelona donde Joan Reventós, Coordinador de Relaciones con Donantes y Empresas y Luis Camacho, Gestor de Programas y Proyectos para Sudamérica, ambos de Intermón Oxfam presentaron a los empleados de DKV el proyecto de Ambato. En dicha ocasión, se tuvo una primera reunión con María Mateu, responsable de la Unidad de Comunicación de DKV.

Se asistió también a una conferencia que Ignasi Carreras hizo en ESADE sobre el proceso de crecimiento e internacionalización de Intermón Oxfam. Se asistió a una mesa redonda en Barcelona organizada por ESADE y la Obra Social la Caixa sobre la colaboración entre empresas y ONG, donde Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV era uno de los ponentes. La última conferencia a la que se asistió fue en Madrid, en el Instituto de Empresa titulada “el partenariado entre empresas y ONG: Un aprendizaje mutuo” donde Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Relaciones Externas de DKV y Cristina Alonso, Responsable de Coordinación de

Relaciones con Donantes y Empresas de Intermón Oxfam Madrid exponían conjuntamente.

En quinto lugar, se realizó una entrevista a María Mateu, responsable de la Unidad de Comunicación de DKV y a Joan Reventós, Coordinador de Relaciones con Donantes y Empresas de casi dos horas. Ambas personas aportaron además documentos con información relevante a la relación de colaboración.

Por último, se realizó una nueva búsqueda en Internet sobre los temas que surgieron en las entrevistas. En el apéndice 3 se presentan los datos y fuentes de información que se utilizaron.

6.4.1.2 Análisis

Para sistematizar y analizar la información se siguieron las técnicas de análisis inductivo y procedimientos iterativos propuestos por Strauss & Corbin (1998). Así, se fue interpolando la síntesis de la información, la deducción de las conclusiones y su verificación antes, durante y después de la recolección de la información. El primer paso en el análisis de la información recolectada fue elaborar la historia de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam estructurando la información en una secuencia cronológica centrándose en “¿que cambió en el tiempo y porqué?”.

Una vez identificados los eventos más trascendentales que representan los puntos críticos sobre la trayectoria de la relación de colaboración, se procedió a identificar las etapas por las que atraviesa. Seguidamente, se procedió a identificar las características claves de la relación dentro de cada etapa. Finalmente, se determinó el grado de influencia de las características claves de la relación en el proceso de desarrollo de la relación de colaboración.

6.4.2 El ciclo de vida de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam

6.4.2.1 Panorama cronológico

Figura 46: Cronología de actividades de la relación de colaboración entre Intermón Oxfam y DKV

Actividades: DKV/ IO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocinio									
-Rastro de juguetes	X	X	X	X	X	X	X	X	X
-Día de la esperanza		X	X	X	X	X	X	X	X
-Difusión/Ac. de captación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Compra de prod. de Comercio Justo									
-Navidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Planifica. de compras								X	X
Colaboración con programas de cooperación									
-Reconst. India y Salvador	X	X	X	X	X	X	X		
-Reforest. India				X					
-Const. Hospital Ambato								X	X
Implicac. Empleados									
-Emergencias		X	X	X	X	X	X	X	X
-Actividades/eventos				X	X	X	X	X	X
-IO hace informes para DKV					X	X	X	X	X
-DKV difunde información periódica								X	X
-Viaje a la zona en que se desarrolla el proyec.								X	X
-IO en inauguración de sucursales de DKV								X	X
-Apoyo conoc./know how								X	X
Consejos/Comisiones									
-Un representante de IO en el Consejo Asesor de la Memoria de Sost. DKV					X	X	X	X	X
-Un representante de DKV en la comisión del Fondo de Inversión ético y solidario				X	X	X	X	X	X
-Un miembro consultivo IO del cód. de conducta DKV.							X	X	X
Vinc. equipos deporte									
-Comunicación								X	X
-Partido benéfico organizado por voluntarios DKV								X	X
Congresos/conferenc.									
-Charlas de IO a DKV								X	X
-Conferencias sobre la relación IO/DKV								X	X
-Invitados en cursos de formación específica								X	X

Fuente: Autor

En la figura 46 se presenta una cronología de las actividades más relevantes que se han identificado de la relación de colaboración entre Intermón Oxfam y DKV a partir del año 1998, fecha en que se firma el primer acuerdo de colaboración entre ambas instituciones. Esta sistematización y presentación de la información sobre los eventos más significativos de la relación DKV/Intermón Oxfam permiten delinear la evolución de la relación y determinar las etapas del ciclo de vida incluyendo los periodos de transición.

La figura 46 proporciona una visión general de la evolución de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam. Se observa por un lado, una clara tendencia a la ramificación de la mayoría de los programas y eventos en nuevas actividades y por otro lado, la progresiva aparición de nuevos frentes de colaboración dentro la relación DKV/Intermón Oxfam.

El siguiente esquema, figura 47, resalta año a año los aspectos más relevantes de la estrategia competitiva de DKV y permitirá obtener un panorama global del contexto en que se desarrolló la relación de colaboración entre Intermón Oxfam y DKV.

Figura 47: Cronología de eventos en DKV

Eventos dentro DKV	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Creación de Voluntarios DKV:				X					
- Plan de acción Social					X				
Enfoque acción social:	X								
- Filantrópico		X							
- Comunicación interna			X	X					
- Estratégico					X	X	X	X	X
Reorientación estratégica:									
- Integrac. de la RSC a estrategia competitiva						X	X	X	X
- Nueva Imagen Corporativa						X	X	X	X

Fuente: Autor

A grandes rasgos, se puede afirmar que la relación de colaboración ha atravesado tres etapas de evolución acordes al modelo del ciclo de vida que se propone. La etapa de formación empieza con la firma del primer acuerdo de colaboración en 1998 y la activación de los eventos y actividades que DKV se compromete a financiar.

Por tanto, el proceso de desarrollo de la relación de colaboración DKV/Intermón Oxfam puede delinearse gráficamente utilizando los factores que componen su ciclo de vida. Por un lado, la “edad” o el periodo de tiempo que dura la relación se representa en el eje de las abscisas. En este caso, el periodo que se analiza es desde el nacimiento de la relación a principios de 1998 hasta finales del año 2006 y se contabiliza anualmente.

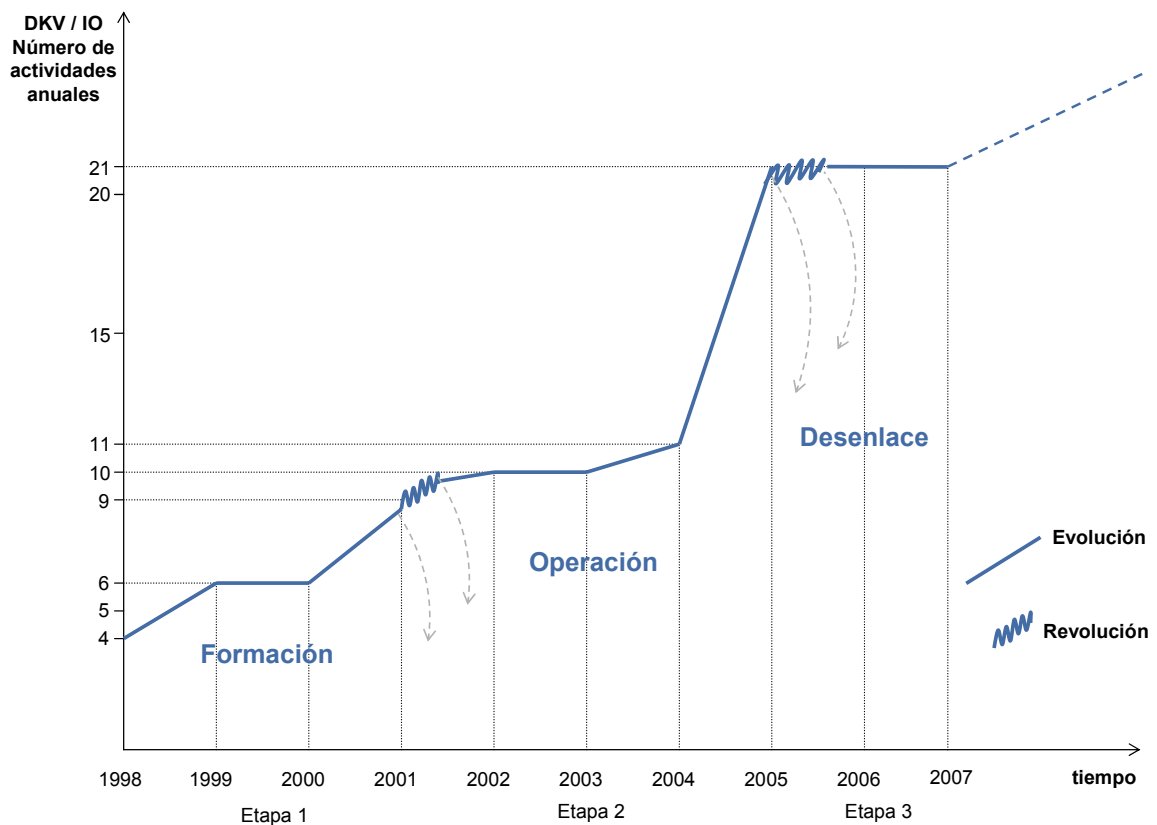
Por otro lado, el “tamaño” o desarrollo de la relación de colaboración que se mide en este caso en función del número de actividades que ejecutan DKV e Intermón Oxfam conjuntamente se representa en el eje de las ordenadas. El siguiente cuadro resume el número de actividades identificadas que se han realizado año a año.

Figura 48: Número de actividades anuales entre DKV/Intermón Oxfam

Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
n.Actividades	4	6	6	9	10	10	11	21	21

Fuente: Autor

Figura 49: El ciclo de vida de la relación DKV/Intermón Oxfam

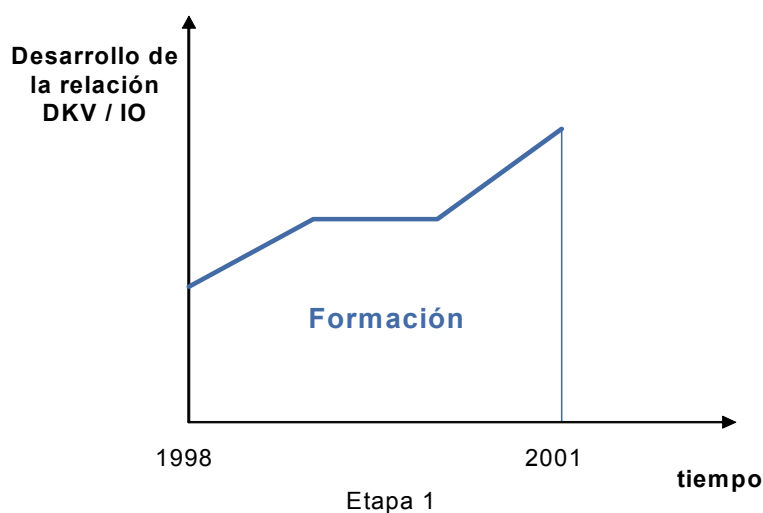


Fuente: Autor

La figura 49 representa la evolución de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam a través de su ciclo de vida. La etapa de operación empieza en 2001 y se caracteriza por la proliferación de actividades y consiguiente rápido crecimiento de la relación de colaboración. Por último, la etapa de desenlace empieza con el nuevo enfoque y énfasis estratégico que se le da a la relación mediante la renovación del contrato a principios de 2005. En efecto, cada renovación del contrato implica un cambio importante en la relación, por lo que el traspaso de una etapa a otra está marcado por un periodo de revolución.

6.4.2.2 Etapa 1: Formación (1998-2001)

Figura 50: Etapa de formación



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

En la etapa de formación los socios son mutuamente identificados, se realizan las negociaciones y la relación se pone en marcha. La mayoría de los gastos dedicados a la relación, no solo recursos financieros, también tiempo, energía y esfuerzo, son especialmente elevados en esta etapa y adquieren la propiedad de una inversión específica, pues estará especializada en este uso particular y no transferible a otros usos. Estas inversiones relacionales constituyen el pilar fundamental a partir del cual se irán formando las sinergias potenciales propicias para el desarrollo de las tres restantes categorías.

El origen de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam se remonta a una colaboración puntual que la antigua dirección de Previaisa (nombre de la empresa antes de ser adquirida por el grupo alemán) había realizado a “Vidas Minadas” un proyecto conjunto de Intermón (aún no formaba parte del consorcio Oxfam Internacional), Médicos sin fronteras y Manos Unidas. Otro hecho que contribuyó al acercamiento de DKV e Intermón Oxfam fue que Pascual Moreno, un antiguo empleado de DKV pasó a la dirección de Intermón Oxfam de Aragón.

A raíz de estos hechos, DKV e Intermón Oxfam deciden firmar un acuerdo de colaboración por tres años en 1998. DKV se convertía en el patrocinador del Rastro de Juguetes, un evento para la participación solidaria de la ciudadanía que desde entonces se celebra anualmente en Zaragoza. Esta actividad consiste en la venta de juguetes donados cuya recaudación se destina a un proyecto de desarrollo de Intermón Oxfam. Todos los años, durante un mes y medio se reúnen los juguetes, se los revisa, limpia y repara y finalmente se los pone a la venta entre los días 6 y 9 de diciembre.

También, DKV se comprometía a incluir publicidad en sus publicaciones corporativas, colocar expositores en sus oficinas coincidiendo con las campañas de solidaridad y a difundir el Comercio Justo que Intermón Oxfam promueve en España a través de sus 14 tiendas. Además de difundir el comercio justo a través de sus publicaciones, DKV se comprometió a comprar productos de Comercio Justo como parte de los regalos de empresa y de navidad.

Sin embargo, en lugar de establecer una relación basada en las aportaciones económicas que la empresa realizaría a la ONG los siguientes tres años, tanto DKV como Intermón Oxfam pretendían desarrollar una relación de colaboración en la que ambas organizaciones se implicaran. Esto se hizo palpable en 1999 cuando, a raíz del huracán Mitch que azotó Centroamérica, los empleados de DKV realizaron una colecta para los proyectos de reconstrucción. Así, DKV empezó a implicarse en actividades solidarias con Intermón Oxfam como por ejemplo, en la organización de la Conferencia Sur-Norte celebrada en Madrid en 1999 o en otros casos de emergencia como las inundaciones de Mozambique en el año 2000.

El año 2000, DKV pasó a ser además uno de los principales patrocinadores de “un Día para la Esperanza”, una fiesta para promover la solidaridad en la sociedad que organiza Intermón Oxfam y que se celebra una vez al año simultáneamente en más de 40 ciudades de España. Este evento es una fiesta abierta a las familias y tiene como objetivo dar a conocer la ONG mediante actividades lúdicas, información sobre las campañas que desarrolla Intermón Oxfam en todo el mundo, un mercado de comercio justo, una librería solidaria, entre otros. DKV se comprometió a financiar la campaña de promoción a través de prensa, radio, televisión, *web* corporativa, invitaciones, material comunicativo de lonas, *posters* y su presentación en los medios de comunicación antes, durante y después de la celebración del evento.

Rutinas de intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento en esta etapa es incipiente pues las partes aún no han empezado a interactuar. Las partes se ocupan de definir los objetivos que buscan alcanzar mediante la relación de colaboración y de definir los roles, responsabilidades y procedimientos que regirán la relación.

Desde que Josep Santacreu fue nombrado Consejero Delegado de DKV, una de sus principales inquietudes era colaborar con el mundo de las ONG's. “Además de cumplir con las exigencias de la empresa matriz alemana, desde un principio se pensó en colaborar con ONG's” (Josep Santacreu, Mesa Redonda: Colaboración empresas-ONG, Mayo 2006). Aunque en 1998 la firma observaba la acción social desde un enfoque filantrópico, la visión de su consejero delegado apuntaba hacia un enfoque estratégico. En efecto, “Aunque al principio el tema de la responsabilidad social era muy nuevo en Cataluña, la visión del consejero delegado fue muy importante, tenía muchas inquietudes sociales y los empleados de Zaragoza lo apoyaban pues ellos mismos organizaban diversos actos de solidaridad como donaciones de sangre, envío de alimentos...se hacían cosas de manera espontánea” (María Mateu, entrevista, junio 2006).

Por su parte, entre las políticas y líneas de acción que Intermón Oxfam había diseñado durante el periodo de reestructuración organizativa que experimentó como consecuencia de un rápido crecimiento -que se expuso en párrafos anteriores-, había definido unos

objetivos respecto al establecimiento de relaciones de colaboración con empresas del sector privado. Concretamente, un documento denominado “IO y las empresas” elaborado por La Junta Directiva y aprobado por el Patronato de la organización exponía las condiciones por las que deben regirse. Intermón Oxfam siempre ha considerado que el sector empresarial es relevante para llevar a cabo su misión puesto que “las prácticas empresariales inciden directamente en la promoción del desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza y el derecho a una vida digna” (Cristina Alonso, Jornada: el partenariado entre empresas y ONG, un aprendizaje mutuo, junio 2006).

Los criterios de relación con las empresas se fundamentan en unas normas básicas de responsabilidad social, en el cumplimiento de la legislación laboral internacional, en el respeto de la igualdad del hombre y la mujer, del medio ambiente, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y en que estas no estén relacionadas con la fabricación o el comercio de armas ni con productos que perjudiquen la salud. Intermón Oxfam definió estos criterios en concordancia con los valores que promueve.

Al mismo tiempo, Intermón Oxfam siempre ha priorizado las relaciones de colaboración con un horizonte de vida de mediano y largo plazo frente a las colaboraciones puntuales. La experiencia acumulada durante los distintos tipos de colaboración que la ONG había llevado a cabo con empresas del sector privado le permitió constatar que las colaboraciones puntuales no aportaban la mayoría de las potenciales ventajas.

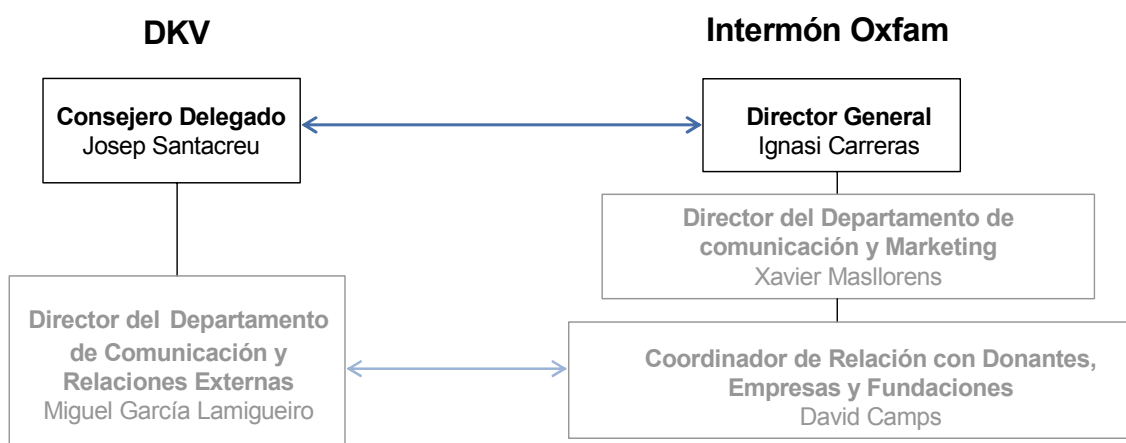
En efecto, Intermón Oxfam considera que la empresa es un actor clave puesto que en España el 80% de la población activa trabaja en empresas, razón por la cual la empresa constituye un canal de acceso muy importante. A través de la empresa se puede acceder a sus empleados para dar a conocer y promover los valores de Intermón Oxfam y así sensibilizar a la gente, captar socios y donaciones de personas. Además las empresas poseen una infraestructura en materia de comunicación y promoción de mensajes muy desarrollada y eficiente. Intermón Oxfam comprobó que la consecución de tales ventajas es posible a través de una relación de colaboración de mediano y largo plazo.

Sin embargo, Intermón Oxfam notó que alcanzar la continuidad de las relaciones de colaboración con las empresas era muy difícil. La ONG fue testigo de cómo las

empresas acordaban con mucho entusiasmo realizar contribuciones puntuales que luego no repetían. Esto sucede puesto que “las empresas no saben como desarrollar su acción social pues no hay una reflexión estratégica previa... esto es muy reciente en España, no hay referentes” (David Camps, entrevista febrero 2006).

Se constató que generalmente, la acción social surge a iniciativa de los responsables de las unidades de negocio que carecen de protocolos de actuación por lo que las decisiones se tienen que elevar a dirección; esto ralentiza la relación e incrementa la probabilidad de interrumpir el acuerdo. Así, en esta etapa Intermón Oxfam tenía unos criterios que orientaban la relación con el sector empresarial y vislumbraba los beneficios de una relación de colaboración estable y de largo plazo, cuestiones que expuso a DKV para poner en marcha la relación.

Figura 51: Estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración



Fuente: Autor

Durante esta etapa de formación, los principales actores de la relación de colaboración fueron Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV, e Ignasi Carreras, Director General de Intermón Oxfam. No obstante, a medida que la relación avanzaba hacia el final de esta etapa, Miguel García Lamigueiro, Director del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV, y David Camps, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones empezaron a tener mayor contacto mientras implementaban los acuerdos que se habían establecido. La figura 51 representa el organigrama de la relación resaltando a los dos interlocutores principales.

Combinación de recursos complementarios

En esta etapa de formación, la combinación de recursos complementarios aún no ha empezado puesto que las partes están centradas en construir las bases de la relación de colaboración en un marco de compatibilidad.

“Desde un principio habían afinidades y sinergias importantes” coinciden María Mateu y Joan Reventós en una entrevista personal. Antes de entrar a DKV, Josep Santacreu fue secretario ejecutivo de Médicos Mundi, una ONG de cooperación sanitaria internacional y desde que se incorporó a DKV estuvo convencido de la función social de las empresas y supo transmitir este sentido de la responsabilidad a DKV.

En una entrevista publicada, Josep Santacreu explicaba que, consciente de que los ciudadanos son cada vez más exigentes y reclaman responsabilidad, DKV siempre ha potenciado su condición de empresa comprometida con la cooperación social a través de su colaboración en diversos programas solidarios. “Nuestra compañía tiene ya una larga trayectoria de colaboración con entidades ciudadanas, con entidades sin ánimo de lucro que trabajan en el entorno de la solidaridad”.

Josep Santacreu explicaba además que estas iniciativas son el reflejo de los valores de la compañía aseverando que “la cultura interna de DKV Seguros resalta valores como la integridad, la responsabilidad o la transparencia y nuestro ideario interno subraya que *DKV y sus profesionales han de ser modelo de justicia, de fomento de la igualdad de oportunidades, de altruismo y de generosidad, ya que deseamos promover el bienestar de los demás*” (SAPCLUB 6, octubre 2002).

Intermón Oxfam definía su propia identidad como una identidad plural e inclusiva, en la que personas con diferentes creencias y procedentes de lugares diversos trabajan conjuntamente por la justicia y la solidaridad, compartiendo unos mismos valores y una misma misión (Vernis & Saz, 2006). Los valores fundamentales de Intermón Oxfam son el equipo humano, la reflexión, la independencia, el compromiso, la colaboración, la equidad, la solidaridad, la justicia, la paz, el crecimiento institucional y el análisis de las causas estructurales de la pobreza.

En coherencia con estos valores, la ONG estableció que solo colaboraría con empresas que no produjeran ni comercializaran productos o servicios, ni llevaran a cabo campañas cuya apreciación pública y valor social no encajase con su imagen y sus valores. Así, Intermón Oxfam, decidió firmar un acuerdo de colaboración con DKV por la compatibilidad de valores entre ambas partes.

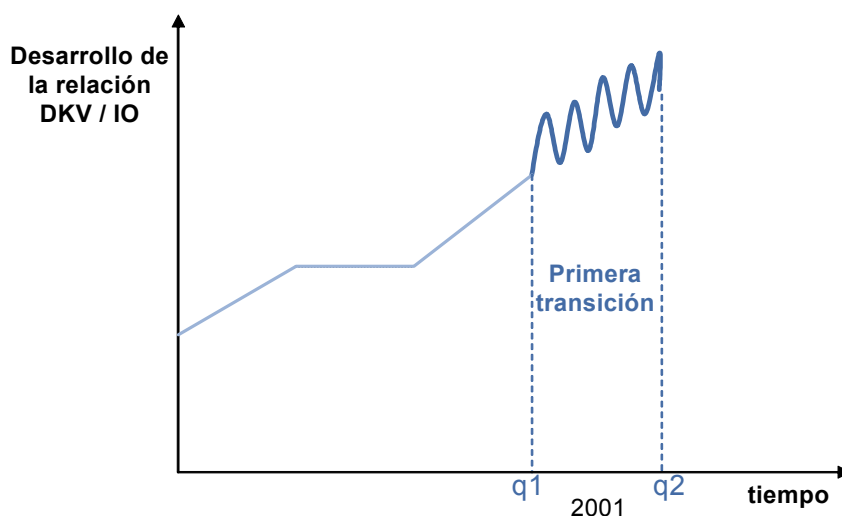
Mecanismos de gobernanza

En esta etapa, la estructura de gobernanza se centra en los mecanismos formales que garanticen el cumplimiento de los acuerdos puesto que los mecanismos informales requieren un proceso previo de interacciones para desarrollarse. Al ser necesarias las inversiones específicas a la relación, las partes buscan minimizar los costes de transacción pero también maximizar las iniciativas de creación de valor por lo que cada una quiere demostrar mutuamente su voluntad y compromiso de realizar inversiones específicas y cumplir los acuerdos con el fin de obtener los beneficios a largo plazo.

Por tanto, las partes empiezan a utilizar mecanismos formales que les provee mutuamente garantías creíbles del cumplimiento de los acuerdos. Así, Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV e Ignasi Carreras, Director de Intermón Oxfam comenzaron su relación de colaboración firmando un acuerdo de 3 años.

6.4.2.3 Periodo de transición (Primeros meses de 2001)

Figura 52: Periodo de transición



Fuente: Autor

Transcurridos los 3 años de colaboración durante los que DKV e Intermón Oxfam cumplieron con los acuerdos y se implicaron, se decidió renovar el acuerdo de colaboración. Sin embargo, aunque el objetivo principal de ambas partes era establecer una relación de largo plazo que fuera más allá de la financiación económica, la renovación del acuerdo estuvo condicionada a importantes cambios por lo que hubo un proceso previo de negociación.

Por un lado, DKV tenía el objetivo de implicar a sus empleados en la relación de colaboración. En efecto, con el propósito de difundir ciertos valores, potenciar la cooperación social y continuar así con la política de la compañía en materia de transparencia y cooperación empresarial Josep Santacreu empezó a promover una estrategia de cooperación social.

Esta estrategia de cooperación social se orientó a difundir los valores de la solidaridad, la responsabilidad y la participación entre los empleados de DKV. “Josep Santacreu planteó una estrategia muy paulatina de poner los cimientos; poco a poco se pusieron las herramientas adecuadas para que este tipo de inquietudes surgieran de manera natural desde los empleados; mediante diversas acciones, comunicaciones, formación y herramientas necesarias se dio inicio a un grupo de voluntarios” (María Mateu, entrevista, junio 2006).

Una consecuencia visible de este proceso fue la formación de un grupo de trabajo en febrero de 2001 para crear Voluntarios DKV con el fin de canalizar las diferentes acciones sociales, tanto a nivel interno de la empresa como en acciones externas. “La compañía siempre respaldó a este grupo... el acierto fue que los empleados sintieron desde el principio que esos temas dependían de ellos y que su participación era muy importante” (María Mateu, entrevista, junio 2006).

Sin embargo cuando DKV expuso sus intenciones a Intermón Oxfam, hubo “un cierto examen por un lado y por otro” (Josep Santacreu, Mesa Redonda: Colaboración empresas-ONG, Mayo 2006). Tanto DKV como Intermón Oxfam evaluaron a su potencial contraparte y expusieron sus respectivos objetivos y expectativas de la relación. Por un lado, DKV quería asegurarse que Intermón Oxfam entendía sus

objetivos y por tanto favorecería su consecución. De esta manera, DKV buscaba minimizar el riesgo de sufrir conflictos o malentendidos que debilitaran la relación y forzaran su terminación. “Incluso algunas ONG’s nos veían con desconfianza y nos cerraron las puertas” (Josep Santacreu, Mesa Redonda: Colaboración empresas-ONG, Mayo 2006). Es decir que existen ONG’s que, siguiendo el enfoque más común y tradicional simplemente esperan de las empresas privadas aportaciones económicas puesto que asumen que dos instituciones que poseen misiones tan diferentes son incompatibles y por tanto no pueden desarrollar ningún tipo de relación más allá de la relación de donante-receptor.

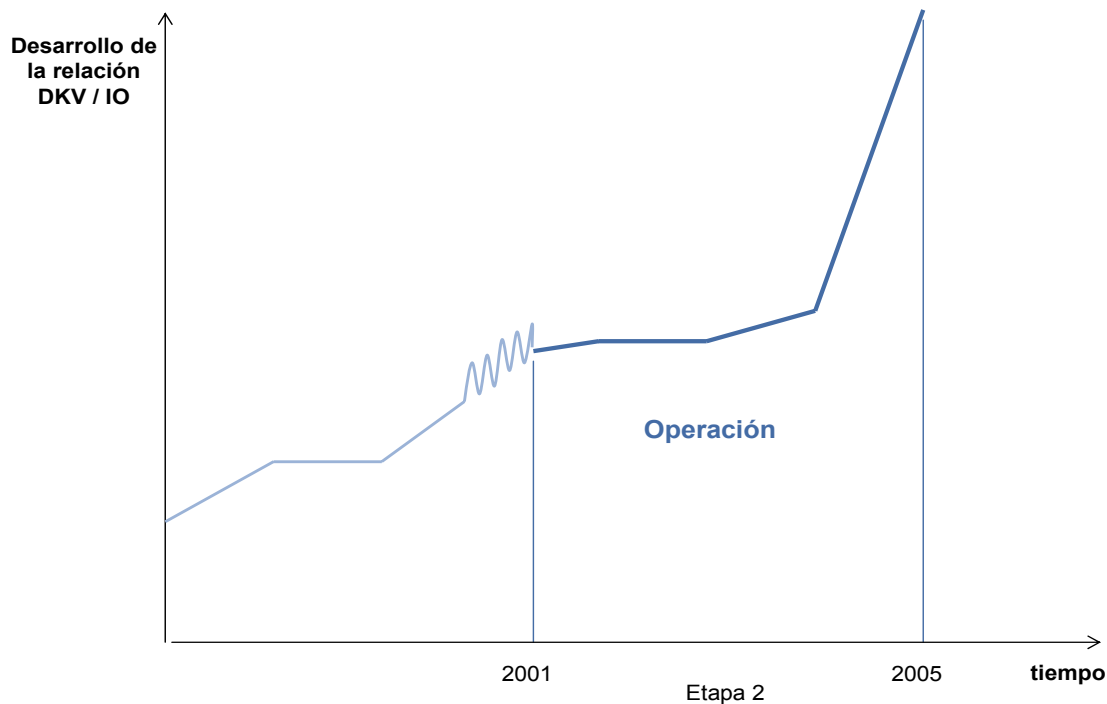
Por otro lado, Intermón Oxfam antes de firmar el acuerdo quería garantizar su independencia (Josep Santacreu, Mesa Redonda: Colaboración empresas-ONG, Mayo 2006). Casi dos tercios de los fondos de Intermón Oxfam son privados lo cuál les da una gran independencia por lo que pretenden mantener esta proporción. La ONG evaluó los objetivos de DKV para asegurarse que su independencia se mantendría intacta y por consiguiente su propia identidad no se vería afectada por una relación de colaboración que pretende abarcar diversos frentes e implicar a las personas que forman parte de ambas organizaciones.

Con este propósito, Intermón Oxfam analizó a DKV recurriendo a diversas fuentes de información como bancos de información. “Es importante analizar a las empresas con las que se va a establecer una relación de colaboración; mirar si la empresa colabora con otras ONG’s e ir donde éstas” afirmaba Ignasi Carreras, Director General de Intermón Oxfam (Ignasi Carreras, Mesa Redonda: Colaboración empresas-ONG, Mayo 2006). Es posible colaborar con empresas privadas sin perder esa independencia “siempre y cuando se cumplan unos filtros éticos, unos códigos y unos acuerdos establecidos” afirmaba en otra ocasión Pilar Porta, Responsable del Área de Captación e Imagen de Intermón Oxfam (Estudios Empresariales, 2004/3).

Así una vez expuestos claramente los objetivos y expectativas DKV e Intermón Oxfam llegaron a un acuerdo y firmaron un contrato de colaboración por tres años. Además del importe económico que DKV se comprometía a donar a Intermón Oxfam para realizar las acciones de sensibilización y ayuda humanitaria, el contrato estipulaba que los empleados de DKV se implicarían en las actividades solidarias y de sensibilización.

6.4.2.4 Etapa 2: Operación (2001-2004)

Figura 53: Etapa de operación



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

En esta etapa de operación, las partes colaboran e implementan los términos acordados y la relación crece rápidamente. En efecto, además de las aportaciones económicas que DKV hizo a Intermón Oxfam como se había acordado en el contrato, 108.000 euros, ambas instituciones se implicaron en los proyectos y actividades. DKV e Intermón Oxfam realizaron inversiones en tiempo y esfuerzo específicas a la relación de colaboración.

El aporte económico de DKV se destinó a actividades de sensibilización como la celebración del Día de la Esperanza, el Rastro de Juguetes de Zaragoza u otras actividades relacionadas con las campañas de Intermón Oxfam y a proyectos de reconstrucción en India y Salvador (Reliefweb, mayo 2001). Además DKV otorgó un premio a Intermón Oxfam en el marco de los premios Solidarios del Seguro que consistió en una donación para un proyecto de reforestación de la ONG en la India.

DKV se comprometió también a difundir el sentido del comercio justo y los productos a través de sus publicaciones corporativas y a adquirir los regalos de empresa y de Navidad de las tiendas de comercio justo.

Además de las aportaciones financieras, las inversiones relacionales en tiempo y esfuerzo se incrementaron significativamente durante esta etapa debido a la implicación de los empleados de DKV. A finales de 2001 el Comité de Dirección aprobó la constitución de Voluntarios DKV. Este grupo de voluntarios presentó un Plan de Acción Social para el año 2002 con diversos proyectos sociales entre los cuáles estaba una propuesta de participación y coordinación de numerosas acciones en los proyectos de Intermón Oxfam que DKV patrocinaba.

Así por ejemplo, durante la edición del 2002 del Rastro de Juguetes los empleados de DKV participaron activamente gestionando la recogida de juguetes en los servicios centrales, sucursales y el centro de gestión para ser donados a este rastrillo para su venta. Los empleados también participan activamente junto con los trabajadores y voluntarios de Intermón Oxfam en la fiesta de la solidaridad un Día para la Esperanza.

Al mismo tiempo, DKV priorizó la difusión de información periódica sobre los proyectos de Intermón Oxfam a los que se destinan los fondos y la comunicación de las vías de colaboración que los empleados podrían tener en Intermón Oxfam mediante el Portal del Empleado de DKV. La comunicación interna sobre la colaboración con Intermón Oxfam a los empleados de DKV es parte de un plan de comunicación interna que se puso en marcha a principios del año 2003.

Este plan de comunicación interna se elaboró con el objetivo de definir y coordinar todas las acciones de la organización, además de realizar dos cambios esenciales: La renovación del antiguo boletín informativo interno “Noticias” y la puesta en marcha de un portal del empleado, como elemento clave para superar las barreras de comunicación horizontal entre centros de trabajo y lograr la cohesión necesaria (DKV, Memoria Social 2003).

Rutinas de intercambio de conocimiento

En la etapa de operación, las rutinas de intercambio de conocimiento empiezan a desarrollarse y se van alimentando continuamente puesto que la comunicación e interacciones que se suceden en esta etapa son cada vez más intensas. Las interacciones contienen un elemento de educación que permite a las partes comprenderse mejor, recibir y procesar las contribuciones de cada una de las partes.

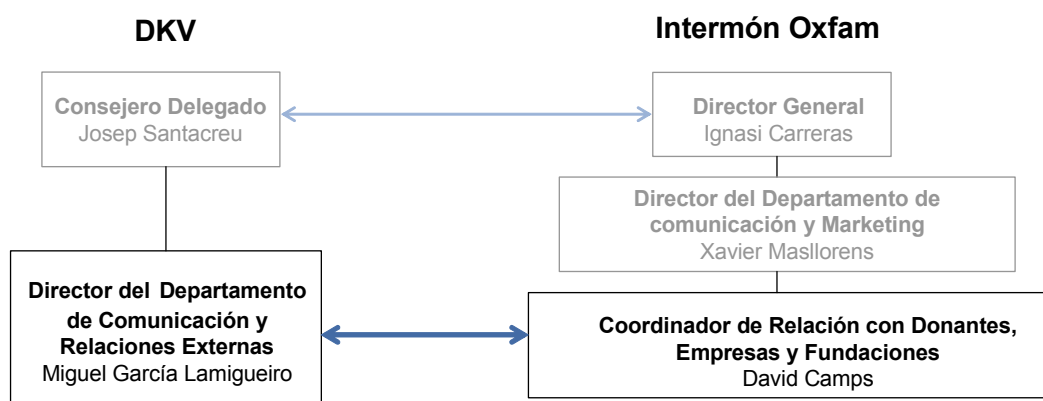
Una vez que Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV e Ignasi Carreras, Director General de Intermón Oxfam negociaron los términos del acuerdo y firmaron la renovación del contrato, la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam se gestionó desde el Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de la compañía y desde el Departamento de Marketing y Comunicación de la ONG.

El Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV depende directamente del Consejero Delegado. El Departamento de Marketing y Comunicación de Intermón Oxfam está estructurado con una dirección al frente y una subdivisión por áreas ligadas a diferentes líneas de actividad, entre las cuales está el Área de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones.

Concretamente, las personas que interactuaron intensamente durante esta etapa fueron Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Relaciones Externas y David Camps, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones.

La comunicación entre DKV e Intermón Oxfam siempre fue buena, ágil y transparente (Cristina Alonso, Madrid, junio 2006). La relación de trabajo entre Miguel García y David Camps evolucionó rápidamente puesto que llevaban una agenda de trabajo compartida para planificar las actividades a las que dedicaron mucho tiempo y recursos. La figura 54 representa el organigrama de la relación resaltando a los dos interlocutores principales.

Figura 54: Estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración



Fuente: Autor

En esta etapa, Intermón Oxfam empezó a preparar un informe muy completo sobre los eventos que DKV patrocina, la fiesta de la solidaridad “Un Día para la Esperanza” y el Rastro de Juguetes. Desde entonces cada año, la ONG prepara un informe de rendición de cuentas, con diversos datos como números de personas que asistieron, el impacto en socios, por lo que ambas partes pueden evaluar los resultados, “hacer aprendizajes y reflexiones estratégicas sobre el impacto en los grupos de interés de DKV” (David Camps, entrevista, febrero 2006). Así, las continuas interacciones permitieron fortalecer la relación de colaboración y además, contribuyeron a que cada una de la partes alcanzara sus propios objetivos organizativos.

Cuando, a principios de 2002, DKV empezó a trabajar en el nuevo plan estratégico mediante el cual se integró la responsabilidad social corporativa dentro de la estrategia de negocio, empezó a trabajar también en la elaboración de su Memoria Social que después denominaría Memoria de Sostenibilidad. Para la elaboración de la memoria social, la primera del sector que se realizaría en España, DKV formó un Consejo Asesor formado por un equipo de 7 profesionales y expertos de diferentes ámbitos. Entre los miembros de este Consejo Asesor se nombró a un representante de Intermón Oxfam, a Pascual Moreno, director Territorial de Intermón Oxfam en Aragón, Baleares, La Rioja y Navarra.

Dos años más tarde, en 2004 DKV presentó el Código de Conducta de DKV, un documento que, tomando como punto de partida los valores de la empresa, establece pautas, recomendaciones y líneas de actuación entre la empresa y sus diferentes grupos

de interés o *stakeholders*. Para elaborar este documento de trabajo, también el primero de este tipo dentro del sector asegurador español, DKV formó un Consejo Consultivo. Dicho Consejo Consultivo compuesto por profesionales externos se formó para representar las expectativas de todos los grupos de interés y asesorar a DKV en la resolución de conflictos y en la evolución del Código. Para conformar el Consejo Consultivo, nuevamente DKV invitó al representante de Intermón Oxfam.

Al mismo tiempo, Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV, se incorporó a propuesta de Intermón Oxfam como miembro de la Comisión Ética del Fondo de Inversión Ético y Solidario Morgan Stanley en el año 2004. El Fondo de Inversión Ético y Solidario Morgan Stanley se constituyó en 1999 bajo el impulso de Intermón Oxfam para intentar influir en el comportamiento social y ambiental de las empresas. Permite combinar objetivos financieros con valores sociales vinculados a la justicia social, desarrollo económico, paz y medio ambiente puesto que la Comisión Ética se encarga de fijar los criterios que permitirán seleccionar o excluir los valores en los que invierte el fondo. Además, cede parte de la comisión de gestión a ONG's o entidades sin fines de lucro.

Combinación de recursos complementarios

Existe una combinación de recursos cada vez más compleja resultado de estas interacciones e intercambio de conocimiento. La implicación de los empleados de DKV en la relación de colaboración con Intermón Oxfam se transformó en un potente generador de importantes beneficios para ambas organizaciones. Uno de los principales objetivos de DKV era transmitir una serie de valores, el trabajo en equipo, la excelencia, la integridad, el rigor y la empatía entre los empleados a través del Plan de Acción Social con el fin de crear una mayor cohesión entre los empleados y DKV. Para tal efecto, “Intermón Oxfam se convirtió en una correa de transmisión de sus necesidades de voluntarios” (David Camps, entrevista febrero, 2006).

Una de las fortalezas de Intermón Oxfam es su capacidad de motivar y movilizar el voluntariado, un activo fundamental de la ONG, “sin el voluntariado es impensable lo que estamos haciendo. Es decir, sin voluntariado Intermón Oxfam tendría que replantearse completamente su actividad...Nosotros tenemos un programa de

voluntariado muy intenso y muy costoso; es decir, esas 1300 personas son el equipo operativo de la organización. Eso significa que todos tienen derecho a su espacio de formación, a asistir a los encuentros...” (Fran Equiza, entonces Director de Recursos Humanos y Gestión Interna de Intermón Oxfam, citado en Vernis & Saz, 2006).

Por tanto, las actividades organizadas por Intermón Oxfam permitieron transmitir valores específicos a los empleados de DKV y moldear así la cultura organizativa de la empresa. En efecto, este tipo de actividades aumenta el sentido de pertenencia a la organización, “les hace sentirse orgullosos de la compañía para la que trabajan” afirmaba Josep Santacreu en una entrevista publicada (SAPCLUB 6, octubre 2002).

Por su parte, Intermón Oxfam también se benefició de esta implicación de los empleados de DKV como voluntariado corporativo. Para Intermón Oxfam el compromiso que adquieren los voluntarios es un factor fundamental para avanzar en el logro de sus objetivos. Igualmente fundamental es la difusión de los valores de la ONG, la sensibilización, la captación de nuevos socios y donaciones personales entre los empleados de DKV y por ende su entorno más cercano, familiares y amigos.

Al mismo tiempo, la comunicación efectiva y la información compartida en los diferentes consejos que se formaron en esta etapa y en los que miembros de DKV e Intermón Oxfam participaron directamente generaron importantes beneficios para ambas partes. Tanto DKV como Intermón Oxfam supieron internalizar la información y conocimiento generado para satisfacer sus propias necesidades institucionales.

Intermón Oxfam se benefició del conocimiento desarrollado en el tema de responsabilidad social corporativa en el Consejo Asesor de la Memoria de Sostenibilidad de DKV y en el Consejo Consultivo del Código de Conducta de DKV. Este conocimiento le permitió fortalecer el enfoque integral de sus campañas de sensibilización y movilización y orientar así a las empresas en el comportamiento socialmente responsable.

En efecto, una parte del trabajo de Intermón Oxfam en el Área de Campañas consiste en la influencia en la actuación de las empresas. Intermón Oxfam considera que las empresas tienen un papel relevante actuando como catalizadoras del desarrollo

sostenible, la erradicación de la pobreza y el derecho a una vida digna. Sin embargo, existen empresas que demuestran malas actuaciones por lo que, en coherencia con los valores por los que lucha, Intermón Oxfam denuncia estas malas prácticas a través de las campañas. No obstante, el propósito de estas campañas no sólo es denunciar, Intermón Oxfam no busca la confrontación, más bien y siguiendo un enfoque integral, pretende la educación, orientación y concienciación de las empresas para que actúen responsablemente y fomentar así cambios reales. “Es principalmente por este motivo que Intermón Oxfam interviene activamente en el debate de la responsabilidad social corporativa, con el fin de contribuir al afianzamiento y buen desarrollo de su concepto...En Intermón Oxfam creemos que el sector empresarial es un motor clave en la reducción de la pobreza y defendemos el principio de que no hay buenas o malas empresas, sino buenas o malas prácticas empresariales...El debate actual de la responsabilidad social corporativa surge de un replanteamiento de la función y de la responsabilidad de las empresas en un entorno global...” (Isabel Tamarit, Técnico del Departamento de Campañas y Estudios de Intermón Oxfam, Comparecencia ante el Congreso de Diputados, mayo, 2005).

DKV también obtuvo importantes ventajas del conocimiento desarrollado en el Consejo Asesor de la Memoria de Sostenibilidad de DKV. En 2003, la Memoria de Sostenibilidad de DKV consiguió el “*In Accordance*” del Global Reporting Initiative (GRI), el principal estándar internacional de elaboración de este tipo de informes, lo que convertía a DKV en la única empresa española del sector de seguros a la que el GRI reconocía esta calificación (elEconomista.es, 2006). Este hecho reafirma a DKV como empresa socialmente responsable y transparente. A partir de 2003, las sucesivas ediciones obtendrían la misma calificación.

Así, en esta etapa de operación, las partes van encontrando la mejor manera de unir sus fuerzas dado que el nivel de interacción en esta etapa va creciendo, los procesos en la toma de decisiones y la cultura de cada una de las partes se van integrando. Consiguientemente, los recursos complementarios intangibles se van combinando de manera compleja para alcanzar una sinergia única, valiosa e inimitable. Esta sinergia se tradujo en la mejora de la imagen corporativa y la reputación de DKV. En efecto, aunque es difícil aislar e identificar el impacto específico de la asociación con Intermón

Oxfam, existen datos que apuntan su contribución al posicionamiento de la marca y la mejora de la reputación.

Una investigación realizada en 2003 para medir el impacto de la estrategia de responsabilidad social corporativa demuestra que existe una importante relación entre el conocimiento de la responsabilidad social de DKV y determinados comportamientos del consumidor. También muestra un impacto sobre otros colectivos: aumenta la vinculación de los empleados, proporciona una diferenciación para los miembros del canal de distribución y sirve para modificar las actitudes de los profesionales sanitarios (DKV, Memoria de Sostenibilidad 2003).

Mecanismos de gobernanza

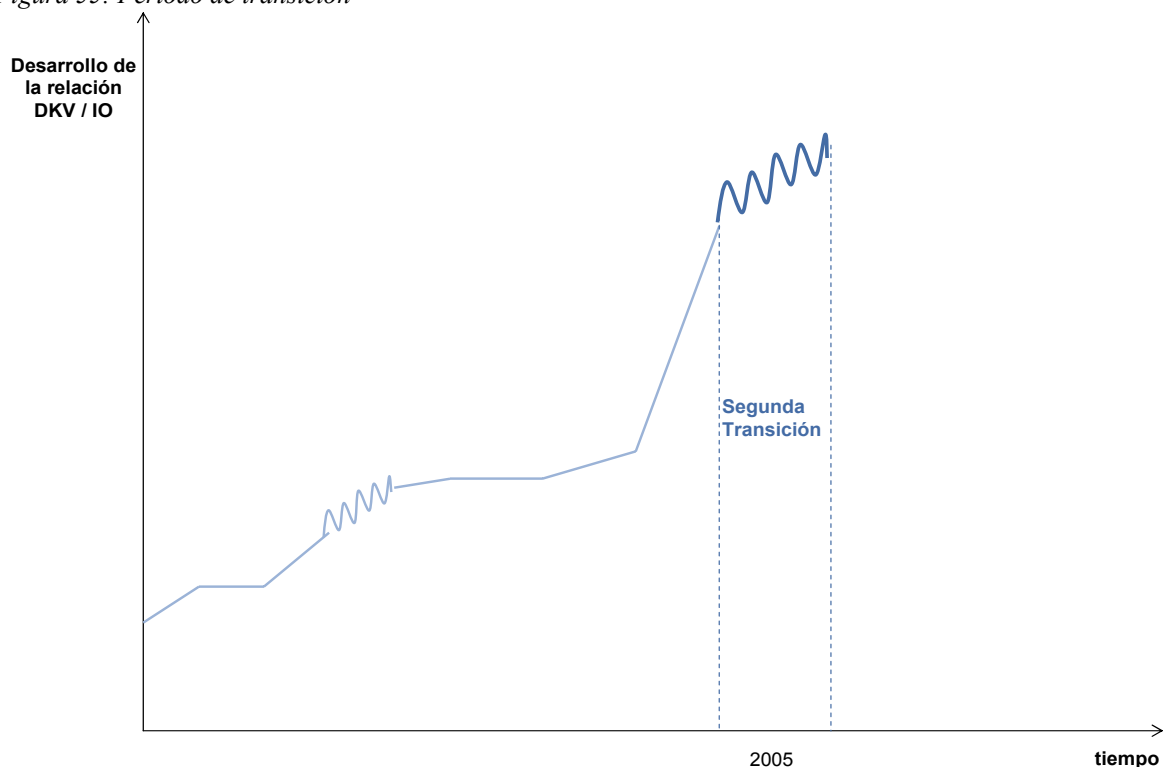
En esta etapa de operación, los mecanismos de gobernanza informales empiezan a emplearse y a complementar los mecanismos formales. Los mecanismos de gobernanza informales que surgieron entre DKV e Intermón Oxfam fueron la confianza y el respeto. El intenso nivel de interacciones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos hicieron que las interacciones se hicieran predecibles y por tanto surgiera la confianza.

En efecto, Miguel García y David Camps se consultaban mutuamente cualquier iniciativa y las decisiones se tomaban conjuntamente lo que fomentó un ambiente de confianza y de entendimiento. Por tanto, el ambiente de confianza que predominaba en la relación de colaboración surgió del respeto mutuo y el entendimiento de las respectivas necesidades y posiciones de ambas organizaciones.

Sobre este tema, Josep Santacreu apuntaba que “es importante entender el papel que se tiene de lo contrario se corre el peligro de entrar en el terreno de la ONG” (Josep Santacreu, Mesa Redonda: Colaboración empresas-ONG, Mayo 2006). Asimismo, David Camps afirmaba que “la relación siempre se ha basado en la confianza... si hay un conflicto, no hay problema pues se lo plantea... DKV ha sido siempre prudente en la comunicación de la relación, Intermón Oxfam siempre ha respetado esta comunicación”.

6.4.2.5 Periodo de transición (Principios de 2005)

Figura 55: Periodo de transición



Fuente: Autor

Después de 7 años de relación de colaboración, Intermón Oxfam se convirtió en el máximo exponente de cooperación de DKV con ONG's (DKV, Memoria de Sostenibilidad, 2005). Ambas entidades estaban satisfechas con la colaboración que mantienen desde 1998 y que se fue estrechando con el paso del tiempo por lo que la renovación del contrato aparecía inminente.

En forma paralela, DKV estaba a punto de implementar la segunda etapa del plan Valor de DKV (2005-2006). La empresa se había propuesto integrar la responsabilidad social corporativa en la estrategia de negocio de la empresa mediante el Plan Valor (2003-2006) para lo cual ya había empezado a desarrollar diversas acciones como mejorar el componente ético y social de sus productos y servicios, la elaboración del Código de Conducta y la búsqueda de programas de acción social que estén relacionados con el negocio de modo que la compañía pueda aportar todo su conocimiento y experiencia.

Por consiguiente, se debía identificar un proyecto de cooperación al desarrollo que tuviera relación con la estrategia de negocio de DKV y que materializara la relación con Intermón Oxfam. “DKV está posicionando su marca en temas de salud dentro del negocio de seguros centrándose en prevención y hábitos de vida saludable y por esto, en coherencia con esta imagen, se hacen patrocinios deportivos...Por tanto, al ser Intermón Oxfam una ONG especializada en cooperación al desarrollo se consideró que un proyecto de salud sería el más adecuado así, se identificó un proyecto visible, que hiciera tangible la relación hacia fuera y este fue el proyecto de Ambato, la construcción de un hospital materno infantil” (María Mateu, entrevista junio, 2006).

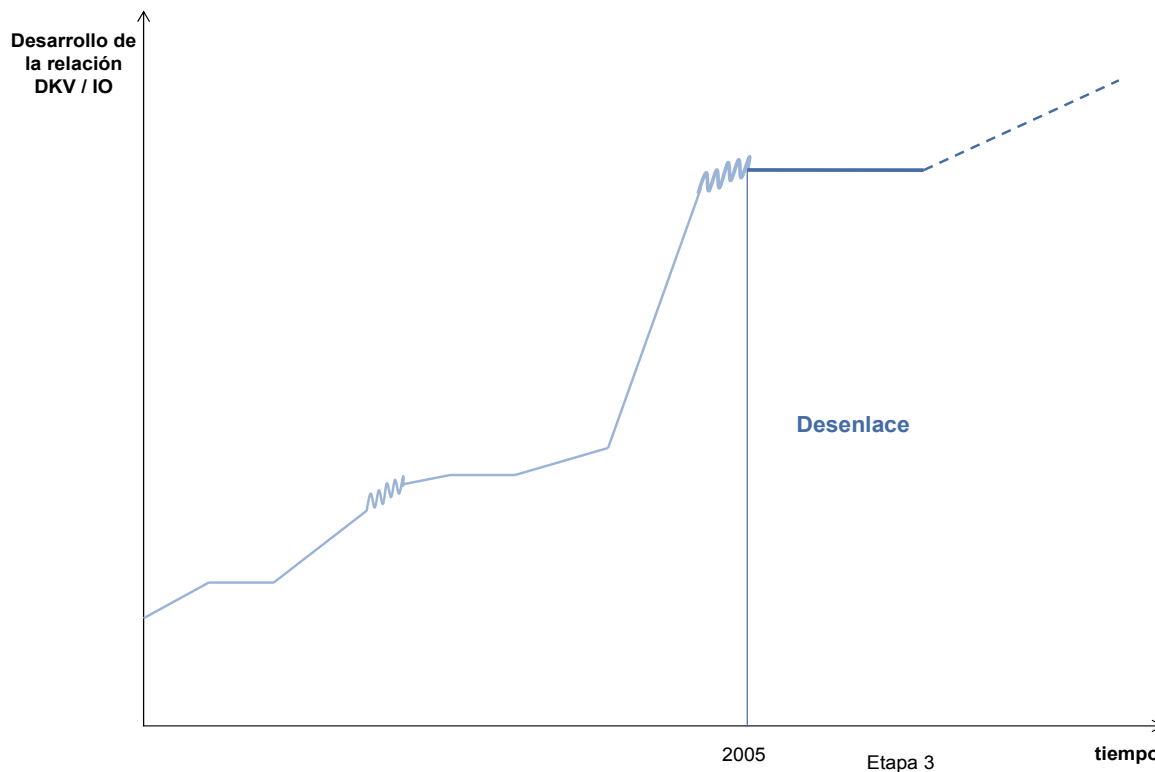
Así, DKV e Intermón Oxfam acordaron seleccionar un proyecto de desarrollo específico que serviría como eje para concentrar las aportaciones y evitar con ello la dispersión de la comunicación. Se decidió que este proyecto sería la construcción del área materno-infantil del Hospital de Ambato. De esta manera, DKV cumpliría su objetivo de alinear la relación de colaboración con Intermón Oxfam con la estrategia de negocio de la compañía. Sobre este punto, en la entrevista personal que se tuvo, María Mateu comentaba que “no tiene sentido hacer cosas que se alejen de la línea de negocio de la empresa” y Joan Reventós añadía que “la coherencia es importante, hay empresas que donan sumas millonarias pero como no tienen una coherencia con su línea de negocio un cambio o una crisis hace que esta colaboración se corte por lo que no se genera valor”.

Por otra parte, DKV e Intermón Oxfam manifestaron su interés por reforzar sus compromisos, incrementar los vínculos y extender la relación de colaboración a diversos frentes implicando a sus respectivos grupos de interés. Refiriéndose a este hecho Josep Santacreu expresaba que “con Intermón Oxfam es ir más allá del proyecto asistencial es pasar a una situación de alianza estratégica con múltiples actividades muy trabajadas” (Josep Santacreu, Mesa Redonda: Colaboración empresas-ONG, Mayo 2006).

Acordados estos puntos, en enero de 2005 Josep Santacreu e Ignasi Carreras firmaron un convenio de colaboración que se extendía a 5 años mediante el cual DKV e Intermón Oxfam se convertían en socios estratégicos con un elevado nivel de contraprestaciones económicas y comunicativas.

6.4.2.6 Etapa 3: Desenlace (2005-2010)

Figura 56: Etapa de desenlace



Fuente: Autor

Inversiones relacionales específicas

Durante esta etapa, las inversiones relacionales siguen siendo muy elevadas pero siguen una pauta establecida. DKV se comprometió a garantizar una aportación mínima global de 387.000 euros (DKV, Memoria de Sostenibilidad 2005) a través de diferentes herramientas en diversas acciones. Por un lado, DKV e Intermón Oxfam seleccionaron el proyecto de construcción de un hospital materno-infantil en Ambato, una zona en la que se encuentra un elevado índice de población indígena, uno de los sectores más marginales de Ecuador. Se acordó que este proyecto serviría como eje para concentrar el resto de las aportaciones.

En este sentido, DKV decidió vincular su nuevo producto “Vida Jubilación Plus” al proyecto de Ambato destinando el 0,7% de la facturación acumulada. El donativo no

estará vinculado a las ventas sino a la facturación acumulada año tras año con el fin de evitar que se convierta en una campaña puntual. La aportación se destinaría a la construcción e implementación del área de emergencia y atención materno-infantil del Hospital de Ambato. DKV e Intermón Oxfam acordaron colaborar en la promoción de este producto coordinando sus respectivas agencias de publicidad. Intermón Oxfam se comprometió además a informar sobre tal acción a socios y colaboradores y a incorporar en su página web un *microsite*.

Por otro lado, DKV se comprometió a seguir patrocinando las dos actividades anuales con las que colabora desde la etapa de formación: Un día para la Esperanza y el Rastro de Juguetes de Zaragoza. La fiesta de la solidaridad “Un día para la Esperanza”, la mayor acción de sensibilización y movilización social que Intermón Oxfam organiza cada año y en la que DKV participa activamente como patrocinador nacional. La edición del 2004 convocó a más de 255.000 personas en 47 ciudades. DKV se comprometió además a continuar siendo patrocinador único del Rastro de Juguetes de Zaragoza e implicando a sus empleados.

Además de continuar dando prioridad a la implicación de los empleados de DKV mediante la difusión de información periódica de la relación y su participación directa en diversas actividades conjuntas, en esta etapa DKV se comprometió vincular a Intermón Oxfam los equipos deportivos que patrocina. Así, Intermón Oxfam se convertiría en la ONG de referencia del equipo de baloncesto DKV Joventut y el equipo de fútbol de sala DKV Seguros Zaragoza mediante la comunicación a través de varios medios como las publicaciones del club, la página web o en las instalaciones deportivas durante los partidos. También se acordó que los empleados de DKV organizarían cada año de forma voluntaria un partido benéfico destinado a apoyar el proyecto específico de desarrollo seleccionado, la construcción del Hospital de Ambato.

DKV también continuaría colaborando con los espacios publicitarios en las revistas que edita en las que además se daría información periódica sobre la colaboración estratégica. Asimismo, DKV se comprometió a realizar *mailings* de captación de base social.

Por último, DKV se comprometió a seguir comprando productos de comercio justo estableciendo una planificación de compras para permitir establecer los plazos de producción adecuados. Así Intermón Oxfam se convertiría en proveedor prioritario para regalos de empresa y material de *merchandising* para lo cual, la ONG designaría un interlocutor en el Departamento de Comercio Justo para facilitar la atención a DKV.

Rutinas de intercambio de conocimiento

En esta etapa, las rutinas de intercambio de conocimiento ya están establecidas, por lo que las interacciones, el nivel de comunicación y aprendizaje inter-organizacional permanecen elevados y estables.

En enero de 2005, la estructura organizativa del Departamento de Marketing y Comunicación de Intermón Oxfam sufrió una serie de cambios en cadena que se inició con la partida de Xavier Masllorens, Director del Departamento. Así, Pilar Porta pasó a ser la nueva Directora de Marketing y Comunicación de Intermón Oxfam, David Camps fue nombrado Coordinador de Captación de Fondos e Imagen y Joan Reventós, que hasta el momento era Responsable de Captación de Fondos para Emergencias, fue ascendido al puesto de Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones.

En esta etapa, se designó a María Mateu Herrando, Responsable de la Unidad de Comunicación del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV y a Joan Reventós, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermón Oxfam como el nexo de unión de la relación de colaboración. Ambos interlocutores llevan desde entonces el día a día de la relación. Sin embargo, Miguel García y David Camps mantienen un vínculo fruto del elevado nivel de comunicación e interacción que mantuvieron durante las dos anteriores etapas.

De igual manera, Josep Santacreu e Ignasi Carreras mantuvieron reuniones periódicas de al menos una vez al año hasta junio de 2005. Ignasi Carreras abandonó la dirección de Intermón Oxfam el 30 de junio de 2005 pues los estatutos establecían que no podía permanecer más de diez años en el cargo, y a partir de esa fecha, Ariane Arpa, Directora General de Intermón Oxfam mantiene reuniones periódicas de al menos una vez al año

con Josep Santacreu. “Las afinidades y sinergias entre Josep Santacreu y Ariane Arpa son igualmente importantes pues el actual Consejero Delegado de DKV perteneció al mundo de las ONG’s, y la actual Directora de Intermón Oxfam trabajó en el sector de los seguros” (Joan Reventós, entrevista, junio 2006).

En esta etapa, se acentuó la vinculación de los empleados de DKV a la relación de colaboración mediante diversas actividades. DKV e Intermón Oxfam organizaron sesiones informativas sobre la evolución del proyecto eje, la construcción del Hospital de Ambato, donde empleados de Intermón Oxfam presentaron a los empleados de DKV en la sede de la empresa. También se empezó a organizar viajes de trabajadores de DKV a la zona con el fin de que estos pudieran testimoniar a sus compañeros del avance del mismo. Asimismo, se empezó a invitar a los empleados de DKV a las actividades de Intermón Oxfam como charlas, exposiciones o asambleas de colaboradores, y a difundir a través del portal de voluntariado de DKV campañas y propuestas de acción o propuestas de voluntariado puntual.

El intercambio de información durante estas interacciones permitió que DKV e Intermón Oxfam se plantearan la continuidad de DKV en el proyecto de Ambato. En colaboración con la Fundación Tierra Nueva, DKV había puesto en marcha un proyecto de micro-seguros de salud en una de las zonas más pobres de Quito, Ecuador, muy cerca de Ambato. A finales de 2005, casi 1.500 personas ya se beneficiaban de un sistema que incluye las coberturas básicas y que posibilita el desarrollo de una medicina preventiva. Todo ello adaptado a la capacidad de pago de una población con escasos recursos económicos donde algunos ni siquiera pueden pagar los 2 dólares mensuales que cuesta.

Por esta razón DKV, a petición de la propia red de mediación incluyó en el diseño de la iniciativa la creación paralela de un fondo solidario, al que se destina el 10 por ciento de la prima, que permite ofrecer esta atención médica de forma gratuita a los más pobres y también de un fondo de reserva para gastos extraordinarios (noticias de finanzas en www.lukor.com, noviembre, 2006). La asistencia sanitaria prevista en el micro-seguro se presta en el Instituto Médico “Tierra Nueva”.

Intermón Oxfam planteó la posibilidad de implantar este micro-seguro en Ambato donde colabora con la asociación “Alli Causai” que también tiene un hospital en

funcionamiento y se preparaba para la inauguración del área materno-infantil cuya construcción estaba financiando DKV.

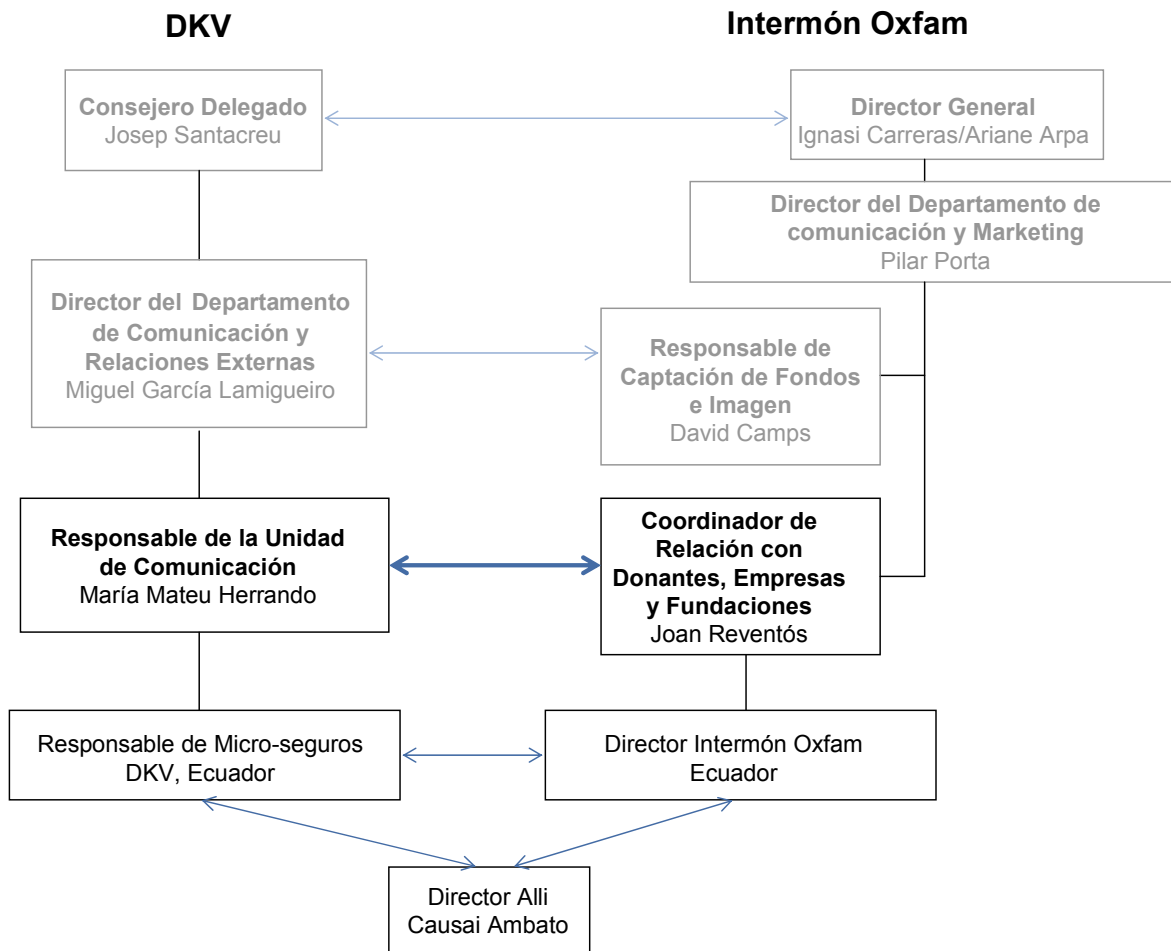
Así, DKV e Intermón Oxfam acordaron colaborar en la implantación del micro-seguro en Ambato utilizando el *expertise* de DKV. Se puso en contacto al responsable de DKV del proyecto de micro-seguros en Quito y al equipo de Intermón Oxfam en Ecuador quienes estudiaron la viabilidad del proyecto en el centro de “Alli Causai” y finalmente concluyeron que la implantación del sistema de medicina prepagada sería una buena alternativa para garantizarles la cobertura sanitaria básica a precio reducido y para contribuir a la sostenibilidad del hospital.

Josep Santacreu se refería al nivel de vinculación de DKV e Intermón Oxfam y al proyecto de micro-seguros en Ambato de la siguiente manera: “A este nivel de vinculación, las dos entidades pueden ver que potencialidades existen para ayudarse mutuamente, la relación se fundamenta en buscar espacios de transferencia y compartir el conocimiento... así por ejemplo, DKV pone a disposición de la ONG local sus recursos y habilidades para lograr micro-seguros, este es un pequeño germen de un proyecto sostenible y replicable”.

Joan Reventós se expresaba de la siguiente manera al explicar las nuevas interrelaciones que se van formando: “Además de la relación a tres niveles en la sede central, con María Mateu y yo mismo como nexos de unión, Miguel García y David Camps, y Josep Santacreu y Ariane Arpa a nivel de dirección, empieza una nueva relación más operativa entre el director de Intermón Oxfam de la sede en Ecuador y el director de microseguros de DKV en Quito quienes trabajarán con la contraparte que es el director de la fundación Alli Causai”.

Por esta razón, la estructura organizativa de la alianza entre DKV e Intermón Oxfam se hace más compleja. La figura 57 representa la estructura organizativa actual de la relación de colaboración.

Figura 57: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración



Fuente: Autor

Al poco tiempo de plantearse la posibilidad de implantar el sistema de micro-seguros en Ambato, a principios de 2006 se organizó el viaje a Ecuador de Pilar Madre, Directora del Departamento de Gestión de Calidad de DKV en coherencia con el objetivo de implicar a los empleados de DKV en el proyecto eje de la relación de colaboración de DKV e Intermón Oxfam. El objetivo del viaje era conocer el proyecto de micro-seguros en Quito. En el viaje, estuvo acompañada por Francisco Villagrasa quién desarrolló la parte técnica del producto, Carlos Martínez, responsable del proyecto y Miguel García como responsable del programa de responsabilidad social corporativa de DKV.

Parte de las experiencias que Pilar Madre relató a su vuelta y se publicaron en el portal del Voluntariado de DKV se citan a continuación: “El primer día fuimos al hospital de la Fundación Alli Causai en Ambato para estudiar la posibilidad de trabajar el micro-seguro entre la población indígena...Aprovechamos nuestra estancia para conocer la sede de Intermón Oxfam donde nos explicaron los proyectos en los que están

trabajando...creo que no debemos esperar de este proyecto de micro-seguros unos resultados espectaculares a corto plazo...el país ha sufrido varias crisis económicas y la población es reticente a comprar algo intangible y por tanto los resultados han de esperarse a largo plazo...Creo que si alguien quiere ayudar a este país o países como este, deben colaborar con organizaciones que trabajen en proyectos que generen desarrollo y construyan estructuras que ayuden al país a largo plazo. Enviar dinero puntualmente puede provocar un efecto contrario al que pretendemos” (Experiencias del voluntario Pilar, www.voluntariado.org/dkv/, octubre 2006).

Combinación de recursos complementarios

Durante esta etapa, las partes alcanzan un elevado nivel de congruencia entre sus objetivos y la combinación de recursos y/o capacidades alcanza un elevado nivel de complejidad por lo que una sinergia única y valiosa se cristaliza.

Por un lado, las partes encuentran formas creativas de apalancar su asociación. Así, en octubre de 2005 DKV inauguró su nueva sucursal en Baleares para dar servicio a sus más de 15.000 asegurados desde la sede principal de Palma de Mallorca y así consolidar su posición en el mercado balear (www.finanzas.com, octubre 2005). La nueva oficina refuerza la imagen corporativa de DKV en las islas, ofreciendo un espacio mayor y más accesible a sus asegurados y consolidando su posición de liderazgo en el mercado balear. En la inauguración, Miguel García hizo hincapié en el compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa, “que para nosotros es parte de la propia estrategia de la organización”. Para el evento, DKV e Intermón Oxfam organizaron una muestra fotográfica sobre su proyecto de colaboración en Ambato. Además, DKV e Intermón Oxfam organizaron, en colaboración con la Federación de Baloncesto de las Islas Baleares y Coca-Cola, el campeonato de *street basket* “Vive el deporte con DKV” que se celebró en la Plaza de España de Palma de Mallorca y donde participaron cerca de 200 jugadores de todas las edades. DKV cedió a Intermón Oxfam el importe de la inscripción simbólica (un euro por jugador) y un euro más por cada canasta conseguida para el proyecto de construcción del área materno-infantil del Hospital en Ambato.

Por otro lado, en esta etapa los valores de cada una de las partes se integran en una cultura común. La relación de colaboración forma parte de la cultura corporativa tanto de DKV como de Intermón Oxfam. Como afirmaba María Mateu, “la relación ya está tan asentada en todo, incluso en los materiales que utilizamos, se respira la misma filosofía” a lo que Joan Reventós añadía “la relación ha superado al interlocutor es decir que ha sobrevivido al personalismo, eso implica que si uno de los interlocutores se va, la ‘rueda sigue funcionando’ sigue habiendo una interlocución con conocimiento de causa, de lo que pasa en la relación, de lo que ha pasado, de los puntos fuertes o débiles que hay que ir trabajando en la relación”. Sobre este punto María Mateu opinaba “sería muy difícil deshacer esta relación a menos claro que cambiasen a una persona tan estratégica como Josep Santacreu y en su lugar viniera alguien que quisiera borrar la responsabilidad social corporativa de la estrategia de la empresa”, Joan Reventós concordaba afirmando “o cambiasen la dirección general de Intermón Oxfam y decidieran eliminar todo vínculo con las empresas privadas siguiendo el enfoque fundamentalista de algunas ONG’s”.

En esencia, DKV e Intermón Oxfam han sabido desarrollar su relación de colaboración en una competencia distintiva que les proporciona una ventaja competitiva sustentable. Las experiencias y conocimientos en distintos ámbitos de la acción social y la responsabilidad social corporativa que DKV e Intermón Oxfam han compartido a lo largo de 8 años han transformado la relación de colaboración en una valiosa capacidad intangible que genera importantes beneficios tanto para DKV como para Intermón Oxfam.

Las empresas reconocen cada vez más que el modo en que realizan acción social e interactúan con las ONG’s puede afectar directamente y en forma positiva o negativa el éxito de su estrategia de negocio. Sin embargo, existe un gran desconocimiento e incluso desconfianza entre las empresas y las entidades del tercer sector sobre el desarrollo de una relación de colaboración entre ambos (Cristina Alonso, Jornada: el partenariado entre empresas y ONG, un aprendizaje mutuo, Madrid, junio 2006). Por esta razón, el acuerdo entre DKV e Intermón Oxfam ha sido señalado por algunos expertos en responsabilidad social corporativa como ejemplo para otras empresas (Cinco Días, 7 de marzo, 2005).

Como resultado, la relación de colaboración estratégica que poseen DKV e Intermón Oxfam ha adquirido el grado de capacidad o competencia distintiva. Prueba de ello es el número de invitaciones que DKV e Intermón Oxfam reciben constantemente de foros académicos, cursos, mesas redondas del sector empresarial entre otros, para presentar su relación de colaboración y generalmente explicar las claves de éxito de esta alianza estratégica a largo plazo; también están las diversas publicaciones académicas o de difusión que les citan o les hacen entrevistas por su experiencia y conocimientos sobre como gestionar una relación de colaboración estratégica de largo plazo y sobre los beneficios que este tipo de relación conlleva.

Así por ejemplo, Ignasi Carreras y Josep Santacreu participaron en junio de 2005 en una conferencia organizada por el Círculo Ecuéstre de Barcelona bajo el título “Alianza entre Empresas y Organizaciones no Lucrativas” donde personas del mundo de la empresa debatieron sobre la importancia de la responsabilidad que tienen las empresas y escucharon ejemplos de buenas prácticas de colaboración (Federación de Servicios Financieros y Administrativos, nota de prensa, junio 2005).

Después de dejar la dirección General de Intermón Oxfam, Ignasi Carreras se incorporó a la escuela de negocios ESADE como profesor del departamento de Política de Empresa. También, recibe invitaciones a participar en diversas conferencias, como por ejemplo en octubre de 2005 ofreció una conferencia titulada “Empresas y ONG’s: ¿Confrontación, diálogo o colaboración?” durante la serie de coloquios que bajo el nombre “La empresa en la sociedad” organizan conjuntamente BBVA y ESADE.

También, en un artículo publicado en El País sobre la proliferación y consolidación de cursos de formación específica frente a la creciente necesidad de profesionalización de las ONG’s, se citaba un curso organizado por la Obra Social de la Caixa y ESADE. Se resaltaba que gran parte de los líderes de diferentes entidades no gubernamentales habían acudido al curso cuyo programa abordaba temas puramente empresariales (El País, 09-07-2006). Uno de los temas del programa era justamente la colaboración entre empresas y ONG’s al que Josep Santacreu fue invitado para exponer la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam.

Otro evento al que DKV e Intermón Oxfam fueron invitados a exponer sus experiencias y enseñar “buenas prácticas” (elEconomista.es, junio 2006) fue la jornada titulada “El partenariado entre empresas y ONG: Un aprendizaje mutuo” organizado por el Centro de Responsabilidad Corporativa de PricewaterhouseCoopers, el Instituto de Empresa y el Círculo de Responsabilidad Social de la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial.

Para DKV, esta capacidad intangible se traduce en un importante factor diferenciador del resto de sus competidores en el sector de seguros. El ser reconocido como un socio estratégico de Intermón Oxfam, refuerza los atributos de la imagen de marca y mejora la reputación corporativa. Mediante la estrategia de marca, DKV quiere ser percibida como una “caja abierta” con una orientación relacional y cercana en la prestación del servicio. La marca enfatiza el cuidado de la salud y transmite el respeto por las personas y la preocupación por asegurar su bienestar y calidad de vida. La relación con Intermón Oxfam demuestra justamente cercanía y compromiso por contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Al mismo tiempo, la relación de DKV con Intermón Oxfam incrementa la credibilidad y la confianza de los *stakeholders* de DKV en la empresa, es decir incrementa los valores de reputación – factores que DKV ha identificado mediante un estudio realizado por una firma consultora como la base de su reputación corporativa - (DKV, Memoria de Sostenibilidad, 2005).

Para Intermón Oxfam, la relación de colaboración estratégica con DKV constituye una competencia distintiva que contribuye significativamente a alcanzar sus objetivos de cooperación para el desarrollo. Así lo expresa David Camps: “DKV es para Intermón Oxfam un aliado estratégico en la lucha contra la pobreza en la asunción de los valores misionales de paz, justicia y solidaridad que orientan nuestra acción” (Citado en DKV, Memoria de Sostenibilidad 2004).

Más aún, esta competencia distintiva constituye una poderosa señal al sector empresarial: Por un lado transmite el mensaje que es posible lograr un acuerdo estratégico entre una empresa y una ONG que aporte beneficios mutuos. Por otro lado, contribuye a fomentar que las empresas adopten políticas y prácticas responsables

puesto que “la responsabilidad social debe ser un valor que impregne toda la actividad de la empresa” (Ignasi Carreras, Barcelona, junio 2005). “El acuerdo de colaboración firmado en enero del 2005 y presentado en Zaragoza entre DKV e Intermón Oxfam es el modelo de relación a largo plazo que buscamos con las empresas, dado que trata de implicar a los grupos de interés de la empresa de forma integral: empleados, clientes, mediadores,.. y supone un compromiso con todas las diferentes líneas de acción de Intermón Oxfam: cooperación al desarrollo, acción humanitaria, sensibilización ciudadana y comercio justo... En un momento en que algunas voces alertan de que la responsabilidad social corporativa es un discurso vacío de contenido, DKV ha sido la única empresa española que desarrolló una investigación sobre el impacto de la responsabilidad social corporativa entre sus grupos de interés y cuyos resultados demuestran que es compatible invertir en sostenibilidad y generar beneficios” (David Camps, citado en DKV, Memoria de Sostenibilidad 2004).

Mecanismos de gobernanza

En esta etapa, la relación alcanza un elevado nivel de madurez por lo que se adapta a los cambios sobre una base continua y estable. El mecanismo de gobernanza formal utilizado en esta relación de colaboración es el contrato firmado por Josep Santacreu e Ignasi Carreras en enero de 2005. Dicho contrato constituye un convenio marco a largo plazo sobre una relación multidisciplinar donde se estipulan los patrocinios, las distintas vías de colaboración con programas de cooperación, acciones de captación, adquisición de productos de comercio justo y la participación de los empleados de DKV.

Partiendo de esta base contractual, tanto DKV como Intermón Oxfam buscan nuevos retos continuamente en un marco de confianza y respeto mutuo que constituyen en este caso, los mecanismos informales de gobernanza. Así lo explicaban María Mateu y Joan Reventós en la entrevista personal que se les realizó. “Dentro del convenio está el eje fundamental de la relación y alrededor van saliendo pequeños satélites que ayudan a estructurarla más y a ir buscando nuevos caminos de colaboración” decía Joan Reventós a lo que María Mateu añadía que “hay acciones que vamos ideando en el día a día y se las incorpora si encajan con la estrategia de la relación”.

Asimismo, DKV e Intermón Oxfam se van informando continuamente de lo que hacen y de ningún modo realizan una acción sin consultar antes con su contraparte. Así lo corroboraba Joan Reventós, afirmando que “siempre está la intención de ser transparentes la confianza es importante” a lo que María Mateu añadía: “existe una confianza y confianza muy abierta porque las propuestas se discuten con comodidad, siempre se busca que ambas partes ganen... por ejemplo, para la campaña de comunicación interna de la relación entre DKV e Intermón Oxfam que se lanzará ahora dentro las sucursales, no la preparamos sin tener el consentimiento de ellos, aunque sea una campaña interna es decir dentro la casa, tiene que ser una imagen en la que ambos nos sintamos representados y cómodos; de hecho empezamos a trabajar una línea que luego de consultar con Intermón Oxfam cambiamos pues ellos nos dieron sus argumentos e hicieron ver que era mejor desviar esta línea un poco”.

6.4.2.7 Síntesis y comentarios finales

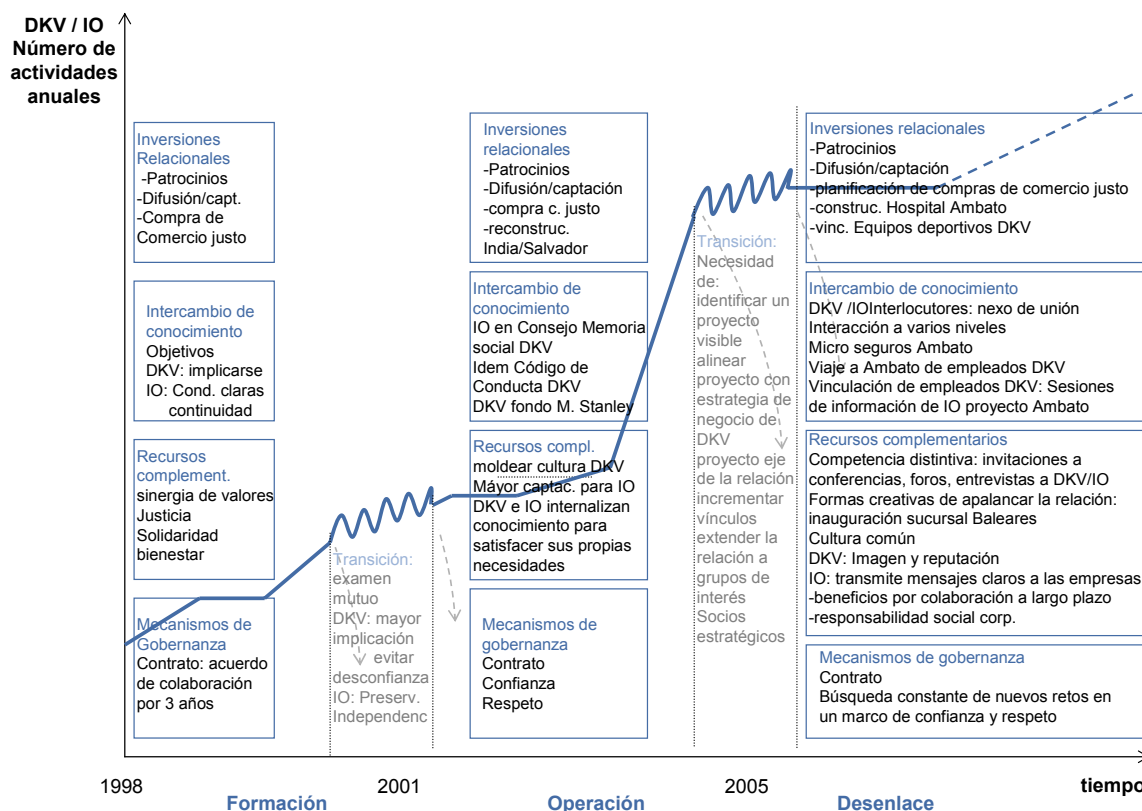
La aplicación del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio al caso DKV/Intermón Oxfam ha permitido capturar las complejidades y dinámicas del desarrollo de una relación de colaboración y las características que favorecen su desarrollo.

Se ha comprobado que el ciclo de vida de la relación de colaboración estratégica entre DKV e Intermón Oxfam está marcado por tres etapas denominadas por Das & Teng (2002) como formación, operación y desenlace, las mismas por las que atraviesa una alianza estratégica empresarial.

Se ha comprobado también que las cuatro categorías de la perspectiva relacional de la firma de Dyer y Singh (1998), inversiones específicas, intercambio de comunicación, complementariedad de recursos y estructura de gobernanza son adecuadas para clasificar las características de la relación de colaboración. En efecto, a través del estudio de caso se ha visto que estas características son determinantes en el desarrollo de la relación de colaboración puesto que influyen significativamente la trayectoria del ciclo de vida.

Por último, el estudio de caso DKV/Intermón Oxfam ilustra la pauta de comportamiento que predice el modelo del ciclo de vida. En efecto, se ha podido observar claramente que entre cada etapa de evolución existe un periodo de revolución que enfrenta las partes a importantes cambios a los que deben adaptarse antes de continuar en el proceso de desarrollo de la relación.

Figura 58: El ciclo de vida de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam y sus principales características



Fuente: Autor

La figura 58 esquematiza el ciclo de vida de la relación de colaboración estratégica entre DKV e Intermón Oxfam y sintetiza sus principales características en cada etapa.

DKV e Intermón Oxfam han logrado transformar una relación de colaboración estratégica en una competencia distintiva. Ambas partes han sabido crear una sinergia valiosa puesto que los recursos han sido efectivamente integrados y gestionados sobre unos principios fundacionales muy sólidos.

En la etapa de formación, la voluntad de compromiso que demostró DKV mediante su implicación en la relación de colaboración fue un primer paso fundamental. Asimismo, la claridad de la visión de Josep Santacreu, Consejero delegado de DKV, y la claridad de objetivos de Intermón Oxfam así como el hecho de que ambas partes expresaran explícitamente en un diálogo abierto dichos objetivos y expectativas de la relación de colaboración contribuyó a que la relación se construyera sobre unos principios fundacionales muy sólidos.

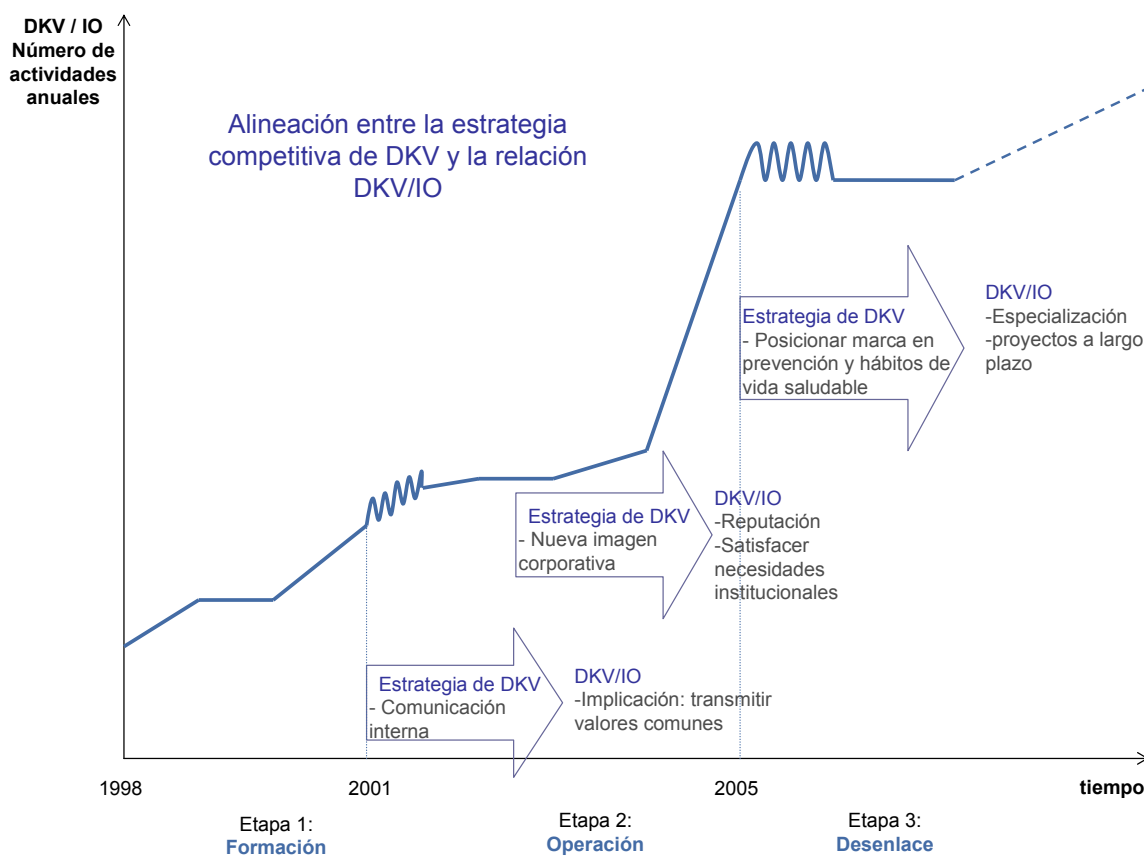
Otro aspecto central en el desarrollo de la relación de colaboración es el alto grado de interacciones. Durante la etapa de operaciones, las crecientes interacciones entre DKV e Intermón Oxfam permitieron el intercambio de conocimiento que aportó importantes beneficios a cada una de las partes.

Las interacciones fueron igualmente cruciales para desarrollar la confianza, un factor fundamental. En efecto, la confianza y el respeto por las posiciones y las necesidades de su contraparte son mecanismos de gobernanza imprescindibles que aseguran el funcionamiento de la relación.

La capacidad de adaptarse a los cambios durante los periodos de revolución es igualmente fundamental. La relación de DKV e Intermón Oxfam pudo continuar creciendo en lugar de estancarse, decaer o terminar puesto que ambas partes supieron alinear los objetivos de la relación de colaboración a sus propios objetivos estratégicos. Para Intermón Oxfam es esencial actuar en congruencia con su misión y sus valores por lo que sus acciones dentro de la alianza DKV/Intermón Oxfam estuvieron en todo momento claramente alineadas a su misión, sus valores y sus objetivos.

Por su parte, DKV también pudo alinear su estrategia competitiva a los objetivos de la relación DKV/Intermón Oxfam. La figura 59 sintetiza la alineación entre la estrategia competitiva de DKV y la relación de colaboración.

Figura 59: Alineación entre la estrategia competitiva de DKV y los objetivos de la relación DKV/Intermón Oxfam



Fuente: Autor

Por último, para entrar a la tercera etapa del ciclo de vida, es decir institucionalizar la relación y así incrementar el valor creado para ambas partes en una base continua, DKV e Intermón Oxfam buscaron un alto grado de congruencia de objetivos. Las partes encontraron la mejor manera de unir sus fuerzas y crear mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios de manera compleja y así crear una sinergia valiosa, única e inimitable.

Así, en la etapa de desenlace, la búsqueda constante de nuevos retos en el marco de una misión conjunta actúa como motor de un círculo virtuoso que refuerza cada una de las características de la relación de colaboración que son las inversiones relacionales, el intercambio de conocimiento, la complementariedad de recursos y los mecanismos de gobernanza.

6.4.2.8 Anexo

Ejemplo de la difusión del rastro de juguetes realizada en 2006



Fuente: <http://www.dkvfutbolsala.com/?ver=archivos&seccion=4>

Algunas fotografías del Día de la Esperanza



Fuente: http://www.canalhistoria.com/pt/155ficha_noticiarii.php?id=14

Algunos productos de Comercio Justo



Fuente: [http://www.magisnet.com/imagenes/fotosdeldia/31.1\(44\).jpg](http://www.magisnet.com/imagenes/fotosdeldia/31.1(44).jpg)



Fuente: http://www.intermonoxfam.org/cms/HTML/espanol/2579/cesta_navidad_350.jpg

**PARTE III: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS, CONCLUSIONES,
IMPLICACIONES Y DIRECCIÓN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Capítulo 7

Revisión del modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio: Análisis comparativo de los casos estudiados

El estudio de los tres casos - un patrocinio deportivo, UBS/Alinghi, un patrocinio cultural, BBVA/Ruta Quetzal y un patrocinio de acción social, DKV/Intermón Oxfam - ha revelado una pauta de comportamiento secuencial en la trayectoria del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio.

El modelo propuesto inicialmente apunta que la evolución de las relaciones de patrocinio está determinada por las características de estas relaciones. Apunta además que estas características están representadas por las cuatro categorías de Dyer y Singh (1998) y que por tanto, constituyen los factores clave para el éxito de la relación de patrocinio: inversiones relacionales específicas, intercambio substancial de conocimiento, la combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos. En consecuencia, una vez identificados los eventos y actividades que las partes implicadas en la relación de patrocinio ejecutaron desde su nacimiento hasta finales de 2006, se procedió a analizar cada una de estas cuatro categorías en los tres estudios de caso.

7.1 Evolución de las características de las relaciones de patrocinio

7.1.1 Inversiones relacionales específicas

Primero, se identificaron las inversiones relacionales específicas dentro de cada etapa de evolución, denominadas como formación, operación y desenlace para cada uno de los casos. Al desarrollar el modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio, se definieron las inversiones relacionales específicas como inversiones a la relación tanto en dinero como en tiempo, esfuerzo y compromiso. En particular, el compromiso del

patrocinador de realizar inversiones en el corto plazo que implican la asignación de recursos adicionales para apalancar la asociación con la expectativa de obtener beneficios de la relación en el largo plazo.

Se proponía que durante la etapa de formación, la mayoría de los gastos dedicados a la relación, no solo recursos financieros, también tiempo energía y esfuerzo, son especialmente elevados en esta etapa y adquieren la propiedad de una inversión específica, pues estará especializada en este uso particular y no transferible a otros usos.

Mediante el estudio de los tres casos se pudo comprobar que efectivamente, en la etapa de formación la empresa patrocinadora realizó importantes inversiones de activación para demostrar su compromiso. UBS realizó grandes inversiones en diferentes eventos relacionados a la vela para demostrar su compromiso con la vela y el equipo Alinghi, BBVA desplegó toda su capacidad humana y técnica para promocionar la Ruta Quetzal en España y en América Latina, y DKV se convertía en el patrocinador de dos eventos y se comprometía igualmente a difundir las campañas de solidaridad y el Comercio Justo que Intermón Oxfam promueve.

Seguidamente, se proponía que durante la etapa de operación las inversiones relacionales continúan siendo muy importantes. En los tres casos de estudio se pudo corroborar esta proposición puesto que UBS continuó realizando inversiones relacionales específicas mediante el patrocinio de la *Louis Vuitton Cup 2002-2003*, BBVA siguió realizando grandes esfuerzos de difusión del programa, promocionando además el nuevo nombre y logotipo de Ruta Quetzal y DKV, además de las aportaciones financieras, las inversiones relacionales en tiempo y esfuerzo se incrementaron durante esta etapa debido a la implicación de sus empleados en las actividades de promoción y campañas de solidaridad de Intermón Oxfam.

Finalmente, se proponía que la necesidad de realizar inversiones relacionales específicas en la etapa de desenlace continúa siendo elevada pero a un ritmo más pausado dado que las operaciones han alcanzado una estabilidad rutinaria. Efectivamente, Continuando con su compromiso con la *America's Cup 2007* y el equipo Alinghi, UBS patrocinó la *UBS Trophy*, una competencia de vela, BBVA continua promocionando la Ruta quetzal y el programa de televisión prosigue con su emisión y DKV e Intermón Oxfam

seleccionaron el proyecto de construcción de un hospital materno-infantil que serviría como eje para concentrar el resto de las aportaciones.

7.1.2 Rutinas de intercambio de conocimiento

Segundo, se identificaron las rutinas de intercambio de conocimiento dentro de cada etapa de evolución, formación, operación, desenlace. Al desarrollar el modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio, se definieron las rutinas de intercambio de conocimiento como las interacciones entre dos organizaciones que permiten la transferencia, recombinación o creación de conocimiento especializado que dependerá de la intensidad de las interacciones personales.

Se proponía que durante la etapa de formación, el intercambio de conocimiento es incipiente pues las partes aún no han empezado a interactuar. Durante esta etapa, las partes se ocupan de definir los objetivos que buscan alcanzar mediante la relación de colaboración y de definir los roles, responsabilidades y procedimientos que regirán la relación. Mediante el estudio de los tres casos se pudo comprobar que las partes definieron explícitamente sus objetivos y expectativas de la relación. UBS derivó los objetivos de patrocinio de la estrategia de marca, crear notoriedad y familiaridad con la marca y de la estrategia de negocio, contribuir a adquirir y mantener nuevos clientes. Por su parte, el equipo Alinghi manifestó que uno de sus principales objetivos era construir y posicionar una marca partiendo del nombre Alinghi. En cuanto a BBVA/Ruta Quetzal, el principal objetivo de BBVA es fortalecer su reputación y Miguel de la Quadra-Salcedo hizo hincapié en la importancia de un patrocinio que comprenda sus principios y la filosofía del programa. Por su parte DKV declaró que una de sus principales inquietudes era colaborar con el mundo de las ONG's dado que la acción social debía ser un factor importante dentro de la empresa e Intermón Oxfam presentó un documento denominado "IO y las empresas" que exponía las condiciones por las que debían regirse.

Al pasar a la etapa de operación se proponía mediante el modelo que las rutinas de intercambio de conocimiento empiezan a desarrollarse y se van alimentando continuamente puesto que la comunicación e interacciones que se suceden en esta etapa

son cada vez más intensas. Las interacciones contienen un elemento de educación que permite a las partes comprenderse mejor, recibir y procesar las contribuciones de cada una de las partes. Mediante el estudio de casos se pudo comprobar una interacción a dos niveles: la interacción entre los miembros de ambas organizaciones involucrados directamente en la gestión de la relación y la interacción de los empleados de cada empresa con la entidad patrocinada en diversas actividades.

Así, por un lado, las interacciones entre las personas de UBS y de Alinghi que gestionaban la relación conformaron una compleja red puesto que se sucedían a un nivel informal. En el caso de BBVA/Ruta Quetzal, el rol y las responsabilidades de ambas partes se fueron definiendo durante esta etapa, se determinó que ciertas funciones continuarían siendo ejecutadas única y exclusivamente por la Ruta Quetzal mientras que otras se ejecutarían mediante la estrecha relación de colaboración entre ambas partes. En cambio, DKV e Intermón Oxfam nombraron dos interlocutores cuya relación de trabajo evolucionó rápidamente puesto que llevaban una agenda de trabajo compartida para planificar las actividades a las que dedicaron mucho tiempo y recursos.

Por otro lado, UBS y el equipo Alinghi organizaron diversas actividades internas y externas con el propósito de involucrar a los empleados de la empresa en la relación de patrocinio como seminarios internos o visitas a la base del equipo. BBVA implicó a sus empleados a través de la participación de sus hijos en la Ruta Quetzal. DKV e Intermón Oxfam decidieron compartir conocimiento a nivel institucional, así DKV formó un Consejo Asesor formado por expertos de diferentes ámbitos para la elaboración de la memoria social y entre estos nombró a un representante de Intermón Oxfam. De igual manera, para elaborar el Código de Conducta DKV formó un Consejo Consultivo incluyendo a un representante de la ONG. Al mismo tiempo, Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV, se incorporó a propuesta de Intermón Oxfam como miembro de la Comisión Ética del Fondo de Inversión Ético y Solidario Morgan Stanley.

Finalmente, al pasar a la etapa de desenlace se afirmó que las rutinas de intercambio de conocimiento ya están establecidas, por lo que las interacciones, el nivel de comunicación y aprendizaje inter-organizacional permanecen elevados y estables. En efecto, las interacciones entre los diferentes miembros de UBS y Alinghi continúan

efectuándose a un nivel informal y complejo aunque existan dos interlocutores formalmente asignados. Al mismo tiempo, tanto la unidad de patrocinio de UBS como el equipo de marketing de Alinghi se fortalecieron en el área de hospitalidad dada la importancia que fueron adquiriendo este tipo de actividades dirigidas a los clientes de UBS y al público de Alinghi.

Por su parte, el ritmo de reuniones entre BBVA y Ruta Quetzal ya no es tan intenso y la comunicación es fluida siguiendo una regularidad establecida. Al mismo tiempo, se incorporó una nueva persona en BBVA para reforzar la gestión del programa dada la dimensión que había adquirido. Al contrario que en el caso de UBS/Alinghi, cada persona involucrada en la relación de patrocinio tiene un interlocutor definido con el que mantienen un contacto muy cercano.

DKV e Intermón Oxfam también reforzaron la gestión de la relación incorporando a dos nuevos interlocutores dada la complejidad que fue adquiriendo. Además continuaron haciendo énfasis en el intercambio de conocimiento a nivel institucional, como la implementación de un micro-seguro en Ambato, Ecuador utilizando el *expertise* de DKV y en la implicación de los empleados de DKV en diversas actividades relacionadas a Intermón Oxfam como por ejemplo el viaje a Ecuador para conocer un proyecto de desarrollo de Intermón Oxfam en el que DKV coopera activamente.

7.1.3 Combinación de recursos y capacidades complementarios

Tercero, se identificaron los recursos y las capacidades complementarias dentro de cada etapa de evolución. Al desarrollar el modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio, se definieron los recursos y las capacidades complementarias como recursos distintivos que colectivamente generan mayores rentas que la suma de las rentas obtenidas individualmente. Sin embargo, se enfatizó que es posible combinar los recursos o capacidades complementarias si las partes desarrollan los mecanismos organizativos complementarios necesarios para facilitar la acción coordinada.

Mediante el modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio se proponía que durante la etapa de formación, la combinación de recursos complementarios aún no ha

empezado puesto que las partes están centradas en construir las bases de la relación de colaboración en un marco de compatibilidad, aunque en los tres casos de estudio, las partes percibían una gran sinergia entre los valores y atributos de cada una. Así, UBS y Alinghi compartían los valores de liderazgo, excelencia, diversidad global, trabajo en equipo, interacción y maestría en el manejo estratégico, táctico y de la tecnología de última generación. Al mismo tiempo, a nivel organizativo existía una simetría que era la diversidad cultural. BBVA y Ruta Quetzal además de compartir los valores de cultura, convivencia, solidaridad e interculturalidad coincidieron que la Ruta Quetzal es una filosofía de vida que encaja con la misión de BBVA. DKV e Intermón Oxfam comparten valores como la integridad, la responsabilidad o la transparencia además que la empresa siempre ha potenciado su condición de empresa comprometida con la cooperación social. Al mismo tiempo, la ONG estableció que solo colaboraría con empresas que no produjeran ni comercializaran productos o servicios, ni llevaran a cabo campañas cuya apreciación pública y valor social no encajase con su imagen y sus valores.

Durante la etapa de operación, se afirmó que la combinación de recursos es cada vez más compleja resultado de las interacciones e intercambio de conocimiento y que la implicación de los empleados en la relación de patrocinio se va transformando en un potente generador de beneficios.

UBS y Alinghi desarrollaron la capacidad de organizar eventos combinando conocimientos sobre la construcción de una marca, capacidad de ofrecer servicios y realizar prestaciones y perfiles de los clientes que posee UBS y, además, conocimientos específicos de las características y necesidades de una regata, perfiles de los seguidores y amantes de la vela que posee el equipo Alinghi. Asimismo, las personas de BBVA aportaron su *know how* y *expertise* empresarial sobre todo en las áreas de gestión y organización de los viajes, comunicación, diseño y gestión de la página web. Las personas de la Ruta Quetzal aportaron el conocimiento de la filosofía que rige el programa y la experiencia acumulada en las expediciones de anteriores ediciones. En el tercer caso, DKV e Intermón Oxfam supieron internalizar la información y conocimiento generado para satisfacer sus propias necesidades institucionales. Intermón Oxfam se benefició del conocimiento desarrollado en el tema de responsabilidad social corporativa en los consejos formados por DKV en los que participa. Este conocimiento

le permitió fortalecer el enfoque integral de sus campañas de sensibilización y movilización y orientar así a las empresas en el comportamiento socialmente responsable. DKV también obtuvo importantes ventajas del conocimiento desarrollado en el Consejo Asesor de la Memoria de Sostenibilidad de DKV. En 2003, la Memoria de Sostenibilidad de DKV consiguió el “*In Accordance*” del Global Reporting Initiative.

Al mismo tiempo, durante la etapa de operación las tres empresas patrocinadoras estudiadas pudieron transmitir valores específicos a sus empleados y moldear así la cultura organizativa. Para UBS, BBVA y DKV es fundamental que sus empleados se sientan motivados y comprometidos a actuar de acuerdo a los valores.

Durante la etapa de desenlace, se afirmó que una sinergia única y valiosa se cristaliza puesto que la combinación de recursos y/o capacidades alcanza un elevado nivel de complejidad. Mediante el estudio de los tres casos, se pudo comprobar que durante la tercera etapa las partes alcanzan un elevado nivel de congruencia entre sus objetivos y encuentran formas creativas de apalancar su asociación combinando sus recursos y capacidades de una manera compleja. Se ha podido observar que esta combinación compleja de recursos se va extendiendo a diversos frentes y a distintos niveles.

Así por ejemplo, UBS y Alinghi crearon el *UBS Alinghi Swiss Tour*, un campeonato oficial de vela suizo por el título de campeón nacional para ayudar a promocionar las regatas como un atractivo deporte en Suiza y al mismo tiempo, a difundir la asociación de UBS con el equipo Alinghi. Otra manera creativa de apalancar la asociación que encontraron UBS y el equipo Alinghi es relacionando los productos a través por ejemplo del UBS Key Club que ofrece todo tipo de productos y servicios relacionados al equipo Alinghi a precios especiales acumulando puntos en cuentas bancarias o tarjetas de crédito de UBS.

BBVA y la Ruta Quetzal se involucraron a fondo en la continua búsqueda de nuevas actividades que contribuyen a difundir la Ruta Quetzal y mantener vivos sus valores. Así, a través de la página web del programa lanzan diversos tipos de concursos y ofrecen prácticas de trabajo en BBVA a antiguos expedicionarios de la Ruta como una primera experiencia de trabajo. Otro ejemplo es la celebración de importantes eventos

como *20 años de Ruta Quetzal BBVA*, una exposición que conjugó medios innovadores e interactivos con otros más formales en la sala BBVA del edificio corporativo de BBVA conmemorando los 20 años de la Ruta Quetzal.

DKV e Intermón Oxfam también van encontrando formas creativas de apalancar su relación por ejemplo, con la inauguración de la nueva sucursal de DKV en Baleares donde organizaron una muestra fotográfica sobre su proyecto de colaboración en Ambato. Al mismo tiempo, las experiencias y conocimientos en distintos ámbitos de la acción social y la responsabilidad social corporativa que han compartido han generado un conocimiento especializado y distintivo en el área de la acción social. Prueba de ello es el número de invitaciones que DKV e Intermón Oxfam reciben constantemente de foros académicos, cursos, mesas redondas del sector empresarial entre otros, para presentar su relación de colaboración y generalmente explicar las claves de éxito de esta alianza estratégica a largo plazo.

En los tres casos de estudio se pudo comprobar que esta sinergia labrada a lo largo del ciclo de vida y cristalizada en la etapa de desenlace, se tradujo en importantes beneficios para ambas partes. UBS percibe que el beneficio más importante de la relación con el equipo Alinghi es la contribución al posicionamiento de su imagen de marca a nivel global, un factor de diferenciación fundamental para UBS. De igual manera, BBVA considera que su patrocinio ha contribuido a consolidar su reputación en la sociedad, especialmente en Latinoamérica, afirma que la Ruta Quetzal es el mejor embajador de BBVA. Para DKV, su relación de colaboración también se traduce en un importante factor diferenciador del resto de sus competidores puesto que refuerza los atributos de la imagen de marca y mejora la reputación corporativa entre sus *stakeholders*.

En cuanto a las entidades patrocinadas de los tres casos estudiados, los beneficios que la relación de patrocinio les aporta son igualmente importantes al contribuir significativamente a alcanzar sus objetivos. Así, con el apoyo de UBS el equipo Alinghi logró el respeto y reconocimiento de ser un equipo deportivo de clase mundial, la Ruta Quetzal BBVA puede continuar difundiendo la filosofía de vida y los valores del programa a nivel internacional, e Intermón Oxfam considera a DKV como un aliado

estratégico en la lucha contra la pobreza y también, que su relación contribuye a fomentar la adopción de políticas y prácticas responsables entre las empresas.

7.1.4 Mecanismos de gobernanza efectivos

Cuarto, se identificaron los mecanismos de gobernanza en cada etapa de evolución que se habían definido como los ordenamientos privados que auto garantizan el cumplimiento de los acuerdos mediante garantías formales e informales y que incentivan a las partes a buscar la creación de valor. Los mecanismos formales son inversiones simétricas que alinean los incentivos económicos de las partes y los mecanismos informales se basan en la confianza mutua. Se había además destacado la confianza como un mecanismo informal muy importante por su gran potencial de generar ventajas competitivas para la relación dado que es difícil de imitar, socialmente complejo e idiosincrásico a la relación.

Se estipuló que en la etapa de formación, la estructura de gobernanza se centra en los mecanismos formales que garanticen el cumplimiento de los acuerdos puesto que los mecanismos informales requieren un proceso previo de interacciones para desarrollarse. Al ser necesarias las inversiones específicas a la relación, en los tres casos, las partes buscaron minimizar los costes de transacción pero también maximizar las iniciativas de creación de valor por lo que cada una buscaba demostrar mutuamente su voluntad y compromiso de realizar inversiones específicas y cumplir los acuerdos con el fin de obtener los beneficios a largo plazo. Por tanto, las partes empezaron a utilizar mecanismos formales que les proveyeran mutuamente garantías creíbles del cumplimiento de los acuerdos.

Así, UBS y el equipo Alinghi firmaron un contrato por tres años que contenía el desembolso económico que haría UBS al equipo Alinghi a cambio de los derechos de asociación. El acuerdo constituía a UBS en socio principal del equipo Alinghi para la competición de la *America's Cup*. En el caso de BBVA/Ruta Quetzal, desde 1993, año en que Francisco Luzón, entonces presidente de Argentaria, y Miguel de la Quadra-Salcedo decidieron firmar un acuerdo de colaboración, año a año se ha ido renovando el contrato sin sufrir cambios significativos. Después de la fusión, y creación de BBVA,

Miguel de la Quadra-Salcedo y Javier Ayuso firman este contrato. Por último, Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV e Ignasi Carreras, Director de Intermón Oxfam comenzaron su relación de colaboración firmando un acuerdo de 3 años.

Durante la etapa de operación, los mecanismos de gobernanza informales empiezan a emplearse y a complementar los mecanismos formales. En los tres casos, el intenso nivel de interacciones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos hicieron que las interacciones se hicieran predecibles y por tanto surgiera la confianza. Así, la confianza fue el mecanismo de gobernanza informal que empezaron a utilizar las tres relaciones de patrocinio gracias al respeto y entendimiento de las respectivas necesidades y posiciones de ambas organizaciones.

Finalmente, se estipuló que en la etapa de desenlace la relación logra un equilibrio entre los mecanismos formales y los mecanismos informales que utiliza. En los tres casos, se pudo comprobar que las partes utilizan el contrato firmado como una base a partir de la cual, buscan aprovechar las oportunidades que conlleva y realizar nuevas actividades en un marco de confianza.

Más aún, las partes realizan un esfuerzo constante para reafirmar este ambiente de confianza informando y consultando a su contraparte sobre cualquier acción que repercuta a ésta directa o indirectamente. Igualmente importante es el esfuerzo que hacen las partes por sustentar la cercanía y la comunicación fluida entre las personas involucradas en la gestión de la relación; UBS/Alinghi hablan de una integración total en un marco informal, BBVA/Ruta Quetzal destacan la sensibilización y compromiso y DKV/Intermón Oxfam el respeto y el entendimiento.

En síntesis, las cuatro categorías del origen de la ventaja competitiva de una alianza estratégica de Dyer y Singh (1998), constituyen características fundamentales de las relaciones de patrocinio estudiadas. Las inversiones relacionales específicas, las rutinas de intercambio de conocimiento, la complementariedad de los recursos y capacidades y los mecanismos de gobernanza son factores determinantes en el éxito de estas relaciones de patrocinio. La figura 60 compendia las características identificadas en los tres casos estudiados en el marco del modelo conceptual inicialmente propuesto.

Figura 60: Características de las relaciones de patrocinio UBS/Alinghi, BBVA/Ruta Quetzal y DKV/IO

		UBS/Alinghi	BBVA/Ruta Quetzal	DKV/Intermón Oxfam
Inversiones relacionales específicas	Etapa de formación	<i>UBS Jubilee Race</i> <i>UBS Challenge Newport</i>	Promoción Intl. y Latinoam.	Patrocinios, Difusión/captación Compra de Comercio justo
	Etapa de operación	<i>Louis Vuitton Cup</i> <i>Moët Cup</i>	Promoción Intl. y Latinoam.	Patrocinios, Difusión/captación compra c. jto., reconstrucción
	Etapa de desenlace	<i>UBS Trophy at Newport</i>	Promoción Intl. y Latinoam.	Patroc., dif/cap. compras c. justo construcción. Hospital Ambato vinculac. Equipos deportivos DKV
Rutinas de intercambio de conocimiento	Etapa de formación	UBS: objetivos de negocio y marca Alinghi: explotar marca Alinghi	Definición de roles, respon. para gestionar el programa	DKV: implicarse IO: Cond. Claras y continuidad
	Etapa de operación	Mundo Alinghi Implicación de empleados de UBS	Implicación del área de comunicación de BBVA	IO en Consejo Mem. Soc. DKV Código de Conducta DKV
	Etapa de desenlace	Implicación de empleados de UBS Eventos de hospitalidad	Organigrama complejo y rutinas de trabajo estables	DKV fondo M. Stanley por IO
Combinación de recursos complement.	Etapa de formación	Sinergia de valores: liderazgo, experiencia, estrategia, tecnología	Sinergia de valores amistad tolerancia, interculturalidad, respeto, solidaridad,	Sinergia de valores: Justicia Solidaridad, bienestar
	Etapa de operación	Cultura corporativa de UBS Capacidad distintiva de organizar eventos	50 hijos empleados BBVA Concurso fotográfico	Moldear cultura DKV Mayor captación. para IO Internalización de conocimiento
	Etapa de desenlace	UBS Alinghi Swiss Tour UBS Dubai Defender Trials Integración del producto Posicionamiento de imagen	Prácticas expedicionarios Celebración 20 años de Ruta Quetzal Concurso de relatos cortos Gymkana del Quetzal	Capacidad distintiva: DKV/IO Inauguración sucursal Baleares Cultura común DKV: Imagen y reputación IO: transmite mensajes claros beneficios por colaborar y RSC.
Mecanismos de gobernanza efectivos	Etapa de formación	Contrato: acuerdo por 3 años	Contrato renovado anualm.	Contrato: acuerdo por 3 años
	Etapa de operación	Contrato/ Trabajo a nivel informal	Contrato anual/ Confianza	Contrato por 3 años/ Confianza
	Etapa de desenlace	Contrato/ Integración del equipo de patrocinio de UBS a Alinghi	Contrato anual/Confianza "Programa más querido"	Contrato 5 años/ nuevos retos confianza y respeto

Fuente: Autor

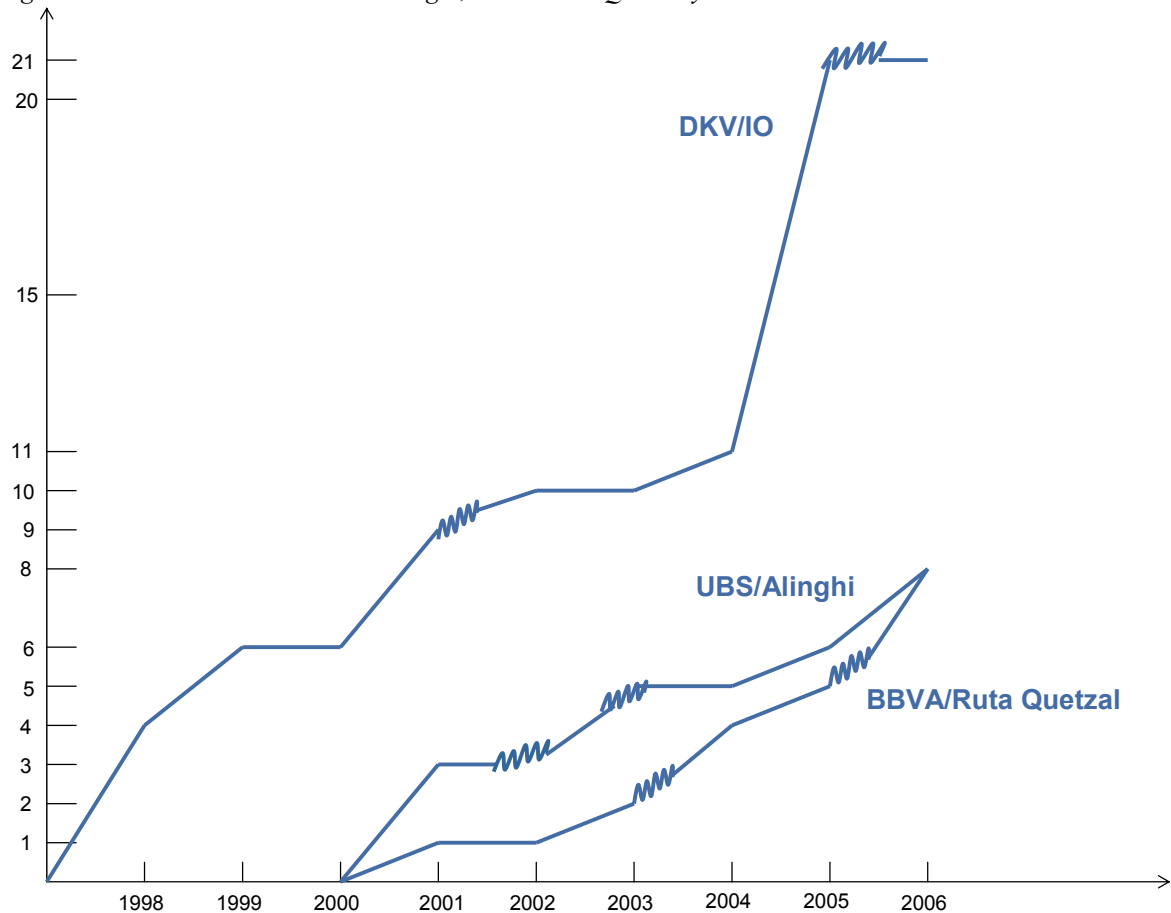
En efecto, el estudio de casos ha permitido comprobar que estas relaciones evolucionan atravesando tres etapas marcadas por periodos de transición. La figura 62 expone los procesos de evolución que han experimentado las relaciones de patrocinio; el desarrollo de cada relación medido en función del número de actividades se representa en el eje de las ordenadas y el año en que se ejecutan estas actividades se representa en el eje de las abscisas.

Observando la figura 61, se aprecia que el ciclo de vida de las tres relaciones de patrocinio experimenta una pauta secuencial de crecimiento común: tres etapas de evolución intercaladas por dos periodos cortos de turbulencia.

Gráficamente, UBS/Alinghi y BBVA/Ruta Quetzal presentan una gráfica muy cercana y no así DKV/Intermón Oxfam que se sitúa mucho más arriba. Esto se explica por la naturaleza de las instituciones patrocinadas en cada uno de los casos. El equipo Alinghi y el programa Ruta Quetzal poseen una misión muy específica y por tanto un ámbito de

acción concreto y no así Intermón Oxfam que posee una misión amplia que abarca cuatro ámbitos de acción en forma paralela. Por lo tanto, las actividades entre UBS/Alinghi y BBVA/Ruta Quetzal se desarrollan en un ámbito específico mientras que las actividades entre DKV/Intermón Oxfam se desarrollan en cuatro ámbitos diferentes.

Figura 61: El ciclo de vida de UBS/Alinghi, BBVA/Ruta Quetzal y DKV/IO



Fuente: Autor

Coincidiendo con el modelo que se planteó, el ciclo de vida de las tres relaciones de patrocinio sigue una pauta secuencial de tres etapas con dos periodos de transición. Inicialmente, estos dos periodos de transición se habían representado gráficamente como dos puntos entre cada etapa siguiendo a Das & Teng (2002). Sin embargo, al realizar el análisis de los casos se optó por denominar estos periodos de transición como periodos de revolución y representarlos siguiendo a Greiner (1998) y su modelo sobre el crecimiento organizativo. Greiner argumenta que el desarrollo de una organización está marcado por una serie de crisis predecibles provocadas por tensiones entre las prácticas actuales y los problemas que provocan, que desencadenan una serie de respuestas que

empujan a la organización hacia arriba. En efecto, en cada uno de los casos se comprobó que estos puntos de transición se caracterizaron más bien por ser periodos de turbulencia por las crisis y/o profundos cambios que las partes tuvieron que afrontar. Por lo tanto, se consideró más conveniente reemplazar los puntos de transición del modelo inicial por periodos de revolución.

7.2 Periodos de revolución

En los tres casos se pudo comprobar, que las relaciones de patrocinio atravesaron periodos de evolución interrumpidos por periodos cortos de revolución que pudieron provocar su fin. Si las partes no lograban solucionar los problemas y encontrar nuevas prácticas que permitiesen que la relación continuara desarrollándose, era muy probable que su crecimiento se estancase y ésta se disolviese. Aunque existió un potencial riesgo de disolución, en los tres casos las partes supieron adaptar sus propios objetivos a los objetivos de la relación de patrocinio por lo que pasaron a la siguiente etapa.

En el primer periodo de revolución las interdependencias entre UBS y Alinghi cambiaron al concentrar la plataforma de patrocinio deportivo de UBS únicamente en el equipo Alinghi. Esta nueva situación pudo provocar un cambio en el poder de negociación entre ambas partes por lo que el equipo pudo adoptar estrategias influenciadas por este nuevo grado de dependencia que divergieran de los objetivos de la relación de patrocinio. En el caso BBVA/Ruta Quetzal, el cambio en el modelo de gestión y estrategia de comunicación de BBVA reveló la necesidad de renovar el nombre y logotipo del programa Ruta Quetzal y consecuentemente, surgió el riesgo de que su creador Miguel de la Quadra-Salcedo no accediera y por tanto la relación llegase a su fin. Por último, la relación DKV/IO sufrió un paréntesis ante el escepticismo de ambas partes por renovar el acuerdo. Por un lado, estaba la cautela de la ONG por asegurar que su independencia no se vería afectada ante el propósito de DKV de implicar a sus empleados y abarcar diversos frentes de colaboración, y por otro lado, la incertidumbre de DKV ante el riesgo de sufrir conflictos o malentendidos.

En el segundo periodo de revolución, UBS no tenía la certeza de que la renovación del contrato con el equipo Alinghi para apoyarle en el nuevo reto de la *America's Cup*

2007, contribuiría a posicionar la nueva marca UBS. Además se cuestionaba si el equipo Alinghi sería capaz de repetir el éxito extraordinario que alcanzó durante la *America's Cup 2003*. Por su parte, BBVA advirtió la necesidad de un cambio organizativo dentro del programa Ruta Quetzal y propuso incorporar a una persona que pudiera apoyar a Miguel de la Quadra-Salcedo en determinadas ocasiones y que además esta persona perteneciera al mundo académico dado el importante peso del componente académico del programa. Finalmente, la renovación del contrato entre DKV e Intermón Oxfam estuvo condicionada a la identificación de un proyecto de cooperación al desarrollo que tuviera relación con la estrategia de negocio de DKV y que materializara la relación con Intermón Oxfam.

Figura 62: Periodos de revolución atravesados por UBS/Alinghi, BBVA/Ruta Quetzal y DKV/O

	UBS/Alinghi	BBVA/Ruta Quetzal	DKV/O
Primer periodo de revolución	Cambio en la plataforma de patrocinio deportivo de UBS: UBS decide no renovar con equipo Nautor Challenge: Alinghi se convierte en el único equipo patrocinado	Lanzamiento de la <i>experiencia BBVA</i> : Nace la necesidad de cambiar el nombre y logotipo de Ruta Quetzal BBVA	Examen mutuo antes de renovar pues DKV busca una mayor implicación y evitar conflictos e Intermón Oxfam busca preservar su independencia
Segundo periodo de revolución	Cambio en la estrategia competitiva de UBS implica nueva estrategia de marca: disyuntiva de renovar el contrato con el equipo Alinghi	Crecimiento del programa: Surge la necesidad de crear un nuevo puesto en el programa de subdirector general y director del programa académico	Necesidad de: Un proyecto visible alineado con la estrategia de negocio de DKV Proyecto eje para incrementar vínculos extender la relación a grupos de interés Socios estratégicos

Fuente: Autor

En los tres casos, el paso a una siguiente etapa, primero el paso de la etapa de formación a la etapa de operación y después el paso de la etapa de operación a la etapa de desenlace, ha significado un periodo turbulento debido a las crisis o situaciones de cambio que obligaron a las partes a realizar importantes esfuerzos de adaptación. En efecto, las partes lograron superar estos periodos de revolución gracias a la capacidad de adaptación que desarrollaron. UBS/Alinghi, BBVA/Ruta Quetzal y DKV/Intermón Oxfam actuaron en congruencia con su misión y objetivos de largo plazo por lo que adaptaron sus objetivos a las necesidades de su contraparte en cada periodo de

revolución. La figura 62 sintetiza los periodos de revolución que atravesaron las tres relaciones de patrocinio estudiadas.

7.3 Etapas de evolución

Una vez deducido que las relaciones de patrocinio poseen cuatro características clave que se desarrollan a lo largo de tres etapas de evolución y que estas etapas están marcadas por periodos de revolución, el análisis transversal de los tres casos permite abstraer las características principales de cada una de las tres etapas identificadas. Por tanto, alcanzado este nivel de análisis es posible comparar los resultados obtenidos con las proposiciones que originalmente se plantearon en el capítulo 2.

Figura 63: Características principales de las etapas del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio

	Etapa de formación	Etapa de operación	Etapa de desenlace
Inversiones relacionales específicas	Las partes realizan grandes desembolsos de recursos financieros y un gran despliegue de recursos humanos en inversiones relacionales.	Las inversiones relacionales continúan siendo muy importantes además de las aportaciones financieras, las inversiones relacionales en tiempo y esfuerzo se incrementan.	Las necesidades por inversiones relacionales específicas continúan creciendo pero a un ritmo más pausado.
Intercambio de conocimiento	Las rutinas de intercambio aún no se han desarrollado puesto que las partes se ocupan de definir los objetivos que buscan alcanzar mediante la relación de colaboración, los roles, responsabilidades y procedimientos que regirán la relación.	Las rutinas de intercambio de conocimiento se establecen y la creciente comunicación entre las partes permite que este intercambio se intensifique paulatinamente.	El intercambio de conocimiento es intenso y se realiza sobre una base continua y estable.
Combinación de recursos y cap. complementarios	La combinación de recursos y capacidades complementarias aún no se ha desarrollado puesto que las partes están centradas en construir las bases de la relación de colaboración en un marco de compatibilidad.	La comunicación y las interacciones entre las partes permite que estas vayan encontrando mayores oportunidades de combinar recursos complementarios de manera cada vez más compleja.	La combinación compleja de recursos complementarios alcanza una sinergia valiosa y única que permite el desarrollo de nuevas formas creativas e innovadoras de apalancar la relación.
Mecanismos de gobernanza efectivos	La estructura de gobernanza se compone de mecanismos formales expresados en un contrato. Los mecanismos informales aún no han brotado.	La estructura de gobierno se compone de mecanismos formales expresados en el contrato y de un mecanismo informal que adquiere cada vez mayor importancia: la confianza.	La estructura de gobierno es estable puesto que existe un equilibrio entre los mecanismos formales y los mecanismos informales. Las partes realizan esfuerzos constante por reafirmar la confianza.

Fuente: Autor

La figura 63 expone estas proposiciones y los resultados obtenidos del análisis de casos que se ha elaborado, concretamente las propiedades y el grado de desarrollo de las

cuatro características clave de las relaciones de patrocinio. Las proposiciones que se han modificado, destacadas en negrita, corresponden a los resultados obtenidos del estudio de casos que no coinciden con las proposiciones originales.

Una vez que las partes establecieron los principios fundacionales de la relación al identificar las potenciales sinergias y expresar claramente sus objetivos y expectativas, la relación de patrocinio despegó mediante las inversiones relacionales de activación que realizó la empresa patrocinadora. Por lo tanto, se puede afirmar que durante la etapa de formación, las partes se concentran en las inversiones relacionales para dar principio a la relación de patrocinio. Así, además de confirmarse la proposición original de que las inversiones relaciones deben ser muy elevadas se ha revelado que las inversiones relacionales que realiza el patrocinador son imprescindibles para despegar la relación al denotar su compromiso y expectativas de realizar inversiones de corto plazo con el objetivo de obtener beneficios en el largo plazo.

Se ha comprobado además que las inversiones relacionales deben mantenerse elevadas a lo largo del ciclo de vida de la relación y que por tanto no disminuyen paulatinamente como se propuso, más bien continúan creciendo pero un ritmo más pausado.

En la etapa de operación, la comunicación y las interacciones entre las partes son marcadamente intensas por lo que se desarrollan rutinas de intercambio de conocimiento que beneficiaron a ambas partes. Además, estas interacciones permitieron que surgiera la confianza entre las partes, una característica fundamental que constituye a la vez tanto el resultado como el mecanismo mediador en el proceso de desarrollo de las relaciones de patrocinio. Por lo tanto, la característica que sobresale en la etapa de operación es el desarrollo de las rutinas de intercambio de conocimiento.

Así, el estudio de casos ha revelado que la evolución de las rutinas de intercambio de conocimiento arrancan en la etapa de formación, crecen muy rápidamente en la etapa de operación y se mantienen elevadas y estables en la etapa de desenlace coincidiendo con las proposiciones efectuadas en el capítulo 2.

En la etapa de desenlace, la evolución de la comunicación y las interacciones que se han ido sucediendo en distintos tipos de actividades permite finalmente que las partes

encuentren la mejor manera de unir sus fuerzas. Así, las partes encuentran mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios con un elevado nivel de complejidad. Una sinergia única y valiosa se cristaliza, en otras palabras, el verdadero valor potencial del patrocinio es finalmente alcanzado y es recíproco. Por tanto, la complementariedad de los recursos y capacidades es la característica de la relación de patrocinio que despunta en la etapa de desenlace por su notoria evolución.

Más aún, durante esta etapa las partes buscan incrementar este valor creado en una base continua buscando nuevas actividades y nuevas maneras de apalancar la relación, es decir, la relación de patrocinio está inmersa en un proceso de desarrollo. El contrato de UBS/Alinghi estipula que continuarán trabajando hasta finales de 2007, BBVA/Ruta Quetzal, como cada septiembre, ya han renovado el contrato de 2007 y DKV/Intermón Oxfam han firmado un convenio de colaboración hasta 2010. Una vez que estos contratos finalicen las partes pueden decidir renovarlos y continuar con la relación o no renovarlos y terminar con la relación. Aunque en este momento se podría proyectar el desarrollo de estas relaciones de patrocinio hacia un crecimiento continuado dada la reseña histórica que poseen además de la satisfacción de las partes, lo cierto es que aún no se conoce cuál será el desenlace.

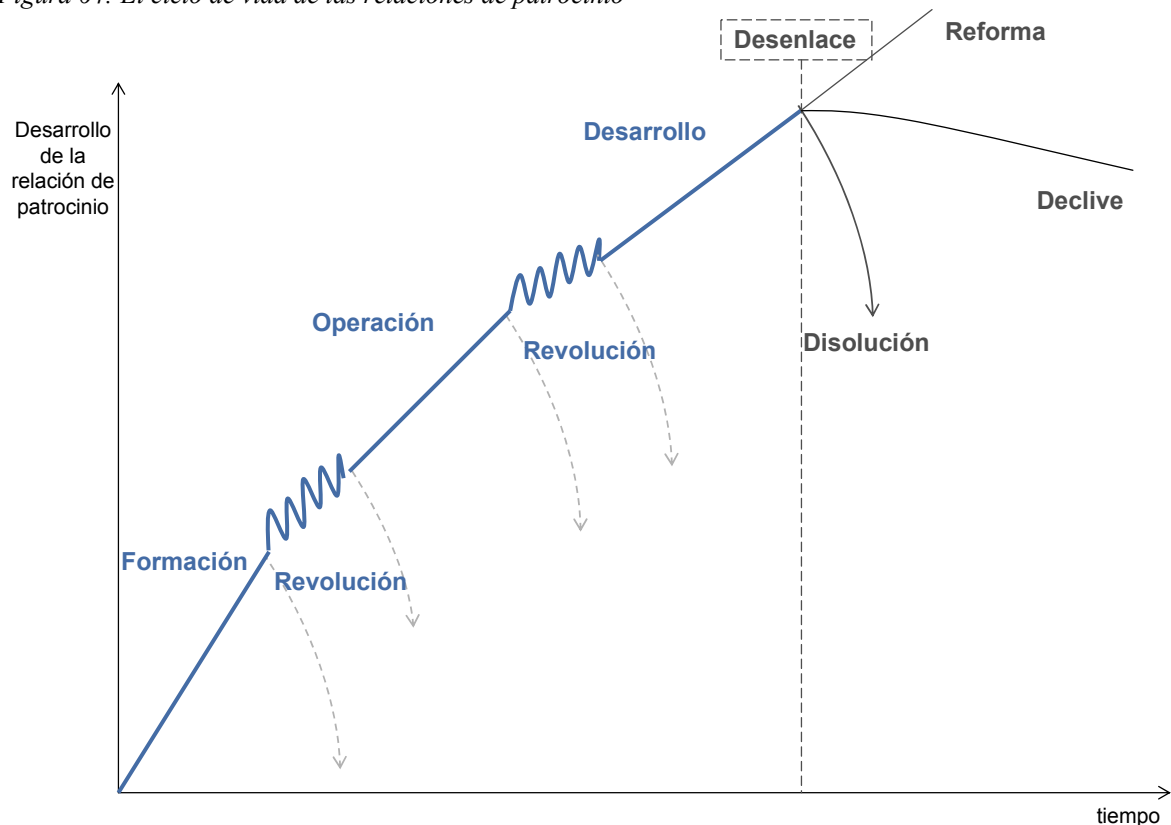
Por lo tanto, la pauta de evolución de la combinación de recursos complementarios que ha revelado el estudio de casos coincide con las dos primeras proposiciones correspondientes a la etapa de formación y operación y no así con la proposición para la etapa de desenlace. La combinación compleja de los recursos y capacidades no alcanza su punto máximo para permanecer estable, al contrario a partir de esta cúspide las oportunidades para crear valor se van multiplicando durante la etapa de desenlace.

En cuanto a los mecanismos de gobernanza, el estudio de casos ha revelado que las proposiciones no se corresponden con los casos estudiados. En la etapa de formación, la estructura de gobernanza no es frágil como se proponía inicialmente. Se ha comprobado que las partes utilizan el contrato como el mecanismo más efectivo y que en ningún momento este mecanismo ha sido fuente de conflicto puesto que las partes han sabido establecer sus objetivos y expectativas en forma clara y explícita. En la etapa de operación se ha comprobado que el contrato sigue siendo un mecanismo formal cuya utilización no varía por lo que no se fortalece como se argumentaba inicialmente. En

cambio, los argumentos iniciales sobre el surgimiento de la confianza como un mecanismo efectivo se advierten mediante el estudio de casos. La confianza se desarrolla en la etapa de operación y esta se convierte en un mecanismo muy importante que preserva la salud y longevidad de la relación. Más aún, el estudio de casos ha revelado que las partes deben realizar diversos y constantes esfuerzos para preservar este ambiente, es decir, aunque el desarrollo de la confianza es imprescindible su mantenimiento es igualmente imprescindible en la etapa de desenlace.

Por consiguiente, la tercera etapa de evolución por la que atraviesan las relaciones de patrocinio no es una etapa de desenlace como Das & Teng (2002) la denominan, constituye más bien una etapa de desarrollo. Consecuentemente, es recomendable modificar el nombre originalmente propuesto y pasar a la siguiente proposición: Las relaciones de patrocinio se desarrollan atravesando tres etapas de evolución: la etapa de formación, la etapa de operación y la etapa de desarrollo. La figura 64 representa el modelo definitivo, un ciclo de vida de tres etapas de evolución: formación, operación y desarrollo intercaladas por dos periodos de revolución.

Figura 64: El ciclo de vida de las relaciones de patrocinio



Fuente: Autor

En algún punto, el desarrollo de la capacidad cesará y el ciclo de vida entrará a la etapa de desenlace. El desarrollo de la relación de patrocinio puede finalizar simplemente porque representa la mejor opción bajo ciertas circunstancias como que las partes consideren que han logrado los objetivos que se marcaron.

Por otro lado, las partes pueden decidir reformar la relación si encuentran nuevas oportunidades para el cambio o reorientación de la relación de patrocinio y establecer nuevos objetivos y nuevas reglas que rijan la relación.

Por último, las relaciones de patrocinio pueden experimentar un deterioro gradual que hace que la trayectoria del ciclo de vida vaya declinando. El declive de la relación puede producirse por un declive gradual en las condiciones de la relación, la colaboración comunicativa es cada vez menos intensa, el desarrollo de los recursos complementarios va decayendo, el compromiso de las partes es menor por lo que los conflictos van incrementándose y la habilidad de adaptación de las partes va disminuyendo.

Capítulo 8

Conclusiones

8.1 Conclusiones e implicaciones

La transformación que ha sufrido el patrocinio en las últimas décadas ha llamado poderosamente la atención de académicos y empresarios. Primero fue considerado como un acto filantrópico, luego como una herramienta de comunicación y finalmente como una actividad estratégica capaz de generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. En todo momento, se enfatizaba el rol del patrocinador y los beneficios para éste dado que la entidad patrocinada asumía un rol pasivo y sus beneficios se limitaban al pago de los derechos de asociación.

En la actualidad, se empieza a valorar el patrocinio desde una perspectiva de proactividad y reciprocidad puesto que el desarrollo del patrocinio como un recurso valioso es el fruto de un proceso en el que están implicados tanto el patrocinador como el patrocinado. Ambas partes se involucran y trabajan en una relación que evoluciona y se adapta a los cambios que va enfrentando en el tiempo.

Frente a la falta de aproximaciones analíticas que revelen el proceso de desarrollo de las relaciones de patrocinio y al trabajo de Farrelly Quester (2005) que sugiere analizar el patrocinio como una alianza estratégica, esta tesis doctoral pretende ser un modesto avance en esta línea de investigación. Para dilucidar cómo se crean y se desarrollan las relaciones de patrocinio se ha construido un modelo sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio mediante el estudio de casos (Einsehardt, 1989) enmarcado en un enfoque conceptual que combina elementos de la literatura en patrocinio y en estrategia empresarial.

La combinación de las teorías sobre los procesos de desarrollo de las alianzas estratégicas, la perspectiva relacional de la firma y patrocinio estratégico ha permitido

conformar unos cimientos sólidos sobre los cuales se ha construido mediante el estudio longitudinal de casos, un modelo teórico que ha sido contrastado empíricamente. Este modelo muestra que las relaciones de patrocinio exitosas se desarrollan atravesando tres etapas, formación, operación y desarrollo. El modelo revela también que las inversiones relacionales específicas, las rutinas de intercambio de conocimiento, los recursos y capacidades complementarias y los mecanismos de gobernanza definen las características clave de las relaciones de patrocinio, las cuales deben evolucionar durante las tres etapas del ciclo de vida.

Además, sostiene que entre cada periodo de evolución, las relaciones de patrocinio atraviesan inevitablemente cortos periodos de revolución que enfrentan a las partes a importantes crisis o profundos cambios, los cuales, aunque incrementan el riesgo de disolución, también permiten que la relación avance hacia la siguiente etapa de evolución.

Asimismo, la presente tesis doctoral tiene implicaciones metodológicas que pueden ser relevantes puesto que corrobora la utilidad del estudio de casos en la construcción de un modelo sobre un tema de investigación emergente. Responder a la pregunta “¿cómo se crean y se desarrollan las relaciones de patrocinio?” implica “abrir una caja negra” para capturar las complejidades y dinámicas de estas relaciones, elementos de proceso que no son accesibles mediante métodos cuantitativos tradicionales.

Para aplicar de manera rigurosa el método de investigación del estudio de casos, primeramente se seleccionaron tres casos que pertenecen a tres ámbitos muy distintos en el contexto del patrocinio como son el patrocinio deportivo, el patrocinio cultural y el patrocinio social de tal manera que el modelo resultante pudiera ser aplicado a diversas organizaciones. Para analizar cada caso individualmente a un buen nivel de profundidad se empleó la metodología conocida como *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1998), es decir se realizaron procedimientos iterativos para interpolar la síntesis de la información, su análisis y verificación antes, durante y después de la recolección de la información. Además de la triangulación en las fuentes de información, la participación activa de los actores directamente involucrados en las relaciones de patrocinio estudiadas añadió valor a la investigación. En efecto, las sesiones de retroalimentación que se llevaron a cabo con estas personas permitieron afinar significativamente la

naturaleza y la secuencia de los cambios que sucedieron. Seguidamente, se realizó un análisis comparativo de los tres casos con el fin de distinguir las pautas de comportamiento comunes, fortalecer los resultados encontrados y de esta manera, derivar el modelo del ciclo de vida de las relaciones de patrocinio.

Así, la perspectiva integradora de los cimientos teóricos y el estudio de casos en profundidad han permitido desarrollar un modelo que posee la simplicidad de una perspectiva global y que muestra la posibilidad de ser testado empíricamente. El modelo desarrollado es novedoso y empíricamente válido; esta validéz surge justamente del estrecho vínculo con los datos.

Finalmente, las implicaciones para la práctica son igualmente importantes. Para obtener el verdadero valor del patrocinio, el desafío para un patrocinador y su patrocinado está en construir principios fundacionales sólidos y en adaptar sus propias necesidades a las necesidades de su contraparte.

Los resultados de la investigación reafirman el rol estratégico del patrocinio, por tanto, las partes deben reconocer el potencial del patrocinio de generar mayores beneficios en el largo plazo. Específicamente, las potenciales sinergias deben identificarse y los objetivos de la relación de patrocinio deben estar alineados a la estrategia competitiva del patrocinador y a la misión de la entidad patrocinada.

Las grandes inversiones que realiza el patrocinador para activar su asociación constituyen el primer paso fundamental para estimular la creación de valor recíproca puesto que denotan la voluntad y el compromiso de realizar inversiones en el corto plazo con el objetivo de obtener beneficios en el largo plazo.

La capacidad de adaptarse a los cambios durante los periodos de revolución es igualmente fundamental. La relación de patrocinio podrá continuar creciendo en lugar de estancarse, decaer o terminar si ambas partes están atentas a los cambios que se van dando en sus propios objetivos estratégicos y van adaptando proactivamente los objetivos del patrocinio.

Otro factor de éxito es el alto grado de interacciones, necesarias para construir la compatibilidad organizacional e intercambiar conocimiento y *know how* que además de incidir favorablemente sobre la relación de patrocinio, beneficiará a cada una de las partes al satisfacer sus propias necesidades institucionales. Las interacciones son igualmente imprescindibles para desarrollar la confianza y el respeto, mecanismos muy efectivos de gobernanza que las partes deben realizar esfuerzo constantes por reafirmar y mantener con el fin de preservar la “salud y longevidad” de la relación.

Para entrar a la etapa de desarrollo y así incrementar el valor creado para ambas partes sobre una base continua, estas deben buscar un alto grado de congruencia de objetivos. Las partes encontrarán así la mejor manera de unir sus fuerzas y crear mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios de manera compleja y así crear una sinergia valiosa, única e inimitable.

En definitiva, las empresas patrocinadoras y las entidades patrocinadas pueden desarrollar el patrocinio en una competencia distintiva que contribuye a alcanzar un posicionamiento diferenciado en su respectivo sector si desarrollan las cuatro características que se requieren en cada etapa del ciclo de vida.

8.2 Limitaciones y dirección para futuras investigaciones

Aunque el estudio de casos ha permitido desarrollar un modelo teórico sobre el ciclo de vida de las relaciones de patrocinio empíricamente válido, existe el riesgo de que el modelo resulte específico e idiosincrásico a los casos que se han utilizado y por tanto, no sea generalizable. En efecto, existen limitaciones inherentes a la naturaleza metodológica del estudio de casos para la construcción de nuevos modelos teóricos. Esta es una aproximación metodológica en la que la conexión con la realidad empírica y la iteratividad del análisis genera un modelo teórico novedoso, testable y empíricamente válido, es decir que “la especificidad de los datos produce la generabilidad del modelo teórico” (Eisenhardt, 1989, pag. 547). No obstante, en diversas ocasiones la investigación mediante el estudio de casos ha producido modelos teóricos modestos puesto que resultan teorías sobre fenómenos muy específicos.

Concretamente, la limitación de esta investigación estaría directamente relacionada al número de casos que se han utilizado. Aunque no existe un número ideal, la utilización de tres casos de estudio puede considerarse como insuficiente para construir un modelo teórico generalizable. Sin embargo, el reducido número de casos se compensa por la divergencia entre los patrocinios que se han estudiado sobretodo porque las entidades patrocinadas poseen una naturaleza, una misión, una estructura y unos resultados que difieren íntegramente. Además, la relación de patrocinio social DKV/Intermón Oxfam corresponde también al ámbito de relación empresa-ONG. Por lo tanto, se puede considerar que el modelo es generalizable no sólo al ámbito del patrocinio, también a distintos ámbitos que poseen como denominador común una relación de colaboración basada en un acuerdo contractual con un enfoque estratégico.

No obstante, sería recomendable extender la investigación añadiendo más casos de estudio y ampliando el ámbito sectorial y el ámbito geográfico dentro y fuera del contexto del patrocinio. Así, por ejemplo, se podrían analizar relaciones de colaboración entre organizaciones gubernamentales y empresas o entre universidades y corporaciones industriales. Una segunda extensión de esta investigación sería la utilización de métodos cuantitativos que implicaran un estudio de casos transversal permitiendo la construcción de una base de datos sobre la cual efectuar tests estadísticos.

También sería recomendable realizar un seguimiento de los tres casos estudiados con el propósito de examinar el desenlace de las relaciones de patrocinio. En efecto, estudios enfocados en el final de relaciones de patrocinio de largo plazo y de éxito sostenido permitirían comprobar si las partes establecen una estrategia de salida de modo tal que este final no afecte negativamente el valor creado. Así se respondería a la pregunta: ¿Cuáles son las estrategias de salida de las relaciones de patrocinio?

Finalmente, la metamorfosis sufrida por el fenómeno del patrocinio, de un instrumento táctico de comunicación a una alianza estratégica ha requerido un cambio de rumbo en su investigación igualmente fundamental e innovador. La presente tesis representa sólo un primer hito en este camino para poder entender mejor las relaciones de patrocinio y poder favorecer su desarrollo en el futuro.

Referencias Bibliográficas

Altheide, D. & Johnson, J. (1994). "Criteria for assessing interpretative Validity in Qualitative Research" in *Handbook of Qualitative Research*, Denzen and Lincoln editors Sage Publications Inc.

Alvarez, J.L. Mazza, C. Strandgaard, J., & Svejenova, S. (2006). Shielding idiosyncrasy from isomorphic pressures: Towards optimal distinctiveness in european film organization, *Organization*, 12 (6):863-888.

Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1) 33-46.

Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11, 80-96.

Amis, J., Slack, T. & Berret, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33, 14-25.

Ariño, A. & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures *Organization Science*, 9 (3), 306-325.

Austin, J. (2003). Managing the collaboration portfolio" *Stanford Social Innovation Review*, 1n 1, 23-39.

Austin, J, Reficco, E., et al. (2005). *Alianzas Sociales en América Latina*, Banco Interamericano de desarrollo, 2005.

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

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, p. 99-120.

Berret, T. & Slack T. (1999). Corporate sponsorship and organizational strategy: Bridging the gap. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1, 261-277.

Browning, L., Meyer, D. & Shetler, J. (1995). Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, 38 113-151.

Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Harris, P.C. (1997). The five stages of the cooperative venture strategy process. *Journal of General Management* 23 (1) 39-52.

Büchel, B. (2000). Framework of joint venture development: Theory-building through qualitative research. *Journal of Management Studies*, 37 (5) 637-661.

Collis, D.J. & Montgomery C.A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4) 118-128.

Cornwell, B & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research *Journal of Advertising*, 27 (1) 1-21.

Conner, K. & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5) 477-501.

Crimmins, J. & Horn, M. (1996). Sponsorship: from management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, 36, (4) 11-21.

Crocker, K & Reynolds, K. (1993). The efficiency of incomplete contracts: an empirical analysis of air force engine procurement" *RAND Journal of Economics* 24 (1) 126-143.

Das, T. & Teng, B-S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39 (5) 725-746.

Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17 Summer Special Issue, 55-84.

Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23,(4) 660-679.

Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18, 553-556.

Dyer, J. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as source of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7, 649-666.

Eisenhardt, K. (2002). Building theories from case study research. In Huberman, A. & Miles, M. (Eds.), *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks, CA: Sage

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management Review*, 14, 532-550.

Fahy, J., Farrelly F. & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*, 38 (8) 1013-1030.

Farrelly, F., Quester, P. & Mavondo, F. (2003). Collaborative communication in sponsor relations *Corporate Communications*, 8 (2) 128.

Farrelly, F. & Quester, P. (2005). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, 48 55-62.

Farrelly, F. & Quester, P. (2003). What drives renewal of sponsorship principal/agent relationship? *Journal of Advertising Research*, 44 (1) p108.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3) p. 114-135.

Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76 (3) 55-68.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.

Gulati, R. & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4) 781-815.

Haley, U. (1991). Corporate contributions as managerial masques: reframing corporate contributions as strategies to influence society. *Journal of Management Studies*, 28(5), 486-509.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8) 607-618.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 1992, 13, p. 135-144.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hardy, C., Nelson, P. & Lawrence, T. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The organizational effects of interorganizational collaboration *Journal of Management Studies*, 40 (2) 322-344.

Harrison, J., Hitt, M., Hoskisson, R. & Ireland, D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances *Journal of Management*, 27 (6) pag 679.

Helfat, C. & Peteraf, A. (2003). "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". *Strategic Management Journal* 24 Special Issue 997-1010.

Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA

Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72 (4) 96-108.

Klein, B. (1996). Why hold ups occur: The self enforcement range of contractual relationship. *Economic Inquiry*, 34 (3) 444-464.

Koza, M.P. & Lewin, A. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9 255-264.

Kumar, R. & Nti, K.O. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 9 (3), 356-369.

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.

Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999). The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study *Strategic Management Journal*, 20 (4) 317-339.

Madhok, A. & Tallman, B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through inter firm collaborative relationship. *Organization Science*, 9 (3) 326-339.

Meenaghan, T. (2002). From sponsorship to marketing partnership: The Guinness sponsorship of the GAA all-Ireland hurling championship. *Irish Marketing Review*, 15 (1) 3-23.

Meenaghan, T. (1999). Commercial sponsorship: The development of understanding *International Journal of Sports Marketing*, 1 (1), 19-32.

Miles, M.B & Huberman, M. (1984). *Qualitative Data Analysis*, Newbury Park, CA: Sage.

Nooteboom, B. (1996). "Toward a learning based model of transactions" in J. Groenewegen (ed.), *Transaction Cost economics and Beyond*, Boston, MA.

Olkkonen, R. (2001). Case study: the network approach to international sport sponsorship arrangement. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (4) 309-327.

Olkkonen, R. Tikkanen, H & Alajoutsijarvi, K. (2000). Sponsorship as relationships and networks: Implications for research *Corporate Communications: An international Journal*, 5. (1) 12-18.

Otler, T. (1988). Exploitation The key to sponsorship success *European Research* 16 (2) 77-85.

Parkhe, A. (1993). Messy research, methodological predispositions and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18 (2), 227-268.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 179-191.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation *Harvard Business Review*, 68 (3) 79-91.

Quester, P. & Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41 (1) 33-47.

Rialp, A. Rialp J. & Santamaría L. (2001). Collaboration strategies and technological innovation: A contractual perspective of the relationship between firms and technological centers en *Documents de treball d'economia de l'empresa* 2001/1 Universitat Autònoma de Barcelona.

Rigo, A. & Genescà, G. (2000). *Tesis i treballs: Aspects formals* Eumo editorial Vic.

Ring, P. & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13 483-498.

Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. in, *Competitive strategic management*. Edited by LAMB, R.B. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Ryan, A.M. & Fahy, J. (2003). A relationship marketing perspective on the sponsorship of the arts in Ireland: A Galway Arts Festival-Nortel Networks case study. *Irish Marketing Review*, 16(1), 31- 42

Saussier, S. (2000). Transaction cost and contractual incompleteness: The case of Electricité de France. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 42 (2) 189-207.

Smith, K., Carroll, S. & Ashford, S. (1995). Intra and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38 7-23.

Spekman, R. Forbes, T. Isabella, L. & MacAvoy, T. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35 (6) 743-769.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage

Teece, D., Pisano, G & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) 509-533.

Thwaites, D. (1994). Corporate sponsorship by the financial services industry. *Journal of Marketing Management*, 10 743-763.

Torres, D. & Urriolagoitia, L. (2006). Alineación entre estrategia competitiva y patrocinio: El patrocinio de UBS al equipo Alinghi, *in proceedings of Valencia Summit 2006, Major sport events as opportunity for development: the internacional promotion of the city*, Valencia 17, 18 de octubre.

Torres, D. & Urriolagoitia, L. (2005). Competitive Strategy and Sponsorship: A Review of the Current State of Knowledge Following a Decade of Research. In *New Trends in Management of Major Sport Events for Development of Cities: Selected Readings*. Edited by Iñaki Urdangarín & Diego Torres, Barcelona: Nóos Institute Publishing.

Urriolagoitia, L. & Planellas, M. (2007). Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach *Business Horizons*, 50 (2) 157-166

Urriolagoitia, L (2007). Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach, conferencia en *La estrategia global de patrocinio de UBS: El equipo Alinghi y la America's Cup*, Foro Deporte y Gestión, ESADE 21 de marzo 2007.

Urriolagoitia, L (2006). Sponsorship relationship as strategic alliances: A life cycle model approach paper presented at the 26 th Annual International Conference, Strategic Management Society, October 30-november 2, Vienna, Austria.

Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (1) 5-32.

Vernis, A. & Saz, A. (2006). Intermón Oxfam: el conflicto entre eficiencia y valores, 2006 ESADE, *colección de casos SEKN*, Harvard Business School Publishing, en <http://www.hbs.harvard.edu>

Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22 (1) 5-40.

Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wernefelt, B. (1995). The Resource-based View of the Firm: Ten Years Later. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.

Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, (2) 269-296.

Wright, R.W. (1994). The effects of tacitness and tangibility on the diffusion of knowledge-based resources. In *Best Papers Proceedings, 54th Annual Meeting of the Academy of Management*, 52-56.

Wolfe, R., Meenaghan, T. & O'Sullivan. (2002). The sports network: insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, 55 (7) 611-622.

Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control and performance in United States-China Joint Ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37, 1478-1517.

Yin, R.K. (2003). *Case study Research: Design and Methods*. Third edition Applied Social Research Methods Series, vol. 5 Thousand Oaks, CA: Sage

Zagac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30 131-145.

Apéndice 1

Fuentes de información: Caso UBS/Alinghi

Entrevista a Bernhard Egli, Valencia, septiembre 26, 2006

Entrevista a Bernhard Egli, Barcelona, noviembre 7, 2006

Entrevista a Annemarie Meyer, conversación telefónica en enero 19 de 2007.

America's Cup.com (2006). "Alinghi comienza las pruebas de selección del defender" diciembre, 11 2006 en http://www.americascup.com/es/americascup/news_official/detail.php?idIndex=0&idContent=13531

Branson, M., Egli, B. & Marti, C. (2005). "Sponsorship at UBS", Presentation to Nóos Institute, April 2005, Zurich.

Borderias, W. (2003). "Alinghi veut gagner le Coeur des americains" *Sport Strategies* en <http://www.sportstrategies.com/article-restrict-1711-Marketing-Voile-Voile-Alinghi-veut-gagner-le-coeur-des-Americains.html>

BT Infonet, Alinghi News, (2002). "Questions and Answers with Ernesto Bertarelli" en http://www.bt.infonet.com/about/featured/featured_alinghi2003.asp#farr

Cowes online (2005). "Patrick Magyar to leave Alinghi" octubre 25, 2005 en http://www.cowes.co.uk/cb/zone?p=story2;story_id=943;cp=

Cupineurope.com (2004). "Alinghi unveiled its new management team" en <http://www.cupineurope.com/LatestNews/2007-Alinghi-EN8.htm>

Debouté, A. (2003). "cup de l' America: le bon coup des suisses" *Strategies.fr* en http://www.strategies.fr/archives/1271/127102301/actualite_annonceurs_coupe_de_l_america_le_bon_coup_des_suisses.html

Eggli, Bernhard (2005). conferencia en Valencia Summit: New trends in management of major sports events, Valencia octubre 19, 2005.

Financial Times (2005). “Rebranding: Three letters gain a personality”. Financial Times, 18.04.2005 (electronic version) from http://www.prophet.com/news/downloads/prophet_UBS_FT.pdf

Hodora, Michel (2003). “Conference de Miche Hodara” GREM compte rendus, Lausanne, jeudi 5 juin 2003 en <http://www.info-grem.com/run?iset=1011&refpage=26301>

Joliat, Laurent (2003). “Sponsoring Sportif” Conference publique CMS Club Marketing Jura/Jura Bernois, marzo 27 2003.

Lanning, M. & Jeannet, JP. (2004). “Alinghi and the 2003 America’s Cup: Strategy to win”. William F. Glavin Center for Global Management, Babson College and IMD International, 2004.

Magyar, Patrick (2005). conferencia en Valencia Summit: New trends in management of major sports events, Valencia octubre 19, 2005

<http://www.alinghi.com>

<http://www.americascup.com/es>

<http://www.logodesignworks.com/logo-designs/logo-design-u/main/UBs.gif>

<http://www.decision.ch/images/liens/logo-alinghi.JPG>

<http://www.ubs.com/1/e/about/brand/concept.html> “El concepto de la campaña”

Market Wire, (2004). “UBS launches global advertising campaign” en http://www.findarticles.com/p/articles/mi_pwwi/is_200402/ai_mark3383182862

Masmar.com (2006). “Comienza la primera ronda del “UBS Dubai Defender Trials” en <http://www.masmar.com/noticias/html/43622.html>

Mazziotta, L. (2004). “Alinghi- A dream comes true” Oysters News en <http://www.oystermarine.com/on54/on54.pdf>

Menegalli, O. (2003). “Sport et sponsoring: l’UBS mouille son maillot” Bulletin Hec 66 Mai 2003

Meyer, Annemarie (2006). “Sponsoring Kriterien und Erfolgsfaktoren am Beispiel UBS VSTM Management- Seminar 2006, Scuol/Tarasp.

Navegar.com, (2005). “32 America’s Cup.-“Alinghi”, el más rápido en el agua y también en tierra” octubre 2005 en <http://www.navegar.com/actualidad/es/htm/A16CA.htm>

PRNewswire, (2004). “Russell Coutts contesta la decisión de dimitir de Ernesto Bertarelli” julio, 28 2004 en <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=127424>

Scoop Independet news, noviembre (2003). “Team Alinghi announces new partners” en <http://www.scoop.co.nz/stories/CU0311/S00131.htm>

Swissinfo, noviembre (2003). “Alinghi llega el momento de elegir” en http://www.swissinfo.org/spa/portada/detail/Alinghi_llega_el_momento_de_elegir.html?siteSect=105&sid=4461422&cKey=1069160496000

Swissinfo, marzo (2006). “Alinghi team reflects swiss multiculturalism” en <http://www.swissinfo.org/eng/swissinfo.html?siteSect=43&sid=6299644>

Thirkell-White, Jestyn (2003). “Brand follows business model” en News for banks, UBS newsletter for banks and financial institutions, IV 2003.

Tribune de Geneve tdg.ch, (2004). “Patrick Magyar passe de l’athlétisme á la voile” septiembere 8, 2004 en http://www.tdg.ch/tghome/toute_1_info_test/dossiers0/america_scup2007/patrick_magyar.html

UBS (2004). Annual review 2004

UBS (2003). Annual review 2003

UBS (2002). Annual review 2002

UBS (2001). Annual review 2001

UBS (2004). Handbook 2004

UBS (2003). Handbook 2003

UBS (2002). Handbook 2002

UBS (2001). Handbook 2001

UBS, (2003). “News for Banks” UBS Newsletter for Banks and Financial Institutions, IV/2003

UBS, Archive/Search (mayo 11 2001). “Swiss Challenge unveil new identity” en <http://www.ubs.com/e/about/archive/archive10.html?isPrintPage=Yes&newsId=585...>

UBS, Latest News, (febrero 12 2003). “ Behind the scenes with Alinghi’s Meteorology team, an interview with Jon Bilger, Met Team Manager” en http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news.html?isprintP...

UBS, Latest News, (febrero 20 2003). “ Jochen Schuemann- a profile” en http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news.html?isprintP...

UBS, Latest News, (marzo 2 2003). “UBS congratulates Alinghi on winning the America’sCup”en http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news?newsId=58160

UBS, Latest News, (febrero 5, 2004).”The America’s Cup changes course”en http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news?newsId=58154

UBS, Lates News, (marzo 15, 2005). “UBS and Alinghi plot a course for their next victory”http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news?newsId=58151

UBS, Latest News, (marzo 24 2004). “ Alinghi prepares for the future” en http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news.html?isprintP...

UBS, Latest News, (marzo 24 2004). “Alinghi kicks off yacht club tour en http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news?newsId=69386

UBS, Latest News, (abril 19 2005). “¡Hola Alinghi! Valencia warmly welcomes the America’s Cup champs” en http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news?newsId=77017

UBS, Latest News (2005). “UBS is main sponsor of UBS Alinghi Swiss Tour”. UBS, February 1, 2005. http://www.ubs.com/1/e/about/sponsor/alinghi_uebersicht/sailing_news.html?newsId=72894

UBS, UBS News, (july 10 2001). “Ocean Partnership” en http://www.ubs.com/1/e/media_overview/media_americas/search1/search10?newsId=58971

UBS (2003). UBS and Alinghi continue their successful partnership. UBS Media Releases, November 24, 2003. en http://www.ubs.com/1/e/media_overview/media_emea/mediareleases?newsId=59073

Apéndice 2

Fuentes de información: Caso BBVA/Ruta Quetzal BBVA

Entrevista con Miguel de la Cuadra Salcedo (5 de abril de 2006, duración: 77,08 minutos, grabada).

Entrevista con Rocío Gayarre (21 de febrero de 2006, duración: 67 minutos, grabada)

Entrevista con Iñigo de la Cuadra Salcedo (21 de febrero de 2006, duración: 30 minutos, grabada)

Entrevista con María Ángeles Carreño (18 de septiembre de 2006, duración 30 minutos por teléfono)

Miguel de la Cuadra Salcedo (2005). *Ruta Quetzal BBVA* programa de televisión de TVE 2. 13 capítulos de 30 minutos de duración emitidos entre el 21 de enero y el 22 de abril de 2006.

Alloza, A., Conley, S., Prado, F., Farfán J., Espantaleón, R. (2004). “Creating the BBVA experience: Beyond traditional brand management”. *Corporate Reputation Review*, 7,1 pag 66-81

Aristimuño Herrera & Asociados (2006). “BBVA apuesta a la expansión del crédito en América Latina” Banca y Negocios, portal de la Firma Consultora Aristimuño Herrera & Asociados, http://www.bancaynegocios.com/noticia_det.asp?id=4542

BBVA (2005). “Una experiencia de vida, Ruta Quetzal BBVA 2005” revista exclusiva de BBVA n. 33/2005.

BBVA (2005). Informe anual 2005, responsabilidad corporativa.

BBVA (2004). Informe anual de responsabilidad social corporativa 2004, memoria social BBVA.

BBVA (2003). Informe anual de responsabilidad social corporativa 2003, memoria social BBVA.

BBVA (2002). Informe Anual 2002

BBVA (2001). Informe Anual 2001

BBVA <http://www.bbva.es> página web

BBVA Sala de Prensa (23-05-2006) “francisco González y Enrique Iglesias inauguran en Madrid la exposición 20 años de Ruta Quetzal BBVA”
http://prensabbva.com/view_object.html?obj=22,101,c,6655

BBVA Sala de Prensa (11-11-2005) “TVE emitirá los programas de Ruta Quetzal BBVA durante los próximos cuatro años” en
http://prensabbva.com/view_object.html?obj=22,101,c,4106

BBVA Sala de Prensa (26-02-2005) “Francisco González: BBVA anuncia nuevos programas de crecimiento y lanza un Plan Estratégico de Innovación”
http://prensabbva.com/view_object.html?obj=22,101,c,1626

BBVA Sala de Prensa (04-05-2004) “La Ruta Quetzal BBVA lanza su nueva web con más contenidos y mejor navegación”
http://prensabbva.com/view_object.html?obj=22,101,c,1004

BBVA Sala de Prensa (04-05-2004) “TVE emitirá los programas de Ruta Quetzal BBVA durante los próximos cuatro años”
http://prensabbva.com/view_object.html?obj=22,101,c,4106

BBVA Sala de Prensa (04-11-2003) “Francisco González:
http://prensabbva.com/view_object.html?obj=22,101,c,939

Belmonte, A. (2000). “Los frenéticos 100 días del BBVA” Nueva economía-El Mundo, n. 18.

Cáceres, Pedro (2004). “Ruta Quetzal BBVA: Crónica iniciática de un viaje a la cultura y a la historia” Leer año xx n.156, octubre 2004.

Catalán Joaquín (2003). “El BBVA aspira al podio europeo” El Día .es, <http://83.175.206.50/2003-03-02/dinero/dinero3.htm>

Clarín.com. (2006). “BBVA: Ganancias cada vez mayores” http://www.clarin.com/diario/2006/01/26/el_pais/p-01502.htm

Ciberamérica, el portal iberoamericano (2006). “Una muestra interactiva recorre los 20 años de la Ruta Quetzal por América precolombina”, <http://www.ciberamerica.org/Ciberamerica/castellano/Areas/educacion/noticias/>

Díaz de Vivar María (2005). “Ruta Quetzal BBVA 2005 conmemoran 20 años de expediciones: por la selva amazónica y el altiplano hasta las tierras vascas”. Semanario Tiempos del Mundo, semana del 2 al 8 de diciembre de 2005.

El Mundo.es (2005). “Especial Ruta Quetzal 2005” Sitio web dedicado a la expedición 2005 de la Ruta Quetzal BBVA, <http://www.elmundo.es/especiales/2003/06/sociedad/rutaquetzal/indexhtml>.

Elpaís.es (2005). “Quien es quien” http://www.elpaís.es/comunes/2005/quetzal/quien_012html

Finanzas.com (2003). “El futuro de BBVA está ligado a Iberoamérica según su presidente” <http://www.finanzas.com/id.5571931/noticias/noticia.htm>

Franco, A. (2005). Las expediciones de la Ruta Quetzal BBVA contada por sus protagonistas editorial Sinmar, Madrid, 2005.

Gómez, Rosario (2005). “Somos el programa de juventud de las cumbre iberoamericanas”. El País, domingo 16.

González Francisco (2005). “Los jóvenes embajadores del siglo XXI” Leer año XXI n.168, diciembre 2005-enero 2006.

Gutiérrez, José Luis (2005). “La aventura equinoccial de Miguel de la Quadra” Leer año XXI n.168, diciembre 2005-enero 2006.

lne.es La Nueva España (2005). “El BVA cierra el mejor ejercicio de su historia, con un beneficio de 2.802 millones, un 25% más que el año pasado” en <http://www.lne.es/secciones/noticia.jsp?pNumEjemplr=802&pIdseccion=45&pIdNo...>

Martínez de la Vega, Z.G. (2005). “Historia de la Ruta Quetzal, una buena idea bien llevada a cabo” Leer año xxi n.168, diciembre 2005-enero 2006.

Martínez Borja (2004). “De Isabel a Santiago Apóstol” Leer año xx n.156, octubre 2004

Nasser, N. y Lohmar, M.S. (2001). Ruta quetzal, un concepto de pedagogía de experiencia en España. Presentación e interpretación Verlag edition erlebnispädagogok-Lüneburg/Alemania, 2001.

Noticias.info, agencia internacional de noticias (2003). “BBVA está inmerso en una profunda transformación cultural” http://www.noticias.info/archivo/2003/200311/20031105/20031105_1350.htm

Pecker, Carlos (2003). En la cima del paraíso antillano: la expedición Ruta Quetzal BBVA 2003 ha logrado llegar al pico más alto del archipiélago. (Sociedad). (el pico Duarte en República Dominicana) Thomson Gale mayo 24, 2006.

Perez Henares, Antonio (2001). *Miguel de la Quadra Salcedo: El último explorador* Plaza & Janes Editores S.A. 2001.

Prisacom S.A. (2004). “Especial Ruta Quetzal 2004”. Sitio web dedicado a la expedición 2004 de la Ruta Quetzal BBVA, <http://especiales.prisacom.com/2004/quetzal/>

Prisacom S.A. (2003). “Especial Ruta Quetzal 2003”. Sitio web dedicado a la expedición 2004 de la Ruta Quetzal BBVA, <http://www.cadenaser.com/comunes/2003/quetzal2003/>

Ruta Quetzal BBVA (2005). “encuesta valoración 2005 Perú /España” encuesta a los participantes en la expedición 2005.

Ruta Quetzal BBVA <http://www.rutalquetzal.com> página web

Ruta Quetzal, concurso fotográfico página web <http://www.rutaquetzal.com/RUTAQUETZAL/rutaquetzal/jsp/esp/espacioq/concursos/fotograf/index.jsp>

Ruta Quetzal, concurso de relatos cortos página web <http://www.rutaquetzal.com/RUTAQUETZAL/rutaquetzal/jsp/esp/espacioq/concursos/elcort/index.jsp>

Ruta Quetzal, mensajes relevantes página web <http://www.rutaquetzal.com/RUTAQUETZAL/rutaquetzal/jsp/esp/rutas/2004/exp2004/menrelev/mensaje3/index.jsp>

Ruta Quetzal, mensajes relevantes 2 página web <http://www.rutaquetzal.com/RUTAQUETZAL/rutaquetzal/jsp/esp/rutas/2005/exp2005/menrelev/mensaje2/index.jsp>

Sáenz, G. (2005). “Latinoamérica y empresas, claves de BBVA en 2005” Estrategia empresarial, n 268.

TVE Informa, revista de prensa (2002). “Ruta Quetzal BBVA, nueva etapa en TVE” <http://www.rtve.es/informa/tveinforma/historico/15-07-02/rutaquetzal.htm>

Apéndice 3

Fuentes de información: Caso DKV/Intermón Oxfam

Entrevista con Ignasi Carreras, ex Director General de Intermón Oxfam de 1995 a 2005 (1 de diciembre de 2005, duración: 45 minutos).

Entrevista con David Camps, Responsable de Captación de Fondos e Imagen de Intermón Oxfam, (18 de febrero de 2006, duración: 30 minutos, grabada)

Entrevista con María Mateu Herrando, Responsable Unidad de Comunicación del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV, y Joan Reventós, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermón Oxfam, (26 de junio de 2006, duración: 70 minutos, grabada)

Asistencia a la conferencia de Ignasi Carreras, ex Director de Intermón Oxfam, “Intermón Oxfam: Proceso de crecimiento e internacionalización” conferencia para executive MBA ESADE, mayo de 2006.

Asistencia a una presentación de Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV sobre la relación de colaboración DKV/Intermón Oxfam en una mesa redonda “Colaboración empresas-ONG”, organizada por Obra Social la Caixa y ESADE, Caixa Forum, Barcelona 15 de Mayo de 2006.

Asistencia a una charla presentación del proyecto de Ambato de Intermón Oxfam, realizada por Joan Reventós Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones, y Luis Camacho, Gestor de Programas y Proyectos para Sudamérica, a los empleados de DKV en la sede de DKV Barcelona, 24 de febrero de 2006.

Asistencia a la presentación de Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Relaciones Externas de DKV y de Cristina Alonso, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermón Oxfam Madrid, “el partenariado entre

DKV Seguros e Intermón Oxfam, un aprendizaje mutuo” en la Jornada “el partenariado entre empresas y ONG, un aprendizaje mutuo” en el Instituto de Empresa, Madrid 19 de junio de 2006.

Acceso.com (2002) “El Dr. Santacreu presenta el programa de responsabilidad social de DKV en los Cursos de El Escorial” en http://www.acceso.com/display_release.html?id=7046

Ania, asociaciones, ONGs y movimientos agencia de noticias de información alternativa (2005). “Un hospital de Ecuador se beneficiará de un nuevo producto de la aseguradora ERGO Vida” en <http://ania.eurosur.org/noticia.php3?id=13078>

Cinco Días, (2006). “DKV Seguros consigue la máxima calificación de GRI por tercer año consecutivo” 10 de julio de 2006

Cinco Días, (2005). “Intermón y DKV sellan una alianza en acción social a largo plazo” 7 de marzo de 2005.

DKV e Intermón Oxfam, “Intermón Oxfam y DKV Seguros firman un acuerdo de colaboración estratégico” Nota de prensa, 17 de enero de 2005.

DKV e Intermón Oxfam, “Convenio de Colaboración”, Zaragoza, 17 de enero de 2005.

DKV e Intermón Oxfam, “Ignasi Carreras: La responsabilidad social debe ser un valor que impregne toda la actuación de las empresas” nota de prensa, 14 de junio de 2005.

DKV (2005). Memoria de Sostenibilidad 2005

DKV (2004). Memoria de Sostenibilidad 2004

DKV (2003). Memoria de Sostenibilidad 2003

DKV (2002). Memoria Social 2002

DKV (2001). Memoria Anual 2001

DKV, “DKV Seguros, la aseguradora mejor percibida por su acción social”, nota de prensa, 9 de enero de 2006.

DKV, “DKV Seguros dona a Intermón Oxfam los 1.750 euros conseguidos durante su campeonato de street basket en Palma de Mallorca” Nota de prensa 17 de octubre de 2005.

DKV, “DKV Seguros inaugura su nueva sucursal en Baleares” Nota de prensa 6 de octubre 2005.

DKV, “DKV Seguros, entre las diez compañías españolas mejor percibidas por su acción social” nota de prensa, 19 diciembre 2003.

DKV, “DKV renueva su logotipo e imagen corporativa para subrayar la nueva orientación estratégica hacia los servicios integrales de salud y la prevención”, nota de prensa, 8 de septiembre de 2003.

DKV, Plan estratégico del grupo ERGO en España: Plan Valor 2003-2006.

DKV, “Otro año de implicación con Intermón Oxfam” en Equipo DKV, revista de comunicación interna de DKV Seguros, 3/año 2005.

elEconomista.es, (2006). “El instituto de empresa albergará el próximo lunes los ejemplos de buenas prácticas entre empresas y ONG”, en <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/30802/11/06/RSC->.

elEconomista.es, (2006). “La memoria de sostenibilidad de DKV Seguros obtiene el “In Accordance” del GRI por tercer año consecutivo” en <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/39862/11/06/RSC->.

El País.es (2006) “Cómo se dirigen las ONG, la proliferación y consolidación de cursos de formación específica están profesionalizando la gerencia no lucrativa”. 14 de octubre 2006. en <http://www.elpais.es/solotexto/articulo.html?xref20060709>....

Finanzas.com (2005). “DKV Seguros e Intermón Oxfam firman un acuerdo de colaboración estratégico para proyectos de cooperación social” en <http://finanzas.com/noticias/imprimir.asp?id=8125241>

Fotografías: <http://www.dkvfutbolsala.com/?ver=archivos&seccion=4>

http://www.canalhistoria.com/pt/155ficha_noticiarii.php?id=14

[http://www.magisnet.com/imagenes/fotosdeldia/31.1\(44\).jpg](http://www.magisnet.com/imagenes/fotosdeldia/31.1(44).jpg)

http://www.intermonoxfam.org/cms/HTML/espanol/2579/cesta_navidad_350.jpg

Gaceta de los Negocios, (2006). “DKV Seguros saca más partido a su acción social” 11 de enero de 2006

García, Miguel (2003). “La responsabilidad social corporativa en DKV Seguros” Aedipe Catalunya Asociación española de dirección y desarrollo de personas en <http://www.aedipecatalunya.com/filemanager/rsc/dkv/rscendkv.doc>

<http://www.dkvseguros.com>

<http://www.intermonoxfam.org>

Integral, “Fondo de Morgan Stanley impulsado por Intermón” en http://www.larevistaintegral.com/articulo_print.jsp?id=113350

Intermón Oxfam “Código de Responsabilidad” en <http://www.intermonoxfam.org/page.asp?id=1731>

Intermón Oxfam (2005). Memoria, resumen de actividades 2004-05

Intermón Oxfam (2006). Revista IO n. 1 abril 2006

Lucerga Perez, María José (2005). “cuando soy IO la marca: la solidaridad como reconstrucción publicitaria” revista electrónica de estudios filológicos n IX, en <http://www.un.es/tonosdigital/zmun9/estudios/ongtonos.htm>.

Lukor.com (2006). “Los inmigrantes de Ecuador podrían contratar un seguro de salud para sus familias en Quito desde España” en <http://www.lukor.com/not-neg/finanzas/portada/06052503.htm>

Pacto Mundial (1998). “estrategias de cooperación de la empresa de seguros DKV, en <http://www.pactomundial.org/popupImpresion.asp?tipohtml&id=107&clase=...>

Peru 2021 Una Nueva Visión (2004). “Morgan Stanley apoya a empresas socialmente responsables” en <http://www.peru2021.org/nuevo/cont/noticias.php?x=107>

Portal de voluntariado de DKV Seguros. “Buscar Oportunidades: Organización: Colabora en el rastro de juguetes de Intermón Oxfam” en http://www.voluntariado.org/dkv/ver_oportunidad_vol_e.asp?id_oportunidad=19

Portal de voluntariado de DKV Seguros “Experiencias: Experiencia del voluntario Pilar (Parte I) en http://www.voluntariado.org/dkv/grupo_voluntarios/ficha_vol.asp?id_vol=31

Portal de voluntariado de DKV Seguros “Experiencias: Experiencia del voluntario Pilar (Parte II) en http://www.voluntariado.org/dkv/grupo_voluntarios/ficha_vol.asp?id_vol=32

Reliefweb, (2001). “DKV seguros donará a Intermón Oxfam más de 100.000 euros en los próximos tres años” <http://www.reliefweb.int/rwb.nsf/db900SID/ACOS-64MHQ?OpenDocument>

rr.hh Magazine.com Recursos Humanos y Management Empresarial “RSC” en <http://www.rrhhmagazine.com/dkv/rsc.asp>

Saénz Blanco, M. T. (2006). “Intermón Oxfam: Cómo transformar la vocación individual en un proyecto colectivo” Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, n 1 abril 2006.

SAPCLUB 6 octubre (2002) Entrevista a Josep Santacreu, Consejero delegado de DKV Seguros “El ciudadano quiere una empresa socialmente responsable” en <http://www.sap.com/spain/company/press/sapclub/pdf/n-6/entrevista.pdf>

Tamarit, Isabel, Técnico del departamento de Campañas y Estudios de Intermón Oxfam (17 de mayo de 2005) “Comparecencia ante el congreso de diputados subcomisión de RSC” en http://www.intermonoxfam.org/.../anexos/2934/0_2934_170505_Comparecencia_IO_ante_Subcomisión_RSC.pdf

Torquemada, J. (2004). “Pilar Porta, responsable del área de captación e imagen de Intermón Oxfam” Estudios empresariales, Revista Cuatrimestral publicación de la Facultad de CCEE y Empresariales de San Sebastián 2004/3.

Voluntarios de la comunidad de Madrid, (2006). “Intermón Oxfam y las empresas” en http://gestionamadrid.org/volu_web/html/web/pdfs/julio06.pdf

Vernis & Saz (2006). Intermón Oxfam: el conflicto entre eficiencia y valores, 2006 ESADE, colección de casos SEKN, Harvard Business School Publishing, en <http://www.hbs.harvard.edu>