

Las alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación
Familiar



Maestrando:

Elmer Conrado Aguirre Mejía

Universidad de Medellín

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Medellín

Junio 2020

Las alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación
Familiar

Trabajo de grado para optar al título de MBA

Maestrando:

Elmer Conrado Aguirre Mejía

Presentado a:

Asesor metodológico:

Yaqueline Román Castaño

Ph.D. en Administración

Asesor temático:

Luis Rodrigo Viana Ruiz

Maestría en Lingüística

Universidad de Medellín

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Medellín

Junio 2020

Contenido

Tema	5
Título	5
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Descripción del Problema	12
Justificación	16
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Marco teórico	19
Alianzas: una mirada estratégica en el mundo	20
<i>Valor Compartido</i>	30
<i>Competitividad</i>	32
Las Cajas de Compensación Familiar	37
Cultura organizacional	46
Gestión integral de alianzas.....	53
<i>Tipos de alianzas</i>	53
<i>Función de las alianzas en la organización</i>	56
<i>Beneficios y retos</i>	58

<i>Etapas para la gestión integral de alianzas</i>	60
Diseño metodológico	69
Tipo de investigación	69
Población.....	70
Muestra.....	70
Selección de escenarios	71
Participantes	71
<i>Criterios para la selección de los participantes</i>	71
Unidad de análisis	72
Matriz Metodológica	73
Estrategia de investigación.....	76
<i>Guion de Entrevista</i>	78
Resultados	83
Recomendaciones	106
Conclusiones	118
Limitaciones	122
Bibliografía	123
Tablas	127
Figuras	128
Anexos	129

Tema

Alianzas de las Cajas de Compensación Familiar.

Título

Las Alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar.

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “*Las alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar*” es un ejercicio académico que tiene como propósito contribuir a la construcción de conocimiento, en torno a las organizaciones que ven en las alianzas una potente herramienta para el crecimiento.

En este camino, la investigación se fundamenta en las alianzas y tiene como objetivo principal describir los aspectos estratégicos a tener en cuenta en la consolidación de las alianzas, como una opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar. Por otro lado, adquiere mucho más interés, por la oportunidad de generar valor a los socios y potenciar los servicios y productos orientados a los consumidores.

Con relación a la metodología, se realizó una investigación de orden exploratorio, que contempla la recolección de información mediante entrevistas dirigidas a líderes de los procesos de alianzas en las Cajas de Compensación Familiar y en otras organizaciones.

Entre los principales resultados, se concluye que para las Cajas de Compensación Familiar las alianzas son una opción estratégica que les confiere una ventaja competitiva, en segundo lugar, a raíz de la dinámica empresarial las alianzas deben explorar y abrir el horizonte de compañías para crecer en el mercado, desarrollar nuevos productos y servicios innovadores y para finalizar, se concluye que las alianzas deben fundamentarse bajo un modelo de transparencia, donde las partes pongan sobre la mesa sus intereses y la posibilidad de generar un beneficio mutuo.

Palabras claves: alianza, competitividad, valor, estrategia, innovación.

Abstract

The present research work entitled “*Alliances as a strategic option for the competitiveness of the Family Compensation Funds*” is an academic exercise that aims to contribute to the construction of knowledge, around organizations that see alliances as a powerful tool for growth.

In this way, the research is based on alliances and its main objective is to describe the strategic aspects to be taken into account in the consolidation of alliances, as a strategic option for the competitiveness of the Family Compensation Funds. On the other hand, it acquires much more interest, due to the opportunity to generate value for its members and promote consumer-oriented services and products.

Regarding the methodology, an exploratory research was carried out, which includes the collection of information through interviews directed at leaders of the alliance processes in the Family Compensation Funds and other organizations.

Among the main results, it is concluded that for Family Compensation Funds, alliances are a strategic option that gives them a competitive advantage. Secondly, due to business dynamics, alliances must explore and open the horizon of companies to grow in the market, develop new innovative products and services and, finally, it is concluded that alliances must be based on a model of transparency, where the parties put their interests and the possibility of generating mutual benefit on the table.

Keywords: alliance, competitiveness, value, strategy, innovation.

Introducción

Las alianzas entre las organizaciones despiertan un gran interés en el entorno empresarial desde hace ya varios años, pues son consideradas una alternativa estratégica para las organizaciones que ven en ellas la posibilidad de generar un crecimiento y lograr altos niveles de competitividad en el mercado.

Esta poderosa razón, ha motivado el interés de llevar a cabo el siguiente trabajo de investigación que tiene como objetivo principal describir los aspectos estratégicos a tener en cuenta en la consolidación de las alianzas, como una opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia. Adquiriendo mucho más interés, por la oportunidad de generar valor a los socios y potenciar los servicios y productos orientados a los consumidores.

El abordaje que se realiza a la literatura comprende diferentes temas relacionados con las alianzas desde una mirada estratégica en el mundo, lo cual demuestra, que se han convertido en tendencia mundial en los diferentes sectores económicos, y algo supremamente importante, es visualizar la probabilidad de que empresas de menor tamaño como las MiPymes¹ refuercen su participación en las alianzas buscando obtener mayores oportunidades de crecimiento de sus negocios en los mercados nacionales y globales.

Así mismo, se exploran conceptos de competitividad y valor compartido para reforzar la interesante ventaja estratégica que las alianzas gestan en las empresas y cómo pueden trascender generando mayores beneficios a la sociedad.

Por otro lado, se hace un acercamiento a las Cajas de Compensación Familiar y el Sistema de Subsidio Familiar en Colombia, para ubicar al lector en el contexto colombiano y

¹ Empresa micro, pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores

visualizar algunos aspectos claves, que se deben tener en cuenta para entender por qué son importantes las alianzas en la contribución social y económica a las regiones, las empresas y a las personas.

En cuanto al apartado de la cultura organizacional, se reconoce su incidencia en las empresas y por ende en las alianzas que estas concretan, además, aspectos sumamente interesantes como el clima laboral, el poder de la comunicación, los valores corporativos y el modelo de gobierno se revisa en relación a la gestión de alianzas dentro de las Cajas de Compensación Familiar.

Por otra parte, en el capítulo de gestión integral de las alianzas se examinan elementos contruidos a partir de una elaboración propia del investigador, fundamentada en la revisión teórica de los temas, el cual comprende una clasificación del tipo de alianzas, su función en las organizaciones, los beneficios y retos que se afrontan a partir de la implementación de una alianza y por último, una propuesta de las etapas que deben cumplir las alianzas de inicio a fin en las organizaciones.

En cuanto al contexto de la investigación, dado el interés por comprender las alianzas como una alternativa estratégica y considerando que es escaso el material bibliográfico o documentación relacionada con las alianzas en las Cajas de Compensación Familiar. Además, que no existen investigaciones anteriores con relación a las alianzas en las Cajas de Compensación, que sirvan como base para esta indagación. Se definió que el trabajo, debe presentar una metodología de investigación de orden exploratorio, que contempla la recolección de información mediante entrevistas dirigidas a directores, gerentes y responsables de los procesos de alianzas o cooperación en sus organizaciones.

Adicionalmente, esta investigación de diseño no experimental pretende explorar el fenómeno en su contexto natural, teniendo en cuenta que las alianzas hacen parte de la dinámica empresarial y busca responder las siguientes preguntas problematizadoras:

- ¿Cuáles son los componentes teóricos que se pueden aplicar para mejorar la competitividad de una Caja de Compensación Familiar a partir de las alianzas como opción estratégica?
- ¿Cuáles son los criterios estratégicos que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza?
- ¿Qué aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar deben considerarse para la implementación de las alianzas como opción estratégica?
- ¿Qué elementos de gestión debe tener en cuenta una Caja de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica?

En esta última parte del trabajo de investigación, se presentan los resultados los cuales comprenden un informe muy completo y estructurado por redes semánticas que se relacionan con los objetivos específicos facilitando la interpretación y el entendimiento de la información, las recomendaciones que dan respuesta a las anteriores preguntas problematizadoras y guardando la congruencia, a los objetivos específicos del trabajo de investigación, las conclusiones que demuestran la importancia de las alianzas como una opción estratégica y visibiliza aspectos que son un insumo para los lectores y por último, las limitaciones para el desarrollo de la investigación.

Para finalizar, es importante destacar que este estudio tiene gran utilidad en el campo académico como en el profesional y permite servir de referente para futuras investigaciones en relación con las alianzas como una opción estratégica para las organizaciones.

Descripción del Problema

Las alianzas como opción estratégica constituyen hoy en día una alternativa de crecimiento y mayor competitividad en el ecosistema empresarial², esto lo demuestra un estudio de *PricewaterhouseCoopers* realizado en 2004 sobre 201 ejecutivos de alto nivel, que evidenció que cerca de dos tercios de los encuestados estaban dispuestos a implementar alianzas estratégicas. El cual fue corroborado por la misma firma en el año 2017, cuando entrevistó 1379 CEOs³ de 79 países incluyendo Colombia, en el cual, para el 48% de los entrevistados en el mundo, las alianzas estratégicas son consideradas dentro de las actividades para impulsar el crecimiento de los negocios.

Asimismo, en las alianzas se debe buscar el bien común entre organizaciones para generar un círculo virtuoso que lleve más progreso a las compañías, tal como lo refuerza” Schaan, Kelly, y Tanganelli, (2012) indicando que una alianza estratégica es un acuerdo de colaboración formal y mutuo entre empresas. Los socios ponen en común, intercambian o integran recursos específicos de sus negocios para el beneficio de todos ellos, pero siguen gestionando sus propias empresas (p. 14).

De igual manera, esta reflexión debe llevar a las compañías a considerar más allá de generar un crecimiento económico, la importancia de producir valor en todos los aspectos del entorno empresarial y la sociedad misma. Este contexto, se puede ampliar cuando se revisa lo que representa el concepto de generación de valor compartido y como pueden las alianzas aportar a eso.

Tal como lo afirman Porter y Kramer (2011) en *La creación de valor compartido*:

² Se refiere a la red de una determinada empresa, sus proveedores, sus empresas complementarias y sus clientes. Algunas características claves de los ecosistemas empresariales son las interconexiones de las empresas y los procesos de competición y cooperación. *Business Model Design in an Ecosystem Context*. (Weiller, Neely, 2013)

³ CEO: Chief Executive Officer que traducido al español equivale a Director General o Gerente General.

La teoría estratégica dice que, para tener éxito una empresa debe crear una propuesta de valor distinta que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor. (p. 6)

Ahora bien, construir una visión corporativa y holística que integre la gestión de las alianzas en las Cajas de Compensación Familiar⁴, en la búsqueda de generar mayor valor, pero en especial reconocer las alianzas como un factor estratégico, reta a las organizaciones a enfocar su mirada hacia las oportunidades que estas le representan.

En el caso de las Cajas de Compensación Familiar, desde su creación hace 66 años, se puede demostrar que se han destinado acciones para trabajar en asocio con diferentes actores de la sociedad como la empresa privada, el sector público, agremiaciones, ONG's, organismos internacionales, entre otros.

Sin embargo, con la dinámica empresarial de hoy y el direccionamiento estratégico que muchas de ellas vienen implementando para los próximos años, visualizan las alianzas como un elemento que genera valor y que contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales.

Además, en estos ejercicios de visión estratégica las alianzas se convierten en un motor para generar desarrollo y una ventaja competitiva dentro de la estrategia de crecimiento.

Ya lo mencionaba Drucker (1993), haciendo alusión a cómo desde los años 90' la gerencia del futuro debería contemplar dentro de su visión estratégica las alianzas para generar progreso y valor a las empresas. Y en esa mirada integral prepararse para afrontar los desafíos y retos del mercado que le sobrellevaba aliarse, asociarse o adquirir otras firmas.

⁴ Las Cajas de Compensación Familiar son organizaciones creadas desde 1954 y prestan servicios de turismo, salud, recreación, deportes, educación, subsidio, crédito, vivienda y bibliotecas.

En consecuencia, deriva la necesidad de crear líneas de actuación con los suficientes recursos humanos, físicos y financieros que guíen los comportamientos de la organización frente a la negociación de alianzas de alto impacto, que estén conectadas con la estrategia y la esencia social del Sistema de Subsidio Familiar⁵, pero que fortalezcan a las Cajas de Compensación para llevar una mejor oferta de productos y servicios a los territorios.

Más aún, cuando las Cajas de Compensación Familiar no deben ser ajenas a la economía del país, a la regulación, ni mucho menos al comportamiento de los consumidores. En especial, aquellos públicos objetivos donde se enfoca el portafolio de las Cajas de Compensación, como, por ejemplo, los hogares con ingreso inferior a cuatro salarios mínimos que según el estudio de *BBVA Research - Perfilamiento del consumidor colombiano 2019*, representan el 60% de los hogares en todas las ciudades del país.

En ese sentido, el valor de esta investigación está soportado en explorar algunos aspectos que hacen a las alianzas una opción estratégica para generar un mayor valor agregado a las Cajas de Compensación Familiar y hacerlas más competitivas para enfrentar las exigencias del mercado.

Para entender entonces estas alianzas como una opción estratégica, se hará una investigación de tipo cualitativo exploratorio el cual tiene como propósito conocer mejor el objeto de estudio, dándonos un primer acercamiento y generando aportes para investigaciones puntuales, específicas y rigurosas que se vayan a realizar en un futuro.

“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos”

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014). (p. 90).

⁵ Conjunto de instituciones políticas y normativas orientadas a la protección integral tanto del trabajador como de su familia.

Con estas premisas como punto de referencia la presente investigación tiene además como objeto conocer elementos que le permitan a las Cajas de Compensación Familiar reconocer sus capacidades y establecer acciones para constituir alianzas que agreguen valor compartido y les dé un sentido estratégico a las organizaciones que en su *core* de negocio desarrollen acciones con un enfoque social.

Justificación

En la actualidad las alianzas son una plataforma de crecimiento en el entorno empresarial, ya que les permite a las empresas ser más competitivas, flexibles y dinámicas.

Es por eso, por lo que las Cajas de Compensación Familiar le quieren apostar a la implementación de alianzas de una manera estructurada, donde la generación de valor compartido sea un factor diferenciador y atractivo para las otras empresas.

El conocimiento de información que le posibilite la estructuración de herramientas para la construcción de alianzas como opción estratégica se concibe desde diferentes publicaciones, artículos y revistas científicas, presentando así nuevas formas de abordar el tema, inicialmente desde el marco teórico, y con el convencimiento que conectará y contribuirá al gobierno empresarial por la creación de valor tanto a las Cajas de Compensación Familiar como a los socios estratégicos, pero en especial como generador de una mayor competitividad a la organización, beneficios a las empresas, desarrollo a los territorios de Antioquia y bienestar a los afiliados.

Esta investigación busca describir aspectos estratégicos a tener en cuenta en la consolidación de alianzas desde su planeación, implementación y desarrollo como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar y a eliminar prácticas al interior de la organización que no están unidas por un hilo conductor o que las llevan a tener alianzas que no están conectadas con su propósito, MEGA⁶ y/o estrategia, y no generan el impacto social y económico esperado. Al mismo tiempo, no hay modelos de gobierno estructurados, hay desconexión en los procesos y en los canales de comunicación, lo cual genera múltiples conversaciones sin un fin común, no se tienen las alianzas suficientes en las regiones o

⁶ Concepto empresarial que traduce Meta Estratégica Grande y Ambiciosa.

en algunos casos no existen, no hay una relación cercana con las marcas, entre otros aspectos que se están desaprovechando y que se pueden convertir en una oportunidad de crecimiento para la empresa. Aún, resaltando que a lo largo de los años han funcionado dentro de las Cajas de Compensación Familiar y proporcionado una reputación importante y reconocida en algunos casos por entidades del extranjero que han asignado recursos de cooperación internacional con fines sociales en los territorios.

Para finalizar, esta investigación explorará teorías y herramientas, que facilitarán a las Cajas de Compensación Familiar una reflexión frente a qué se requiere al interior de la compañía para hacer de las alianzas una opción estratégica. Y para eso, profundizar en algunos aspectos del Sistema de Subsidio Familiar, en la incidencia e importancia de la cultura organizacional y en la coherencia de los procesos internos que faciliten el desarrollo de las alianzas, podrán proporcionar a corto y mediano plazo una mejor visión de la estrategia, acciones que conecten con el propósito superior y a manera de ejercicio prospectivo identificar posibles candidatos para la implementación de nuevas alianzas.

Objetivos

Objetivo General

Describir aspectos estratégicos a tener en cuenta en la consolidación de alianzas desde su planeación, implementación y desarrollo como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar.

Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes teóricos que fomentan la competitividad en una Caja de Compensación Familiar a partir de las alianzas como opción estratégica.
2. Conocer los criterios estratégicos que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza.
3. Reconocer los aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar a considerarse en la implementación de las alianzas como una opción estratégica.
4. Explorar los elementos de gestión que deben ejecutar las diferentes áreas de una Caja de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica.

Marco teórico

En la actualidad las empresas están en una generación permanente de estrategias para afrontar las nuevas exigencias del mercado, las tendencias que exigen mayor rapidez y la flexibilidad y prioridad de lograr un mayor crecimiento de los negocios.

Con relación a estos retos, se explorará en el marco teórico una serie de conceptos que proporcionarán un mayor entendimiento y comprensión teórica del trabajo de investigación.

El marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar.

Dalle, Boniolo, Sautu y Elbert (2005)

Para empezar, se aborda el concepto de alianzas junto a otros elementos de manera integral que alimentarán la mirada estratégica que describe la importancia e influencia de ellas en el mundo empresarial. Así mismo, se abordará elementos del Sistema de Subsidio Familiar que permitan comprender la función que cumplen dentro del sistema de protección social y que hacen de las Cajas de Compensación Familiar un modelo *sui generis*, que no exime entender las alianzas como una opción estratégica para generen un cumplimiento de lo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Por otra parte, se abordarán aspectos de la cultura organizacional que son importantes y se tienen en cuenta hoy en las empresas y que en muchos casos contribuyen al éxito de las alianzas dentro y fuera de la empresa.

Por último, este marco teórico reconocerá componentes esenciales de la gestión de alianzas, que en el ejercicio de investigación analizaremos para determinar qué dimensión integral se le puede dar dentro de las Cajas de Compensación Familiar.

Alianzas: una mirada estratégica en el mundo

Las alianzas estratégicas se presentan en forma de herramienta clave y determinante de gestión de las organizaciones como síntesis de elementos que permiten la creación y desarrollo del valor compartido entre los diferentes socios y actores que participan en ella, en correspondencia al contexto administrativo vinculado a la necesidad de transmisión de su función ante el establecimiento de nuevas alianzas, dando por entendido el acercamiento individual de las organizaciones con cada una de sus asociaciones. “Una firma que participa en una alianza estratégica internacional suministrará innovación técnica y también capital o gestión” (Marzorati, 2006, p. 15)

De esta forma, se resaltan las alianzas estratégicas como elemento fundacional de la repotenciación de nuevas capacidades de las organizaciones en el ámbito empresarial, teniendo en cuenta el uso vivo e intenso por parte del gobierno corporativo de dichas alianzas a modo de objeto de mantenimiento y mejora de la competitividad. Así, “una empresa puede usar una estrategia de reestructuración al mismo tiempo que transfiere conocimientos o actividades de parte. Una estrategia basada en las actividades compartidas será más poderosa si las unidades también pueden intercambiar conocimientos” (Porter, 2003, p. 154 – 155).

La relación entre las organizaciones se trata desde la aproximación a la creación y mantenimiento de un eje competitivo, que erige, desde la aplicación de tal análisis a un ecosistema empresarial, las habilidades de adaptabilidad y correspondencia críticas para la conservación del ideal corporativo acertado, enfocado hacia el establecimiento de las alianzas

entre compañías que redefinan sus propios modelos de negocio; actúan las alianzas como precepto de la participación simultánea de todos sus componentes, teniendo en cuenta que, hoy en día, “son una consecuencia natural de la globalización y de la necesidad de una estrategia integrada a nivel mundial. Las mismas fuerzas que impulsan la globalización favorecen la formación de coaliciones, cuando las empresas se enfrentan a las barreras para establecer una estrategia global propia” (Porter, 2006, p. 73)

Esta tendencia, que cada vez adquiere más fuerza, se vuelve trascendental para los líderes empresariales desde su flexibilidad y bajo riesgo, permitiendo a las compañías adquirir la capacidad de competitividad y sostenibilidad inapelable para la respuesta a los rápidos cambios de los mercados y las nuevas tecnologías, presenciando así una mirada social abierta por su posible impacto y contribución a las comunidades y las personas. “La estrategia es el resultado de un proceso analítico y la ejecución de la misma es un proceso organizativo. Esto constituye una visión simplificada del tema” (Prahalad, 2006, p. 26).

La planificación de oportunidades para mejorar se centra, por otra parte, en la importancia de las alianzas en el contexto global, para entender cómo han sido y seguirán siendo parte de la agenda público - privada de los gobiernos y empresas, enfocando sus esfuerzos a todos los recursos aprovechables desde el planteamiento de nuevos problemas hacia el enfrentamiento de arduos retos operativos presentes en la adecuación de su funcionamiento, desde lo que Serna (2008) identifica como “Coopetencia” en *Gerencia estratégica*:

La cooperación se presenta en grandes negocios donde es posible complementar competencias buscando siempre una relación ganar-ganar y excluir las de ganar-perder.

Por tanto, la estrategia tiene que estar fundamentalmente soportada en el concepto de complementos en competencias, aprendizajes o en know-how, lo cual genera ventajas que no tienen los competidores. (p. 43)

La noción del enfoque empresarial y no propiamente desde los enfoques administrativos tradicionales para la toma de decisiones, sino más bien a través del reconocimiento de interacciones determinantes para la consideración de nuevos modelos de negocio, presupone la búsqueda de mecanismos que sirvan de ejes de orientación para el vínculo de crecimiento de la cuota de mercado de la empresa, conciliando las desventajas generadas por decisiones donde la falta de planeación se hace evidente, efecto que va en contra del acercamiento estratégico deseado.

Lo ratifica Schaan y otros (2012) en lo descrito en *Gestión de alianzas estratégicas*.

Construyendo alianzas que funcionen:

El crecimiento basado en alianzas de negocio ha llevado a algunos expertos a concluir que la competencia se está convirtiendo más en una batalla entre coaliciones competidoras, y a menudo superpuestas, que entre empresas individuales (...) Las empresas más pequeñas deberán valorar primero el ecosistema ideal en el que deseen integrarse y analizar después cuáles van a ser las implicaciones resultantes de ser miembro de esas alianzas. (p. 13 - 14)

Por ello se parte de la perspectiva de las opciones estratégicas en el contexto del gobierno empresarial, desde la determinación de un modelo de regencia que asegure el éxito de su implementación. Dichas estrategias “son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico” (Serna, 2008, p. 73). Se debe considerar, del mismo modo, dichas opciones estratégicas como un bien orientado al tratamiento y/o preservación de los recursos

empresariales, siendo estos por naturaleza limitados, pero fácilmente adaptables, por lo cual deben administrarse de manera sostenible.

Se traslada así, desde el proceso de la modernidad en la empresa, a una transición en respuesta al pensamiento y las realidades socioeconómicas proyectadas, relacionadas con la función de la creciente internacionalización de la economía en respuesta a la orientación de un entorno caracterizado por la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, sin ser esta, del mismo modo, la causa de las problemáticas de los modelos de la integración de los sectores de actividad. Alude a ello Marzorati (2006):

Si aceptamos el principio de que las alianzas estratégicas están conformadas por empresas que normalmente compiten entre sí, entonces debemos también aceptar la noción de que una forma especial no contractual de una alianza estratégica es la formación de una empresa común por vía de una fusión por escisión de unidades de negocios pertenecientes a competidores, industriales o comerciales. (p. 33)

La mirada global que se le hace en este trabajo de investigación a las alianzas estratégicas convoca a entender que en el mundo no solo las empresas grandes o de determinado sector económico realizan alianzas con una mirada estratégica. La globalización reta a todas las organizaciones a generar alianzas estratégicas y a visualizar entre los posibles socios una gama de cooperantes internacionales.

Sainz (2014) expone que, en el entorno actual, el pensamiento estratégico supone tener una visión global o al menos internacional del ambiente de negocios y todos los actores y variables que determinan la globalización de los mercados. Por tanto, las empresas no importan su tamaño deberán basar su accionar en alianzas y cooperaciones que le permitan adquirir recursos, clientes, mercados, know-how, entre otros. (p. 32).

Por tanto, es importante que las Cajas de Compensación Familiar busquen aliados nacionales e internacionales que cumplan con los criterios definidos al interior de la organización para la gestión integral de las alianzas, que comprendan el carácter social y el propósito de contribuir al desarrollo económico de Colombia.

Giraldo (2014) sostiene que, con base a la comprensión del papel movilizador de las Cajas de Compensación Familiar dentro del Sistema de Subsidio Familiar, son un caso de éxito orientado a la protección integral de los trabajadores como de sus familias (p. 20). Se aproxima la idea del ejercicio en el establecimiento de alianzas para la cooperación nacional e internacional, en respuesta a los nuevos retos que la globalización trae consigo, luego de un proceso económico de apertura. “Esta estrategia es vista como un mecanismo de interacción permanente con entidades de todos los ámbitos, para ampliar, mejorar e innovar su capacidad de ofertas de servicios sociales y de apoyo al desarrollo humano regional” (Giraldo, 2014, p. 463).

Así mismo, “los acuerdos como las fusiones reflejan un proceso de reestructuración global de las empresas como respuesta a los importantes cambios que se producen en los mercados y países a partir de la segunda mitad de la década de los setenta”. Schaan, J. y otros (2012).

No obstante, “a partir de la década de los noventa se asiste a un fuerte crecimiento de la cooperación entre empresas en el área de la OCDE⁷ (Anderson, 1990)” (Schaan, J. y otros, 2012, p. 95). Esto demuestra que las alianzas estratégicas en el mundo se han convertido en tendencia mundial en los diferentes sectores económicos, con las cuales las empresas buscan obtener mayores oportunidades de crecimiento de sus negocios en los mercados globales.

⁷ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 36 Estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

Según el párrafo anterior, es interesante analizar en la siguiente tabla el comportamiento de las 8.333 referencias bibliográficas consultadas entre los años 1990 al 2019 de la fuente SCOPUS⁸ que hacen alusión a la literatura sobre las Alianzas Estratégicas, y que demuestran el crecimiento simultaneo en las últimas tres décadas.

Figura 1

Cantidad de documentos asociados a alianzas estratégicas

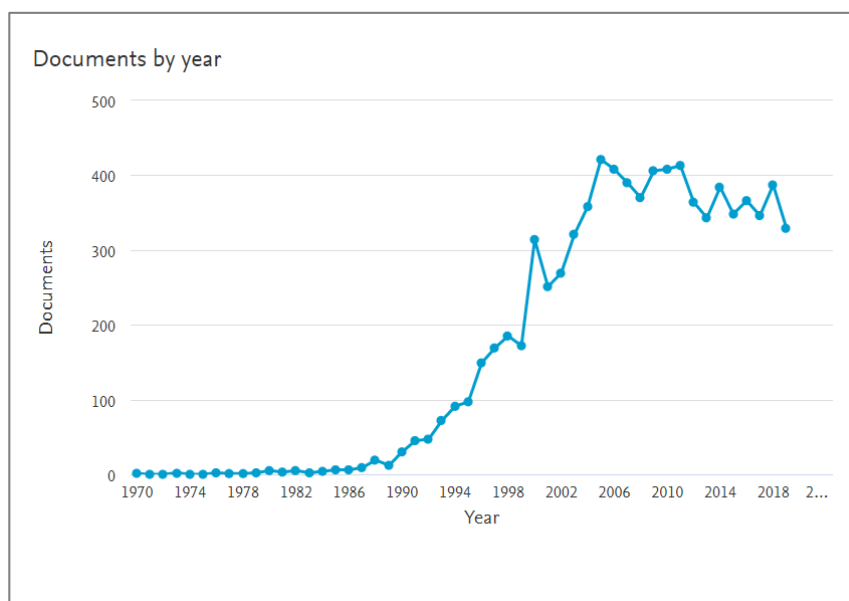


Ilustración 1. Cantidad de documentos asociados a alianzas estratégicas

Fuente: SCOPUS

Nota: Comportamiento de las consultas de referencias bibliográficas asociadas a alianzas estratégicas desde 1990 al 2019.

En la siguiente gráfica se puede observar la clasificación y participación por área de los 8333 documentos que hacen referencia a las Alianzas Estratégicas de la fuente SCOPUS,

⁸ Es una base de datos de referencias bibliográficas y citas de la empresa Elsevier (Ámsterdam – Año 1880) la cual es la mayor editorial de libros de literatura científica y medicina en el mundo.

consultados en el mismo intervalo de tiempo del año 1990 al 2019, donde se evidencia una mayor participación de la literatura en las áreas de Negocios y Administración con un 26.2%, Ciencias Sociales con un 18.4% e Ingeniería con un 11.5 %.

Figura 2

Distribución de documentos por áreas asociados a alianzas estratégicas

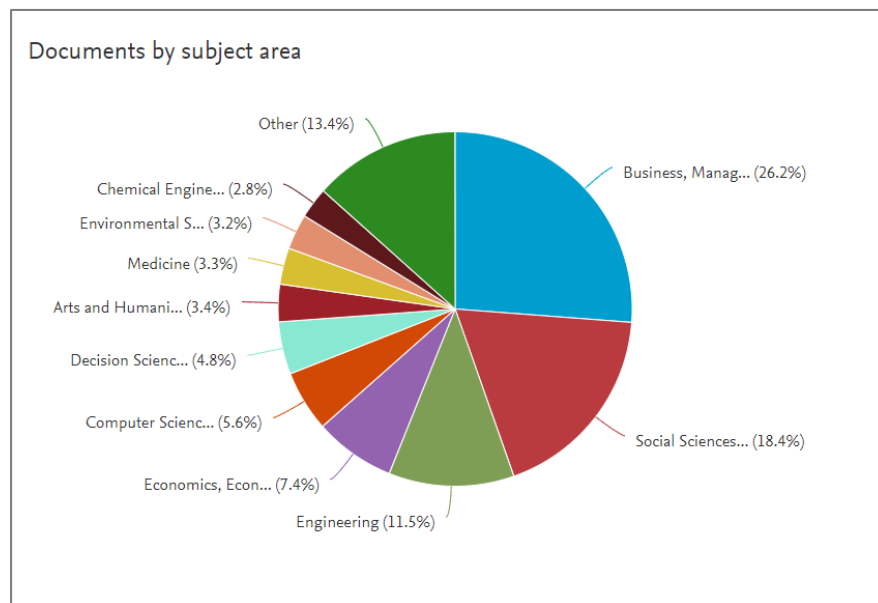


Ilustración 2. Distribución de documentos por áreas asociadas a alianzas estratégicas

Fuente: SCOPUS

Nota: Distribución de consultas por área de referencias bibliográficas asociados a alianzas estratégicas desde 1990 al 2019.

De otro lado, es importante resaltar nuevamente que las alianzas estratégicas a nivel mundial no solo aplican para diferentes sectores económicos sino también para empresas de diferentes tamaños en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de empleados. Es por esto que en relación a las MiPymes la tasa de formación de alianzas en los

últimos años ha incrementado significativamente (Leischig et al., 2014) aumentando una cultura de interdependencia en negocios que impacta la capacidad organizacional para crear y capturar valor (Hannah, 2016).

Por tal razón, las Cajas de Compensación Familiar no pueden dejar de lado un sector importante que sigue creciendo y desarrollándose a nivel mundial y que hoy necesita de aliados estratégicos que los apalanquen y ayuden a ampliar la base económica que representan en Colombia.

Solo en Colombia según el DANE⁹ las MiPymes representan el 80% del empleo del país y el 90% del sector productivo nacional.

Así entonces preguntémosnos:

- ¿Cuál será el impacto de las alianzas estratégicas en las MiPymes que están hoy afiliadas a las Cajas de Compensación Familiar?
- ¿Cuál debe ser la estrategia para apoyar a las MiPymes a partir de alianzas estratégicas?
- ¿Desde la estrategia de alianzas qué opciones de formación, servicios financieros, fortalecimiento empresarial y formalización empresarial desarrollaremos en el futuro?

De igual forma, el Observatorio Europeo para las pymes indica que, para desarrollar la base competitiva de la empresa, se hace necesario desarrollar la base de las competencias de sus recursos humanos y obtener competencias de manera externa a través de la cooperación con agentes exógenos, dado que ellas de manera individual carecen del potencial, tamaño y recursos para ser auto suficientes. Es decir, les permite a las empresas concentrar sus actividades alrededor de sus *core competences*. (Núñez Verena, 2013, p.120)

⁹ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Hoy en Colombia, existe un sinnúmero de organizaciones que apoyan el sector de las MiPymes y esto se da porque son un gran eslabón del desarrollo del país, representan un porcentaje importante en la generación de empleo, incluso en la mayoría de sectores que componen son frágiles, pero a su vez una oportunidad para generar crecimiento en la sociedad. A continuación, en la Tabla 1, se presentan varias entidades que a nivel nacional apoyan a las MiPymes.

Tabla 1. Entidades de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa

Tabla 1

Entidades de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa

Entidades	Tipo de apoyo
Ministerio de Comercio	Fondo para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico - Fomipyme Programa de Desarrollo de Proveedores Programa de Minicadenas Productivas Programa Cátedra - CEINFI Premio a la innovación - INNOVA
COLCIENCIAS	Sistema Nacional de Tecnología e Innovación
SENA	Fondo Emprender
Ministerio de Agricultura	Fondo PADEMER
PROEXPORT	Programa EXPOPYME
Cámara de Comercio	Programa de Desarrollo Empresarial Programa Nueva Empresa Programa de apoyo a cadenas productivas Comercio Nacional Comercio Exterior
Fondo Nacional de Garantías	Programa de financiamiento de operaciones activas de crédito
Fomipyme	Programas de desarrollo tecnológico MIPYMES
Fundación COMPARTIR	Programa para el fortalecimiento integral de las comunidades
FUNDES	Programa de integración sostenible en la cadena de valor
Corporación INNOVAR	Coordinación y asesoría de políticas para la microempresa
BANCOLDEX	Fomentar las exportaciones, apoyar la productividad y la competitividad

Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo, al formar alianzas con empresas asociadas, las pymes fortalecen su ventaja competitiva (Townsend, 2003) permitiéndoles competir con organizaciones más grandes por el incremento de recursos, herramientas, habilidades y expansión geográfica facilitados por la alianza (Franco y Haase, 2015; O'Dwyer et al., 2011).

Tabla 2. Clasificación de las MiPymes según el tipo de empresa en Colombia

Tabla 2

Clasificación de las MiPymes según el tipo de empresa en Colombia

Categoría	Tipo de empresa	Rango UVT	Valor de activos (en SMLMV*)	N° Trabajadores
Microempresa	Sector Manufacturero	Entre 0 y 23.563	Hasta 500	Hasta 10
	Sector Servicios	Entre 0 y 32.988		
	Sector de Comercio	Entre 0 y 44.769		
Pequeña Empresa	Sector Manufacturero	Entre 23.563 y 204.995	Entre 501 y 5.000	Entre 11 y 50
	Sector Servicios	Entre 32.988 y 131.951		
	Sector de Comercio	Entre 44.769 y 431.196		
Mediana Empresa	Sector Manufacturero	Entre 204.995 y 1'736.565	Entre 5.001 y 15.000	Entre 51 y 200
	Sector Servicios	Entre 131.951 y 483.034		
	Sector de Comercio	Entre 431.196 y 2'160.692		

Nota. SMLMV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente

Valor Compartido

A medida que avanza la revisión de la literatura y con la finalidad de profundizar en algunos conceptos clave que tienen que ver con las alianzas como opción estratégica, se ha mencionado el concepto de valor compartido.

Según Rojas L., Rincón L., y Mesa L., (2014) implementar alianzas estratégicas se considera una herramienta para generar valor, lo cual significa que entre socios deben buscar obtener mayores capacidades y competencias para ganar movilidad en el mercado, aun compartiendo riesgos y con la obligación de adecuar una estructura organizacional coherente y adecuada. (p. 300, 301).

De esta manera, la creación de valor compartido genera un vínculo entre organizaciones que debe verse traducido en la definición de estrategias a mediano y largo plazo enfocadas al desarrollo de las actividades y planes de acción con base en las metas previstas.

Conforme lo expresan Porter y Kramer (2011) en *La creación de valor compartido*:

Estamos en un momento donde el valor compartido tiene la clave para responder al crecimiento esperado de las empresas y a conectar las estrategias con las nuevas tendencias mundiales de innovación, inteligencia artificial¹⁰, *big data*¹¹, entre otras.

Además, enfoca a las empresas a tomar consciencia vinculando el valor del negocio con el valor social y a expandir la mirada hacia la creación de valor compartido como una oportunidad de generar mayores beneficios a la sociedad. (p. 17).

¹⁰ Serie de tecnologías que sirven para emular características o capacidades exclusivas del intelecto humano.

¹¹ Análisis masivo de datos tan grande que las aplicaciones de procesamiento de datos.

Figura 3

Valor Compartido



Ilustración 3. Valor Compartido

Nota. La figura representa la fusión del valor social y el valor del negocio en las empresas para crear valor compartido. Tomado de *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, (p. 4), V. Bockstette & M. Stamp, 2011, FSG.

De ahí que, la sociedad en general necesita organizaciones con una visión y propósito social y estrategias coordinadas que garanticen la competitividad a largo plazo.

Díaz Nelson (2015) afirma: “Una sociedad saludable necesita compañías exitosas; ningún programa social rivaliza con el sector empresarial cuando se trata de generar empleos, bienestar, e innovación que mejore los estándares de vida y sociales a lo largo del tiempo” (P. 213).

En definitiva, generar alianzas estratégicas en las organizaciones independientemente de su tamaño, propone según la teoría y las experiencias empresariales una ventaja competitiva ante el mercado y una reputación favorable ante la sociedad, cuando combina la visión de crecimiento económico y la generación de bienestar a las personas.

Competitividad

El propósito de tener un entendimiento o aproximación teórica del término competitividad, lo que representa en el ambiente corporativo, su búsqueda como un objetivo o meta a cumplir en diferentes estamentos del orden privado y público, encamina la exploración de algunos conceptos, acciones y estrategias en función de este trabajo de investigación. Más aún, no se puede dejar de lado que desde una visión local y global se reconoce a las alianzas como una opción estratégica que contribuye no solo al logro de la competitividad de las empresas, sino también, a la competitividad de las naciones.

Con relación a esto último, se debe dejar claro que desde hace ya varios años el concepto de competitividad se ha asociado por diferentes autores desde los factores macroeconómicos y microeconómicos del mercado a nivel mundial en el cual las naciones tienen su propia medición de la competitividad.

A partir de esa visión global, Alonso (2007) afirma que la competitividad es: “La capacidad que muestra un país para incrementar de manera sostenida su participación en la oferta mundial, de modo que permita una mayor rentabilización social de las posibilidades dinámicas que le brindan sus factores productivos” (p. 537).

En la actualidad esa gran simbiosis del Estado y la empresa origina que se encaminen acciones con el propósito de generar más desarrollo y crecimiento de la sociedad como un objetivo común.

Preparándose para afrontar nuevos desafíos de carácter global relacionados no solo con factores económicos del mercado, sino también con los factores políticos que obligan por ejemplo a las empresas a determinar dónde, cómo y con quién expandir los negocios en otros territorios siendo cada vez más competitivos.

Adicionalmente, Porter (1991) señala que: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar” (p. 163). Lo cual implica tener presente las nuevas tendencias y desafíos globales que deben llevar a los países y a sus empresas a generar mayor conocimiento desde los ecosistemas de innovación¹². Asimismo, considerar esas tendencias y desafíos globales dentro de las Cajas de Compensación conlleva a una reflexión para determinar cuál es el aporte y en qué nivel se encuentran frente a esos ecosistemas de innovación para generar nuevas dinámicas en el territorio. “Los países altamente competitivos, al propiciar un ecosistema de innovación más propicio están mejor ubicados para fomentar el surgimiento de nuevas tecnologías en todos los sectores” (Schwab, 2019, p. 28)

En esa búsqueda de competitividad empresarial hay aspectos adicionales que van mucho más allá de la maximización de ingresos o incremento de la productividad empresarial. Están relacionados con las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial¹³, innovación, posicionamiento de la marca, la experiencia del consumidor y muchos otros aspectos que propiciarán a las empresas mayor competitividad, más aún les garantiza un éxito y una ventaja competitiva. En pocas palabras, todas aquellas acciones estratégicas que atesoren una conexión genuina con el propósito superior de cada una de las organizaciones y que tengan la capacidad de generar valor.

Así mismo, las organizaciones de hoy sin excluir a las Cajas de Compensación Familiar tienen en las alianzas estratégicas una posibilidad de conformar ecosistemas empresariales tal como lo sugiere Moore (1993) haciendo parte de una variedad de industrias, con las

¹² Entorno que se construye en un territorio para promover el desarrollo económico en función de la innovación entre empresas, universidades, emprendedores, inversionistas, gobierno y demás interesados.

¹³ Denominación que se le da al proceso de desarrollo industrial que comprende avances tecnológicos en una serie de campos, incluyendo robótica, inteligencia artificial, cadena de bloques, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, internet de las cosas, entre otros.

características particulares de coevolucionar capacidades alrededor de una nueva innovación, trabajando colaborativa y competitivamente

Yo sugiero que una empresa sea vista no como miembro de una sola industria, pero como parte de un ecosistema empresarial que cruza una variedad de industrias. En un ecosistema empresarial, las compañías coevolucionan capacidades alrededor de una nueva innovación: ellos trabajaban cooperativa y competitivamente para apoyar nuevos productos, satisfacer las necesidades del cliente, y eventualmente incorporar la siguiente ronda de innovaciones., p. 73).

En ese sentido, esto le implica a las corporaciones no solo la participación sino la contribución en ambientes de emprendimiento social, aprendizaje del futuro¹⁴, innovación, tecnologías disruptivas¹⁵, economía digital, sostenibilidad, entre otras tendencias que vienen surgiendo y que de a poco van transformando lo forma de hacer las cosas, de interactuar y de competir al ritmo acelerado de hoy de forma global.

Una buena referencia que sirve como ejemplo claro, son las denominadas Organizaciones Exponenciales¹⁶(ExO) que vienen ocupando un espacio importante en la economía del mundo con presencia en nuestro país y sirven de referente para entender que las empresas se deben preparar permanentemente para ser mejores en el mercado.

¹⁴ Nuevos formatos y metodologías de educación pensadas como la educación del futuro tales como: educación híbrida, educación *online*, *machine learning*, gamificación, realidad virtual y aumentada, aprendizaje colaborativo, entre otros.

¹⁵ Aquellas que tienen como base la innovación y tienen como denominador común romper esquemas, evolucionar rápidamente y adaptarse a diferentes sectores generando nuevos modelos de negocio. Algunas de ellas son: *Big data*, virtualización y *cloud*, ciberseguridad, *blockchain*, entre otros.

¹⁶ Una Organización Exponencial (ExO) es una cuyo impacto (o resultado) es desproporcionadamente grande —al menos diez veces superior— al compararla con sus iguales, gracias al uso de nuevas técnicas organizativas que se sirven de las tecnologías aceleradoras.

Este es un lugar en el que, al igual en que con Kodak¹⁷, ni la edad, ni el tamaño, ni la reputación, ni siquiera las ventas actuales, garantizan que mañana siga en el mercado. Por otro lado, también es un lugar en el que, si consigue construir una organización que sea suficientemente escalable, ágil e inteligente, podrá encontrar el éxito —el éxito exponencial— hasta niveles que nunca antes habían sido posibles. (Ismail, Malone y Geest, 2016, p. 30).

Algunas de estas Organizaciones Exponenciales (ExO) reconocidas en el mundo son Airbnb¹⁸, Uber¹⁹, Amazon²⁰, entre otras, que están obligando a las empresas a nivel mundial a revisar qué están haciendo para crecer a los ritmos acelerados que hoy lo hacen.

Lo que sí queda claro, es que los casos citados como muchos otros de su generación inspiran a las corporaciones del mundo a moverse a un ritmo acelerado, e incluir en sus planes empresariales, estrategias con propósitos atractivos que consoliden el crecimiento exponencial y le representen beneficios no solo económicos.

17 Es una compañía multinacional fundada el año 1892 en los Estados Unidos dedicada al diseño, producción y comercialización de equipamiento fotográfico.

18 Es una compañía que ofrece una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos.

19 Es una compañía estadounidense que proporciona a sus clientes a nivel internacional vehículos de transporte con conductor, a través de su software de aplicación móvil.

20 Es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles.

Tabla 3. Postulados teóricos relacionados con una mirada estratégica de las alianzas

Tabla 3

Postulados teóricos relacionados con una mirada estratégica de las alianzas

Postulado teórico	Autor	Descripción
Alianzas: Una mirada estratégica en el mundo	Porter (2006)	Reconocer cómo las Alianzas Estratégicas se han convertido en una tendencia mundial en el ambiente de negocios y hace parte de la globalización de los mercados.
	Sainz de Vicuña, A. José M. (2014)	
	Serna, H. (2008)	
	Marzorati (2006)	
	Hannah (2016)	
	Schaan, J., Kelly M., y Tanganelli D., (2012)	
	Porter, M. (2003)	
Prahalad (2006)		
Postulado teórico	Autor	Descripción
Las Alianzas como herramienta para generar valor compartido en las organizaciones	Porter, M., y Kramer, M. (2011)	Identificar cómo las Alianzas están encaminadas a generar valor a las compañías que participan en ellas, a partir de la toma de decisiones para la viabilidad futura de la organización.
	Schaan, J., Kelly M., y Tanganelli D. (2012)	
	Drucker (1993)	
	Hannah (2016)	
	Rojas L., Rincón L., y Mesa L. (2014)	
Sainz de Vicuña, A. José M. (2014)		
Postulado teórico	Autor	Descripción
Competitividad	Porter (2006)	Comprender cómo dentro de la gerencia, las alianzas se convierten en un elemento o eje estratégico que provee competitividad y sostenibilidad a las organizaciones.
	Porter (1991)	
	Moore (1993)	
	Alonso (2007)	

Fuente: Elaboración propia

Las Cajas de Compensación Familiar

En primer lugar, se convierte relevante en este marco teórico profundizar acerca de lo que son las Cajas de Compensación Familiar, el Sistema de Subsidio Familiar y revisar algunos aspectos del marco normativo que determinan la función social, propósito y alcance en Colombia.

Es preciso contextualizar qué son las Cajas de Compensación Familiar y para eso nos remitimos al planteamiento que hace Rodríguez (2013):

Las cajas de compensación se constituyen en una clara expresión de un actor de derecho privado, financiado por aportes del sector empresarial, pero con una importante actuación en lo público por el carácter social de los beneficios que generan, por lo que se destacan como operadores inmersos dentro de la estructura del complejo económico y social del país. (p. 10).

Dicho de otra manera y tomado de la Ley 21 de 1982 resalta de las Cajas de Compensación Familiar, Carrasco y Farné (2010):

Son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la ley. (p. 10)

Indudablemente, se empieza a entender desde estos contenidos académicos y aproximaciones conceptuales la naturaleza de las Cajas de Compensación Familiar y cómo desde sus comienzos se hacen protagonistas en el territorio por el cumplimiento de políticas y programas sociales orientados al bienestar de los trabajadores.

Conviene subrayar, que la génesis del subsidio familiar tiene sus orígenes normativos en Colombia cuando se expide la Ley 90 de 1946, por la cual se estableció el seguro social

obligatorio y se creó el Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS)²¹, buscando generar las primeras acciones que aportaran positivamente al bienestar de los asegurados y los miembros de sus familias.

Lo indica la OIT²² y el Ministerio del Trabajo de la República de Colombia²³ en el *Libro Blanco del Sistema del Subsidio Familiar*.

Las funciones de la seguridad social responden a las necesidades de protección que todas las personas tienen a lo largo de su ciclo vital: durante la niñez y adolescencia, en la etapa de edades centrales o edad de trabajar y en la vejez, respectivamente. (p. 18)

Es así, como a comienzos de los años 50, más precisamente en 1954, se da el origen de las Cajas de Compensación Familiar dentro de un marco de política social que buscaba generar un subsidio en especie para los hijos de los trabajadores. El cual ya tenía un precedente cuando en la firma de la convención colectiva de la Sociedad de Ferrocarril de Antioquia²⁴ de 1949, se había dado este beneficio.

Por tanto, en el *Libro Blanco del Sistema del Subsidio Familiar* se indica que:

En el Quinto Congreso Nacional de la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), reunido en Medellín en marzo de 1954, se aclama la fundación de la primera Caja de Compensación Familiar (CCF) de Colombia, y en la XI Asamblea General de la ANDI se aprueba la proposición para la creación de cajas de compensación familiar. En este mismo año, nace la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfama), la primera en el país con personería jurídica y sin ánimo de lucro. (SSF, 2014, p. 34).

²¹ Nombre anterior con el que se denomina el actual Seguro Social, una Institución Pública que está encargada de la Seguridad Social de los empleados de las empresas.

²² Organización Internacional del Trabajo. Organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

²³ Hace parte de las carteras ministeriales del poder ejecutivo de Colombia que busca formular, adoptar y orientar la política pública en materia laboral que contribuya a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

²⁴ Primera empresa industrial antioqueña que administró y operó el antiguo Ferrocarril de Antioquia.

Como aspecto notable mediante la expedición de la Ley 25 de 1981²⁵, se crea la Superintendencia del Subsidio Familia, hoy SuperSubsidio con el fin de ejercer la inspección, vigilancia y control de las Cajas de Compensación Familiar, sobre la administración de los recursos que provienen del 4% de los aportes de las empresas afiliadas a cada una de las Cajas de Compensación Familiar en los Departamentos.

Así mismo, velan por la gestión de los programas y servicios que tiene cada una de ellas para que lleguen con prioridad a los trabajadores y sus familias de medianos y menores ingresos.

Adicional, garantizan que se cumpla la ejecución de los programas especiales del gobierno que ellas ejecutan con recursos del Estado.

Sin embargo, se resalta el papel preponderante que juega las Cajas de Compensación Familiar a partir de la Ley 789 de 2002, capítulo 5, artículo 16, numeral del 1 al 13, frente a la posibilidad de desarrollar diferentes servicios y programas a través de alianzas y asociaciones. (Ver anexo 1).

Esto sin duda, abrió la posibilidad a las Cajas de Compensación Familiar a nivel nacional que iniciaran diferentes alianzas no solo de carácter regional y nacional sino también internacional, las cuales tenían como fin asociarse, invertir, constituir, realizar convenios para desarrollar, distribuir y promover servicios.

En el caso de alianzas con entidades y organizaciones del exterior a través de acuerdos de cooperación internacional.

²⁵ Ley por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar.

A continuación, en la tabla 4 podemos observar los servicios que prestan las Cajas de Compensación Familiar al día de hoy.

Tabla 4. Servicios de las Cajas de Compensación Familiar

Tabla 4

Servicios de las Cajas de Compensación Familiar

Servicios
Educación
Recreación
Vivienda
Bibliotecas
Crédito
Salud
Turismo Social
Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC)
Jornada Escolar Complementaria
Atención Integral a la Niñez
Adulto Mayor

Fuente: Elaboración propia

Conviene subrayar que los servicios, las denominaciones de los productos y la disponibilidad de ellos varían según la infraestructura y capacidades de cada una de las Cajas de Compensación Familiar.

A continuación, en la Tabla 5 se encuentra el resumen de la información estadística a marzo 30 de 2020 del Sistema del Subsidio Familiar. El cual comprende el número total de empresas afiliadas, otros aportantes al sistema, el número de afiliados a las Cajas de Compensación Familiar y el total de personas a cargo que cada uno de los trabajadores de las empresas tienen afiliados.

Tabla 5. Resumen de información estadística del SSF a marzo de 2020

Tabla 5

Resumen de información estadística del SSF a marzo 2020

Información Estadística Marzo 2020	
Empresas	696.568
Otros aportantes	267.610
Total empresas y aportantes	964.178
Afiliados	9.497.654
Personas a Cargo	11.034.261
Población Cubierta	20.531.915

Fuente. Información suministrada por las Cajas de Compensación Familiar a la Superintendencia de Subsidio Familiar.

En la siguiente figura 4 se encuentra la distribución de las personas afiliadas al sistema del subsidio familiar por el sexo.

Figura 4

Distribución de las personas afiliadas al sistema del subsidio familiar según sexo.

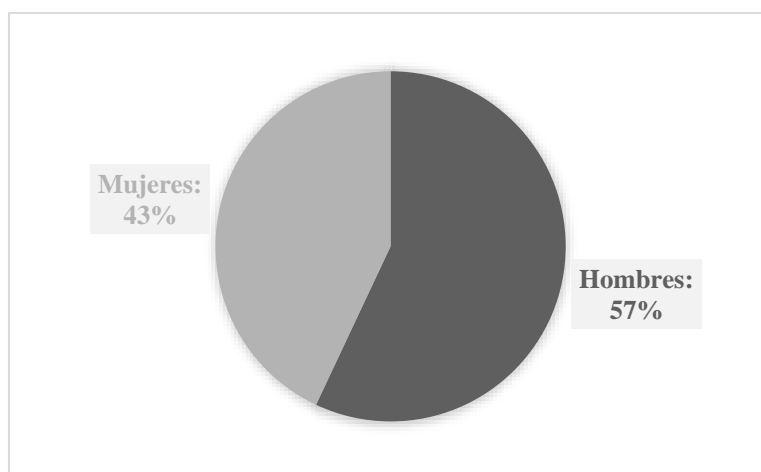


Ilustración 4. Distribución de las personas afiliadas al SSF según sexo

Fuente: SIREVAC/SIGER—Superintendencia del Subsidio Familiar—SSF

Nota: Información sujeta a cambios por actualización y verificación.

Fecha de corte: 31 mar/2020. Fecha de Consulta: 20 de mayo 2020.

Con relación a la distribución de las personas trabajadoras afiliadas a las Cajas de Compensación Familiar según el rango de edad, tal como se observa en la figura 5, muestra que el 88% de ellas están en la categoría de 24 a 60 años, lo cual representa que están en una etapa de la vida más madura asociada con una edad productiva.

Figura 5

Distribución de personas afiliadas al sistema del subsidio familiar según grupo de edad.

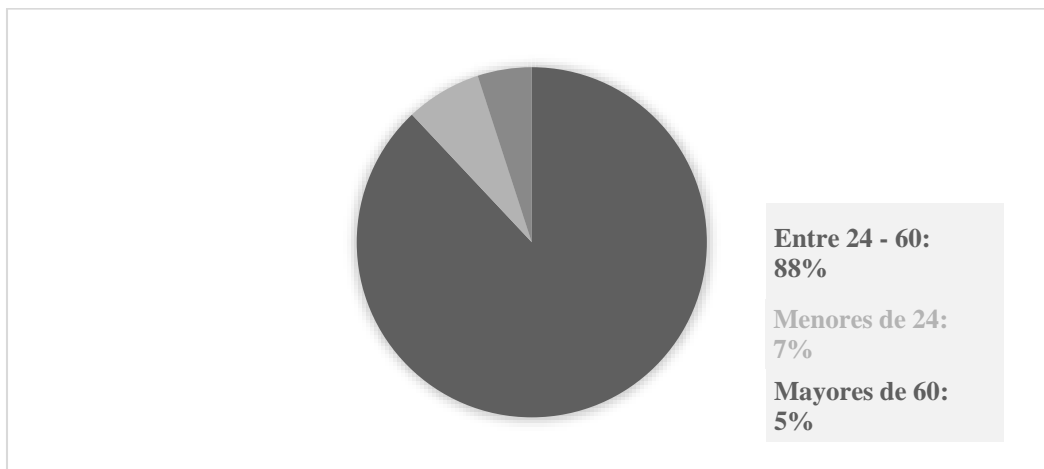


Ilustración 5. Distribución de personas afiliadas al SSF según grupo de edad

Fuente: SIREVAC/SIGER—Superintendencia del Subsidio Familiar—SSF

Nota: Información sujeta a cambios por actualización y verificación.

Fecha de corte: 31 mar/2020. Fecha de Consulta: 20 de mayo 2020.

Por otro lado, en la tabla 6 se encuentra la distribución de las Cajas de Compensación Familiar por departamento, número de empresas afiliadas, número de trabajadores afiliados y el aporte mensual²⁶ del 4% al 30 de marzo de 2020. Mostrando un panorama general del Sistema de Subsidio Familiar frente a la cobertura departamental y del país.

Es importante resaltar que en esta tabla 6 no se incluyen los beneficiarios de los trabajadores afiliados.

²⁶ Los aportes de seguridad social que pagan los empleadores sobre el salario de los trabajadores permanentes que tienen a su cargo.

Tabla 6. Distribución de empresas, afiliados y aporte mensual por CCF

Tabla 6

Distribución de empresas, afiliados y aporte mensual por Caja de Compensación Familiar.

Departamento	Nombre – CCF*	# Empresas	# Afiliados	Aporte mensual
Antioquia	COMFAMILIAR CAMACOL	1.172	13.177	898.361.486
Antioquia	COMFENALCO ANTIOQUIA	19.369	404.250	28.779.925.785
Antioquia	COMFAMA	103.674	1.252.047	83.076.559.028
Atlántico	CAJACOPI BARRANQUILLA	3.432	57.005	7.303.847.864
Atlántico	COMBARRANQUILLA	10.943	155.751	10.051.396.182
Atlántico	COMFAMILIAR ATLANTICO	14.733	239.787	15.054.675.124
Bolívar	COMFENALCO CARTAGENA	23.896	228.775	13.882.392.666
Bolívar	COMFAMILIAR	3.107	48.338	5.619.139.171
Boyacá	COMFABOY	15.532	190.538	10.919.060.274
Caldas	COMFAMILIARES	12.891	165.570	10.239.300.320
Caquetá	COMFACA	3.704	29.648	2.140.968.538
Cauca	COMFACAUCA	7.158	110.320	8.381.102.631
Cesar	COMFACESAR	7.307	109.311	9.834.971.504
Córdoba	COMFACOR	7.850	23.945	8.489.896.647
Cundinamarca	CAFAM	40.531	845.153	48.496.134.622
Cundinamarca	COLSUBSIDIO	97.745	1.434.442	102.373.129.042
Cundinamarca	COMPENSAR	98.335	1.294.827	101.682.162.810
Cundinamarca	COMFACUNDI	1.857	30.094	1.650.826.084
Chocó	COMFACHOCO	2.280	24.744	2.036.268.164
La Guajira	COMFAGUAJIRA	2.647	53.503	5.013.143.845
Huila	COMFAMILIAR HUILA	8.963	137.863	8.230.324.204
Magdalena	CAJAMAG	7.851	107.358	10.302.863.675
Meta	COFREM	11.915	221.247	12.200.147.479
Nariño	COMFAMILIAR NARIÑO	8.359	111.528	8.675.275.188
Oriente Colombiano	COMFAORIENTE	4.922	59.115	5.273.145.124
Norte de Santander	COMFANORTE	8.538	136.009	5.477.045.542
Santander	CAFABA	2.008	25.564	2.225.035.003
Santander	CAJASAN	18.960	176.212	10.388.652.373
Santander	COMFENALCO SANTANDER	23.624	228.786	13.963.249.771
Sucre	COMFASUCRE	5.268	52.436	4.600.735.220
Quindío	COMFENALCO QUINDIO	9.382	87.005	5.088.489.585
Risaralda	COMFAMILIAR RISARALDA	20.306	180.923	11.597.942.448
Tolima	CAFASUR	525	4.328	200.612.700
Tolima	COMFATOLIMA	4.604	59.949	4.018.019.093
Tolima	COMFENALCO TOLIMA	8.624	116.081	7.272.019.715
Valle del Cauca	COMFENALCO VALLE	13.001	301.145	20.878.845.022
Valle del Cauca	COMFANDI	46.890	648.761	38.292.588.790
Putumayo	COMFAMILIAR PUTUMAYO	2.063	22.904	1.751.930.500
San Andrés y Providencia	CAJASAI	1.723	16.261	1.061.944.133
Amazonas	CAFAMAZ	757	6.281	472.409.800
Arauca	COMFIAR	2.313	21.355	1.873.369.360
Guainía, Guaviare, Vaupés, Vichada	COMCAJA	1.779	11.870	1.119.470.322
Casanare	COMFACASANARE	6.030	53.448	4.941.656.026
Total		696.568	9.497.654	655.829.032.860

Nota. CCF: Caja de Compensación Familiar

Tabla 7. Postulados teóricos relacionados con las Cajas de Compensación Familiar

Tabla 7

Postulados teóricos relacionados con las Cajas de Compensación Familiar

Postulado teórico	Autor	Descripción
Las Cajas de Compensación Familiar	Giraldo, C. (2014)	Identificar el valor preponderante y las implicaciones que las Alianzas tienen dentro del ecosistema empresarial y en especial en las Cajas de Compensación Familiar por su contribución a generar un impacto social.
	OIT, Ministerio del Trabajo de la República de Colombia. (2014)	
	Rodríguez (2013)	
	Carrasco y Farné (2010)	

Fuente: Elaboración propia

Cultura organizacional

A lo largo de los años se ha evidenciado la importancia que tiene la cultura organizacional y la incidencia que esta posee en la implementación y éxito de las diferentes estrategias empresariales.

Más aún, cuando se encuentra una relación cada vez mayor entre lo humano y lo cultural, que permea el comportamiento natural de las personas, el sistema de creencias, los valores y en especial el desempeño laboral orientado a la consecución de los resultados y los objetivos organizacionales, que permiten a las empresas ser cada vez más productivas, rentables y competitivas.

Por tanto, entender primero qué es cultura organizacional facilita la comprensión de su relevancia e implicaciones que esta posee en los comportamientos individuales y grupales dentro de las empresas, donde las personas movidas por diferentes pensamientos, sueños y motivaciones incorporan su energía, habilidades y capacidades a la vida misma dentro de las organizaciones.

Vale la pena entonces, explorar algunas definiciones de lo que es cultura organizacional y reconocer cómo puede impactar a mediano y largo plazo en los resultados de las empresas.

Según Guízar (2013):

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. (p. 284).

De acuerdo a lo indicado por Guizar, cabe resaltar que todo trabajador por voluntad propia acepta las condiciones que la organización propone y que estas no sobrevienen como una creación inesperada que delimita el accionar de las personas. Sin embargo, cabe resaltar que el comportamiento no solo individual sino también colectivo que se da en las diferentes áreas, como en los diferentes equipos de trabajo, puede determinar la generación de subculturas, que los diversos modelos administrativos y los estilos de liderazgo deben enfilarse para garantizar una alineación de los sistemas de creencias y valores que se proponen en cada una de las organizaciones.

Hoy en día, con las exigencias y constantes cambios que tiene el mercado, el desarrollo de nuevas tecnologías, las dinámicas de innovación y transformación cultural que se producen con la globalización, trae nuevas tendencias y formas de hacer las cosas, llevando a las empresas a reflexionar y a prepararse para trabajar de una forma diferente, a salir de la zona de confort, a reinventarse, a transformarse y a explorar entre otras, la forma en que pueden ser más fuertes en el mercado, generar mayor crecimiento y ser más competitivos.

Es aquí, cuando se explora la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas, que obliga a mirar hacia el interior de la organización, reconocer si el sistema está preparado e identificar de la cultura organizacional los elementos y herramientas claves de la identidad organizacional que dispone, proyecta y adapta a la empresa para relacionarse e interactuar colaborativamente con otras organizaciones.

Ahora bien, teniendo en cuenta el concepto anterior de adaptación al entorno, las empresas tienen que hacer primero un ejercicio de reconocimiento interno y aplicar las acciones necesarias para hacer fuerte una cultura como lo manifiesta Schein (1985):

La Cultura Organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto, deseable para enseñarle a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos. (p. 23).

De este modo, en el proceso de reconocimiento interior de la empresa se hace necesario aproximar la cultura organizacional al tema de las alianzas como una verdadera opción estratégica que demanda también conocimiento del entorno. En consecuencia, reconocer la cultura como un eje transversal en los diferentes estamentos empresariales que provee conocimiento, genera apropiación y posibilita los instrumentos, facilita afrontar los desafíos que trae consigo la generación de las alianzas estratégicas.

Por esta razón, donde las alianzas hacen parte de la dinámica de la empresa, debe considerarse unicidad en los diversos elementos que componen una cultura organizacional, tal como da cuenta Robbins (1996), frente a la necesidad de mantener una percepción relativamente uniforme en la organización, conservando las características comunes en la cultura que permita distinguirse de otra organización y que compartan los diferentes miembros, para preparar adecuadamente a las compañías a las exigencias que demanda las alianzas estratégicas. (p. 681).

Sin duda, este acercamiento al concepto de lo que es la cultura organizacional no pretende establecer una sola definición, sino más bien conocer algunas tesis de los teóricos.

Más aun, cuando existe una variedad de enfoques y escuelas tales como: la cognitiva, ambientalista, estructuro-funcionalista, la escuela estructuro-mutualista, entre otras, que inciden en la definición y los elementos que constituyen la cultura organizacional y que cada organización define implementar de acuerdo a la orientación estratégica.

Sin embargo, es necesario conocer los factores más relevantes que la componen y para eso revisaremos la propuesta de Anzola (1999), quien, de una forma muy acertada y basada en años de experiencia en los temas de cultura organizacional, hace un acercamiento a los factores y variables que, según ella, forman, impulsan y consolidan el comportamiento de las personas en las organizaciones. Estos factores y variables se deben conocer muy bien para asegurar los procesos de transformación y cambio que permitan llevar la empresa a la excelencia siendo cada vez más competitivos en el mercado, objetivo de cual trata este trabajo de investigación a partir de las alianzas como una opción estratégica.

A continuación en la tabla 8, se presentarán los factores que conforman la cultura organizacional, los cuales se desarrollarán más adelante, presentando un contexto general de su incidencia e importancia dentro de la organización y afuera de ella.

Tabla 8

Factores de la cultura organizacional

Factores de la cultura organizacional

1. Historia de la organización

Variables de la historia de la organización

Los empresarios fundadores

El desarrollo empresarial logrado

El contexto socioeconómico

2. Clima organizacional

Variables del clima laboral

Gestión

Motivación

Liderazgo

3. Comunicación organizacional

Variables de la comunicación organizacional

Formas de comunicación al interior de la organización

Formas de comunicación externa o con el entorno

4. Valores organizacionales

Variables de los valores organizacionales

Valores establecidos en la interacción empresa/entorno

Valores establecidos en el ámbito organizacional

5. Estructura organizacional

Variables de la estructura organizacional

Estructura Formal

Estructura Informal

Nota. La tabla representa los factores de la cultura organizacional en las empresas.

Tomado de *Cultura y productividad. Revista Sotavento*, 1(3), pp. 31. Anzola, M.O., 1999.

Desde la perspectiva de las alianzas y los factores de la cultura organizacional que se observan en la tabla 8, es preciso hacer las siguientes reflexiones:

En primer lugar, la historia organizacional y sus variables representan las bases sólidas sobre las cuales se cimentan los principios empresariales que se destacan en la narrativa de los hechos, los desafíos, transformaciones y las decisiones estratégicas que preparan en el tiempo a la empresa para enfrentar los retos que presenta el entorno. Algo importante es la mentalidad empresarial que visiona a largo plazo el rumbo de la organización y el impulso que desde aquí se le debe dar a la interacción con otras empresas para crear alianzas con un mismo propósito y que garanticen los objetivos planteados.

El segundo aspecto que se aborda es el clima laboral como el espacio de interacción, donde se impulsa con fuerza los sueños y las motivaciones de los seres humanos, pero donde sobresale la influencia que genera los otros en el individuo. Conviene subrayar, que no solo son los incentivos que proporciona la empresa, sino también la influencia de los líderes en las personas y cómo estos facilitan la conexión de los propósitos individuales con el de la organización.

El tercer elemento es la comunicación, la cual se visualiza de una forma trascendental en la organización y en las alianzas estratégicas, combina y conecta las relaciones y flujo de información del talento humano, los recursos materiales y las capacidades que intervienen en ella. Se trata entonces de utilizar la comunicación como una fuente posibilitadora que contribuye a la difusión de información, reduciendo la incertidumbre y clarificando los mensajes de las alianzas.

Por otro lado, salen a relucir los valores como la brújula que guía las acciones y los comportamientos de las personas en las empresas, representando los ideales que en sí se convierten en los mecanismos para engranar el sistema.

Acto seguido, se encuentra la estructura organizacional como el eje apalancador y posibilitador de las acciones, funciones y decisiones de la organización. Determinadas por seres humanos que cumplen un rol y tienen el alcance que les provee la organización para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades que redundan en el logro de los objetivos organizacionales.

Por último, establecer dentro de las organizaciones alianzas como una opción estratégica para la competitividad exige comprender la organización, sus sistemas, los focos estratégicos y en especial el papel de la cultura organizacional que propicia una identidad corporativa y el compromiso de cada uno los miembros de la empresa, en la búsqueda de un nivel superior para garantizar el éxito organizacional.

Tabla 9. Postulados teóricos relacionados con la cultura organizacional

Tabla 9

Postulados teóricos relacionados con la cultura organizacional

Postulado teórico	Autor	Descripción
Cultura Organizacional	Guízar (2013)	Reconocer la importancia de la
	Schein (1985)	cultura organizacional como pilar
	Robbins (1996)	estratégico y su incidencia dentro del
	Anzola, M. O. (1999) y (2005)	éxito de las alianzas.

Fuente: Elaboración propia

Gestión integral de alianzas

En el campo de las alianzas, es necesario conocer y asegurar las diferentes etapas y procesos que las conforman, a lo largo del trabajo de investigación hemos explorado el concepto de alianza desde diferentes perspectivas. Sin embargo, la formación de alianzas es una capacidad fundamental en las empresas que como asunto estratégico de la gerencia de alto nivel exige la visualización de las posibles alianzas, el tipo de alianzas a realizar, sus beneficios, sus riesgos e indicadores de gestión. Además, un compromiso y una disciplina administrativa que asegure todo el proceso durante su planeación, implementación y seguimiento.

Esto indica, hacer una inspección de elementos que deben visualizarse, para que la gestión desde todos sus frentes se consolide como una dinámica natural y obligatoria dentro de la organización para llevar cada alianza al nivel esperado por cada uno de los socios y se pueda convertir en un caso de éxito, de lo contrario se corre el riesgo de tener posibles desviaciones y perder el control de la alianza.

Tipos de alianzas

La intención de indagar el tipo de alianzas no pretende definir un estándar, mucho menos especificar en detalle las diferentes tipologías de alianzas de las que se hablan en el mundo.

Más bien, reconocer las diferentes fórmulas de trabajar colaborativamente entre dos o más empresas, teniendo en cuenta que el tipo de la alianza varía según: los recursos económicos puestos en la alianza, las capacidades técnicas definidas por cada uno de los socios, los recursos tecnológicos requeridos, la gestión del conocimiento, los alcances legales, el grado de independencia, entre otros aspectos.

Incluso, la necesidad de definir el tipo de alianza varía conforme a las necesidades de la empresa, las motivaciones o tal como lo expresa Schaan, J. y otros (2012) analizar las diferentes alternativas posibles con ventajas y desventajas que se acomoden a la empresa. (p. 20).

En la siguiente tabla se presentan los tipos de alianzas más comunes entre las organizaciones tanto a nivel nacional como internacional, una breve definición, acompañadas de las empresas del caso y el objetivo por el cual se implementó la alianza.

Tabla 10. Tipos de alianzas

Tabla 10

Tipos de alianzas.

Tipos de alianzas			
Tipos	Definición	Empresas/Alianza	Objetivo
Acuerdo de Colaboración o Cooperación	Convergencia de voluntades entre dos o más partes de cara al desarrollo de una actividad económica común entre ellas con la finalidad de producir efectos jurídicos (Estrategia emprendida por organizaciones privadas y públicas).	Ruta N y Comfama	ELPAUER, plataforma para Emprendimientos Creativos y Culturales de Antioquia con el fin de impulsar la creación de negocios de estos sectores en la región.
Acuerdo Marco	Establecimiento previo de una serie de condiciones que serán comunes a todos los contratos que se basen en dicho acuerdo marco, buscando simplificar la gestión de contratos y facilitar la adhesión de entidades privadas y públicas	Estado Colombiano con Organización Terpel, Distracom, Globollantas, Grupo EDS Autogas, Inversav, Daniel García Hernández	Acuerdo Marco de combustible suscrito entre el Estado Colombiano y 6 proveedores para el transporte y distribución de combustible para 17 ciudades de Colombia.
Acuerdo de Cooperación Internacional	Se refiere al apoyo que se prestan dos o más agentes del contexto internacional (gobiernos de distintos países, empresas, ONG's, etc.) con el fin de promover el desarrollo económico y/o social.	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO, Agencia de Desarrollo Rural - ADR	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre la FAO y la ADR para el fortalecimiento institucional de la Agencia, así como la elaboración de planes y ejecución de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial en las zonas establecidas en el marco del convenio.
Asociación	Conocido como un grupo del sector, asociación empresarial o asociación del sector, es una organización fundada y financiada por las empresas que operan en una industria específica.	Acoplásticos	Entidad gremial colombiana, sin ánimo de lucro, que reúne y representa a las empresas de las cadenas productivas químicas, que incluyen las industrias del plástico, caucho, pinturas y tintas (recubrimientos), fibras, petroquímica y sus relacionadas.

Tipos	Definición	Empresas/Alianza	Objetivo
Clusters	Es una concentración de empresas e instituciones que se agrupan alrededor de una actividad común y en una determinada localidad. De ese modo, buscan alcanzar un alto índice de beneficio y eficiencia.	<i>Cluster Medellín Health City</i>	Promueve los procesos de integración y relacionamiento empresarial teniendo como referencia un modelo centrado en el paciente, que permitan responder a los retos y oportunidades de la industria de la salud con énfasis en servicios de excelencia clínica, transformación digital de la industria de la salud y desarrollo de productos de base tecnológica y valor agregado de conocimiento e innovación.
Franquicias	Tipo de contrato en el que una empresa (la franquiciadora) cede a otra (la franquiciada) el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones. Esto, a cambio de una compensación económica.	Starbucks, Alsea y Nutresa	Producción y abastecimiento del café con el que se proveerán las tiendas Starbucks del país, además compartir conocimiento del mercado y consumidores locales.
Joint Venture	Una empresa conjunta o Joint Venture es un acuerdo entre dos o más empresas para llevar a cabo un negocio conjuntamente. Normalmente requiere una gran inversión inicial y reportará beneficios en el largo plazo.	Haceb & Whirlpool	La operación proyectada consiste en el desarrollo de una sociedad de participación conjunta o joint venture entre Whirlpool Colombia S.A.S e Industrias Haceb S.A., a través de la cual las partes constituirán una nueva entidad para producir lavadoras para la venta a los socios del joint venture.
Acuerdo de Transferencia de Tecnología	Es el intercambio de conocimientos técnicos por parte de dos instituciones las cuales definen de manera detallada y suficiente el objeto de la transferencia, pactando los temas de manejo de información confidencial, el alcance de la utilización de la información que se transfiriera, la duración del acuerdo y la definición de la propiedad intelectual antes y después del acuerdo.	Hospital Universitario Nacional, Hospital San José y Hospital Militar, Universidades Nacional, Universidad Central, MIT, Toronto), Sociedad Colombiana de Ingenieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y prueba de ventiladores de bajo costo y producción rápida. 2. Diseño y prueba cánulas de alto flujo (High Flow Nasal Cannula (HFNC)). 3. Diseño y prueba de materiales, estrategias y medios efectivos de protección de fácil implementación y de rápida producción para el personal médico y para población en general. 4. Desarrollo de aplicaciones de imágenes médicas + telemedicina + <i>machine learning</i>. 5. Desarrollo de diseños, metodologías, estrategias de operación (logística).
Adquisición	Consiste en la compra que una compañía hace de otra tomando propiedad de sus acciones. Sin embargo, ambas sociedades no llegan a fusionar sus patrimonios.	Royal Road Minerals adquiere a Northern Colombia Holdings (NC Holdings)	Compra del 100% de las acciones de la minera propiedad de la Compañía Kedadha Limited, una filial de AngloGold Ashanti Limited.
Fusiones	La fusión por absorción es un procedimiento de concentración societaria por el cual el patrimonio de una o más sociedades se extinguen y se integra en el de una sociedad ya existente o una nueva.	Chilco Distribuidora de Gas & Energía y Proviservicios	La realización de cualquier actividad civil o comercial relacionada especialmente con la compra, venta, distribución, transporte y comercialización de gas domiciliario para uso doméstico, comercial o industrial, así como toda clase de lubricantes. Además, la sociedad tiene como objeto social la compra, venta, importación y exportación de gas licuado de petróleo (GLP) y cualquier otro combustible.

Convenio	Acuerdo entre dos partes que no crea ningún tipo de compromiso legal respecto a un tema y solo necesita la aceptación mutua para ser válido.	Municipio de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Fundación EPM, Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, Biblioteca Pública Piloto	Su objeto es brindar apoyo permanente a las bibliotecas en sus procesos de inclusión digital, en el fortalecimiento físico y tecnológico de sus espacios y en su proceso de creación de servicios accesibles para personas con discapacidad.
-----------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 10, las alianzas acá presentadas han sido desarrolladas en Colombia, algunas con empresas de carácter internacional y de diferentes sectores económicos como tipos de empresas del orden privado y público. Es importante también señalar, que actualmente se está trabajando en Colombia para que los acuerdos de transferencia de tecnología estén tipificados de una forma integral en el sistema jurídico colombiano.

Función de las alianzas en la organización

Determinar qué aspectos de la compañía quiero fortalecer a través de la implementación de alianzas, reta a las empresas a explorar sus objetivos organizacionales e indagar al interior de sus procesos qué en realidad me está contribuyendo a hacer más competitivo el negocio, esto es, visibilizar dentro de esa diversidad de necesidades cómo se puede ser más estratégico y cómo puedo fortalecer la cadena de valor de principio a fin.

En relación a lo anterior, estas decisiones se evalúan y se toman según el tipo de organización, por tanto es necesario tener claro, para qué debo generar una alianza y cómo desde la estrategia la voy a utilizar dentro de la empresa teniendo en cuenta el propósito y la responsabilidad de buscar el socio adecuado con el que se desea formalizar una unión para generar la alianza.

Por esta razón, las funciones de las alianzas tienen un objetivo específico de base y son el objeto por el cual se constituyen. En la siguiente Figura 6 se ve reflejado en función de qué se establecen las alianzas en una organización.

Figura 6

Función de alianzas

Alianzas en función de:	
Diseño	Investigación de nuevos productos y servicios
	Licenciar patentes
	Diseñar procesos o productos
Logística	Compras conjuntas o a escala
	Acuerdos de distribución
	Reducir costos
	Mejorar las capacidades
Producción	Desarrollar ingeniería
	Realizar subcontratación
	Acuerdos de fabricación
	Aumentar la calidad de los productos
Tecnología	Transferir conocimiento
	Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías
	Compartir plataformas tecnológicas
Comercial (Ventas, Mercadeo, Servicio, Comunicaciones)	Acuerdos de venta y comercialización
	Licencias de marca
	Realización de marketing conjunto
	Ingresar a nuevos mercados
	Diversificar el portafolio
	Incrementar las ventas
	Apalancar la internacionalización
	Cumplir una misión social

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6. Función de las alianzas

Beneficios y retos

Conocer previamente el panorama de beneficios y retos que las alianzas presentan, permite preparar a las empresas para la planificación del proceso de construcción de la alianza, donde los beneficios juegan un papel significativo proporcionando luz a la dirección para la toma de decisiones y respaldando la determinación de comprometer a la empresa en una nueva alianza.

Los retos en cambio, se tienen que estudiar con mayor rigurosidad antes de iniciar una alianza, a partir de identificarlos con claridad y ponerlos sobre la mesa en un proceso de negociación, se convierten en un punto de partida para generar la sinergia necesaria que se debe construir con los socios a partir de la confianza. En la actualidad el mundo de las organizaciones es dinámico y continuo, puede representar una oportunidad o una coyuntura, en tal sentido fortalecer la relación contribuye a los socios a afrontar las vicisitudes o acontecimientos que se derivan de no tener control sobre los riesgos.

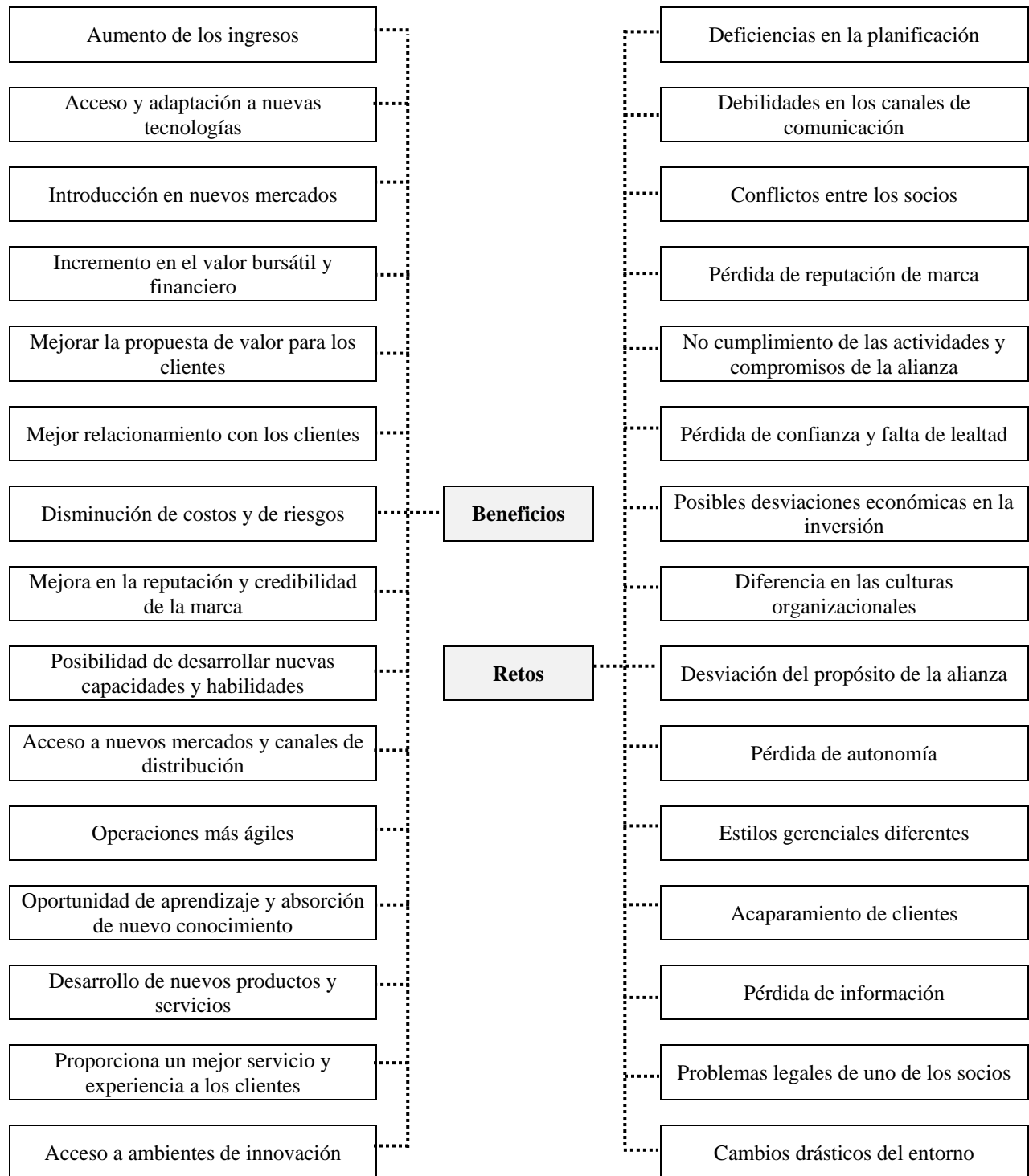
Tal como lo expresa Schaan, J. y otros (2012):

La habilidad para superar las fuerzas externas, así como para maximizar el potencial interno de la alianza, depende en gran medida de la capacidad para establecer unos fundamentos sólidos de partida que incluyan experiencia, confianza mutua, relaciones fuertes entre los socios y clara estrategia empresarial. (p. 18).

En la figura 7 se observan los beneficios y retos más comunes de las alianzas.

Figura 7

Beneficios y retos de las alianzas



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7. Beneficios y retos de las alianzas

Etapas para la gestión integral de alianzas

La construcción de alianzas se desarrolla sobre un análisis propio que la organización debe realizar con base en las expectativas y propósitos estratégicos por los cuales quiere implementarlas. En algunas circunstancias, las empresas tienen ya establecidos procesos para llevar a cabo todo el desarrollo de las alianzas desde su planeación hasta su cierre, en otras, carecen de un conocimiento técnico y por lo contrario su gestión se basa en un entendimiento empírico.

Esta parte del marco teórico aborda y resume unas etapas propuestas por varios autores, que se encuentran en la literatura relacionada con las alianzas y que ofrece una conceptualización práctica para reconocer e implementar en la gestión integral de las alianzas.

Es fundamental, que las empresas puedan reconocer que la implementación de las alianzas, conlleva establecer procesos claros y sistematizados al interior de la organización, tal como lo menciona Sainz de Vicuña (2014):

“Un elemento clave para tener éxito en la formalización de una alianza estratégica es la planificación y sistematización del proceso a seguir para el establecimiento de la misma”.

A renglón seguido, indica que “no es tan determinante el seguir una u otra metodología, cuanto se siga una concreta y que, por tanto, no se trabaje de forma improvisada y desestructurada”. (p. 232).

En la figura 8 se presenta de una forma ordenada tres tipologías o métodos de gestión integral de alianzas que, aunque tienen semejanzas en su estructuración, cabe resaltar en el comparativo que tienen una diferencia en la publicación de casi veinte años una de otra.

No obstante, se hace una clasificación propia por hitos basado en los principios y naturaleza según la literatura revisada y que más adelante se sintetiza uno por uno.

Figura 8

Etapas para la gestión integral de alianzas

		Gestión Integral de las Alianzas			
		Hitos			
		Hito I	Hito II	Hito III	Hito IV
		Visualización Estratégica de las Alianzas	Diseño y Selección del Socio de la Alianza	Estructuración y Negociación de la Alianza	Implementación y Seguimiento de las Alianzas
Yoshino (1995)	Repensar el negocio	Diseñar una estrategia de alianzas	Estructurar alianza	Evaluar una alianza	Etapas
Schaan Kelly Tanganelli (2012)	Motivación estratégica	Selección del socio	Negociación	Implementación	
Sainz (2016)	Identificación de la oportunidad	Preparación Acercamiento	Protocolo de acuerdo de intenciones Viabilidad del proyecto Puesta en marcha de los acuerdos	Seguimiento	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8. Etapas para la gestión integral de las alianzas

Visualización Estratégica de las Alianzas.

Organizaciones de todos los sectores económicos visualizan las alianzas como una opción para hacerse más fuertes y competitivos en el mercado, centran sus esfuerzos para que estas se conviertan en eje estratégico que contribuya al crecimiento y consolidación de las compañías.

Para el caso de las Cajas de Compensación Familiar no es ajena esta premisa, teniendo en cuenta que hoy tienen exactamente las mismas opciones de convertirse en jugadores estratégicos, con la oportunidad de generar mayores capacidades para el ejercicio empresarial y social que cada una de ellas realiza en sus territorios.

En consecuencia, la adopción de las alianzas como parte esencial de las empresas se da inicialmente durante el hito de visualización estratégica donde se repiensa la organización, dado a que se ven forzadas por otros competidores y en el caso de las Cajas de Compensación Familiar, esto se da cuando el sinnúmero de jugadores en el campo le rivalizan con oferta similar a la de sus negocios. A partir de esto se trata de identificar nuevas oportunidades de mercado, producto, procesos, canales de contacto con el cliente, entre otros aspectos, para fortalecer su posición competitiva, en el cual la innovación se constituye un factor determinante en la creación de valor para la empresa.

Por otra parte, esta visualización estratégica comprende conocer la motivación organizacional para concretar alianzas y trabajar colaborativamente a mediano y largo plazo, incluso reconociendo firmemente las capacidades actuales de la empresa y aquellas que se mencionaron antes como: aprendizajes del futuro, innovación, tecnologías disruptivas y economía digital a fin de volverse atractivo para otras organizaciones.

Diseño y selección del socio de la alianza.

Es importante revisar el proceso de definición del perfil del aliado e identificación de los posibles socios, lo cual implica tener claro las características que debe tener el aliado y los diferenciadores que posee en el mercado, sin duda, para las empresas es sumamente relevante seleccionar el socio adecuado y determinar las capacidades, habilidades, fortalezas, beneficios y

ventajas como los posibles riesgos, debilidades, desventajas e incapacidades que supone el aliado. Esto permite un mejor panorama para seleccionar el aliado con coherencia y pertinencia en función de los objetivos que desea lograr las empresas.

Identificar los posibles socios lleva de la mano un conocimiento en detalle de la otra parte, explorar con rigor diferentes características se hace una tarea necesaria, aquí, cada empresa determina la importancia de los elementos que permiten la complementariedad y compatibilidad de ambas culturas empresariales, ir de la mano con el socio correcto genera que la relación va a ser mucho más fructífera para ambas empresas.

Por otra parte, ya definido el perfil y con una idea de los posibles socios, el acercamiento que se empieza a gestar debe ir acompañado de unos criterios claros de selección que le proveen a la empresa un alto grado de exigencia y severidad para determinar el socio indicado para la alianza.

No deben existir atajos ni complacencias, universalmente el *duo diligence*²⁷ o herramientas propias que las empresas diseñan, deben dar tranquilidad y conocimiento de los posibles aliados que permitan un excelente ajuste estratégico, cultural y operativo, además de reducir los riesgos o conflictos en un futuro.

Un aspecto fundamental en esta fase de diseño y selección del socio, es prospectar con el posible aliado cuál debería ser el modelo de la alianza, el curso relacionado con los hitos y etapas a seguir en el proceso y los posibles comités o equipos de integración, gestión y trabajo para la implementación y desarrollo de la alianza.

Finalmente, la elaboración de un documento con conclusiones relevantes y compromisos de ambas partes, marca una ruta para desarrollar en las siguientes fases.

²⁷ Es una auditoría o investigación que se realiza a una empresa para la recopilación y análisis de posibles riesgos y oportunidades en un negocio o alianza.

Estructuración y Negociación de la Alianza.

En general, las condiciones para concretar una alianza se acuerdan en esta fase de estructuración y negociación, el cual requiere desde un principio unos cimientos sólidos que sirvan de plataforma para la construcción de un ambiente de sinergia.

Schaan, J. y otros (2012) refieren tres objetivos fundamentales a cumplirse en la etapa de negociación de una alianza, ellos son:

- Dejar sentado el interés mutuo de los socios potenciales y evaluar el grado de ajuste estratégico;
- Crear un ambiente de confianza y manifestar una actitud favorable a la resolución de problema;
- Fijar un plan operativo y de negocio para la alianza propuesta. (p. 42).

En efecto, el proceso de negociación ofrece la posibilidad a las empresas de distinguir los beneficios y desafíos que se enfrentan a partir de la consolidación de la alianza. De modo que, entender el rol constructivo que representa cada parte, para facilitar la negociación, implica que deben primar los objetivos prioritarios de la alianza por encima de cualquier interés particular.

Ganar-Ganar, es una consideración clave en la estructuración de la alianza y exige de ambos socios reconocer la negociación como un medio para planear, implementar y desarrollar colaboraciones estratégicas que aseguren lo operativo.

Una pieza elemental en todo este proceso es la selección del equipo negociador, el cual debe estar conformado por altos ejecutivos que proveen de formalidad, seriedad y compromiso la negociación de la alianza. Al mismo tiempo, es necesaria la participación de expertos y líderes de los procesos que intervendrán posteriormente en el desarrollo de la alianza, ya que estos, proporcionan experiencia y elementos técnicos que aterrizan y hacen más realista el proceso de

negociación. Así, se le estará dando alcance a las dimensiones estratégicas y operativas de la alianza.

El proceso de negociación según Schaan, J. y otros (2012), que se visualiza en la gráfica 9, presenta un flujo práctico que plasma los momentos de la negociación hasta llegar al acuerdo final.

Figura 9

Temas de la negociación

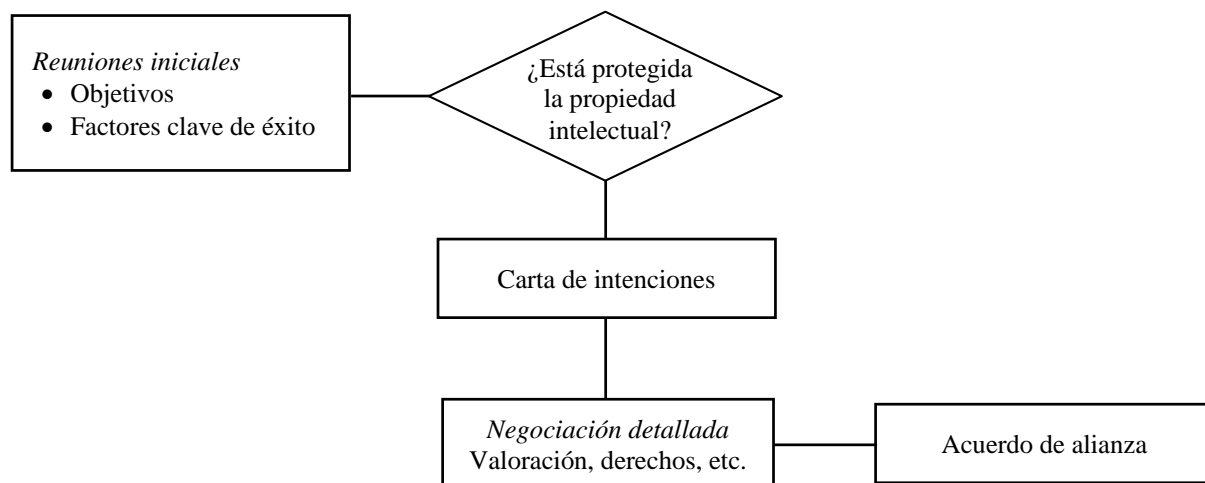


Ilustración 9. Temas de la negociación

Este proceso, por lo menos debe ser considerado por ambas partes e incluir en él los elementos clave que se deben negociar, esto, claro está, depende del tipo de empresas, los objetivos de la alianza, el alcance, los mecanismos de resolución de conflictos y los indicadores de rendimiento. En resumen, todos los asuntos vitales que los socios consideren tener en cuenta en la alianza.

Además, se debe tener claro que los diferentes o similares puntos de vista y sus propuestas se transforman en acuerdos, que a su vez son puntos de encuentro con compromisos

ineludibles, para sí configurarse y aceptarse por todos los integrantes como una verdadera alianza.

Los siguientes aspectos inspirados en varios autores, se recomiendan contemplar en un acuerdo de intenciones inicial de una alianza:

- Los objetivos de la alianza
- Alcance y responsabilidad de cada socio
- Estructura organizativa y procedimientos de gobernanza
- Modelo de indicadores
- Plan de implementación
- Plan operativo
- Esquema de tarifas, precios y ganancias
- Cláusulas de penalización, arbitraje y finalización de la alianza
- Estrategias de resolución de conflictos
- Consideraciones financieras
- Temas legales
- Entre otros según lo acuerden las empresas socias

Implementación y Seguimiento de las Alianzas.

Poner en escena una alianza exige un alto compromiso organizacional, método y disciplina ya que este es un momento de verdad.

En primer lugar, crear las condiciones para el trabajo colaborativo implica que los todos los miembros de la alianza orienten sus esfuerzos a la gestión diaria y se apropien de su rol y de sus funciones. En particular, la participación de altos directivos y los líderes es trascendental pues de ellos lo menos que se espera, es la orientación y deber de gobernar la alianza.

En segundo lugar, sentar las bases adecuadas desde la planeación e implementación, facilitará el desarrollo de la alianza, sin embargo, la ejecución permanente contribuye a mantener al día el plan de trabajo. Obviamente, el líder o gestor de la coalición adquiere un protagonismo por sus competencias, habilidades y experticia necesaria para velar porque la alianza funcione.

Por otro lado, establecer vínculos estratégicos y mantener las interacciones, no solo es una responsabilidad de los niveles directivos de las compañías, es necesario que los mandos medios construyan una relación sólida, de calidad y de alta confianza. En ese sentido, cuidar los vínculos periféricos y asegurar la transversalidad de la alianza en ambas compañías es un factor notable.

Aquí la comunicación juega un papel relevante, tanto interna como externamente de las organizaciones, ya se había mencionado antes cuando se habló de la cultura organizacional. No obstante, se debe hacer énfasis en la comunicación como un elemento posibilitador y transformador que combina y conecta las relaciones y flujo de información de todas las capacidades que intervienen en la alianza.

La medición de las alianzas debe ser integral y a todo nivel, el enfoque orientado a evaluar el rendimiento cuantitativo conduce a los comités a determinar un cuadro de mando integrado que comprenda indicadores de rentabilidad, crecimiento, costos, cobertura, satisfacción y todas las medidas necesarias para cubrir todos los aspectos de las alianzas y que reflejen el progreso y el cumplimiento de los objetivos por lo cual se establecieron.

Para terminar, evaluar una alianza proporciona una base de conocimiento y un *Know How* que permite a las organizaciones generar un aprendizaje para la administración de futuras alianzas, las cuales con gran probabilidad serán mejor concebidas y gerenciadas.

Tabla 11. Postulados teóricos relacionados con la gestión integral de las alianzas

Tabla 11

Postulados teóricos relacionados con la gestión integral de las alianzas

Postulado teórico	Autor	Descripción
Gestión de Alianzas	Schaan, J., Kelly M., y Tanganelli D. (2012) Sainz de Vicuña, A. José M. (2014) Yoshino M.	Explorar conceptos y teorías relacionadas con la gestión integral de las alianzas, que faciliten su planeación, implementación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

Diseño metodológico

Tipo de investigación

El diseño de esta investigación contempla un análisis investigativo con un enfoque de tipo cualitativo exploratorio que tiene como objeto de estudio comprender las alianzas como opción estratégica. Concretamente, cuando no se encuentran estudios relevantes y han sido poco estudiadas dentro de las Cajas de Compensación Familiar

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) afirman:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (p. 91)

Además, esta investigación de diseño no experimental pretende explorar el fenómeno en su contexto natural, teniendo en cuenta que las alianzas hacen parte de la dinámica empresarial. Más aún, cuando se proponen desde el direccionamiento estratégico de varias de las Cajas de Compensación Familiar. Por tanto, confiere plena credibilidad para el diseño y ejecución del estudio.

Así pues, prepara terreno dándonos un primer acercamiento y generando aportes para investigaciones puntuales, específicas y rigurosas que se vayan a realizar en un futuro.

Población

La población para este trabajo de investigación se compone de los directivos y responsables de liderar y/o gestionar las áreas de alianzas dentro de las Cajas de Compensación Familiar que hacen parte del Sistema de Subsidio Familiar y empresas del sector privado y público en Colombia.

Muestra

Teniendo en cuenta que el muestreo para este trabajo de investigación es no probabilístico, se considerará en sí varios aspectos relevantes que originaron esta decisión.

Primero, la razón de este trabajo de investigación es documentar las prácticas y experiencias de las personas que se abordan en las entrevistas y hacen parte de las empresas de la población y que realizan actividades relacionadas con la gestión de las alianzas.

Segundo, este estudio no persigue que los casos analizados sean estadísticamente representativos, pues el hecho que la investigación sea de tipo exploratorio y un enfoque cualitativo, no resulta concluyente y su intención es ampliar documentalmente las acciones en torno a las alianzas como una opción estratégica.

Hernández-Sampieri et al. (2014) lo amplían e indican de la siguiente manera:

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (p. 190).

De este modo, la muestra para este trabajo de investigación será de 10 personas, de la población ya descrita en el apartado de población.

Selección de escenarios

Los escenarios seleccionados de la investigación se explican en gran medida por el conocimiento del investigador de las diferentes acciones colaborativas que se dan dentro del Sistema de Subsidio Familiar entre las Cajas de Compensación o entre las Cajas de Compensación con empresas y organizaciones externas de diferentes sectores económicos. El escenario ideal para las investigaciones es aquel en el cual el investigador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los sujetos de investigación (Toro, 2007) y construye, adquiere y evidencia información directamente relacionados con los intereses investigativos. Es decir, se definió centrar el trabajo en los escenarios directivos, administrativos y operativos donde se proyectan, planean, y gestionan las alianzas en conjunto con las empresas socias.

Participantes

Directores, jefes y líderes de varias Cajas de Compensación Familiar y de otras empresas del sector privado y público responsables de alianzas o que tienen relación directa o indirecta en la planificación, implementación y desarrollo de alianzas o modelos de cooperación existentes en sus organizaciones.

Criterios para la selección de los participantes

- Las entrevistas se aplicarán a las personas que tienen alcance en la toma de decisiones en las diferentes fases de gestión de las alianzas dentro de sus empresas.
- Las personas por entrevistar tengan una relación contractual con la Cajas de Compensación Familiar o con cada una de las organizaciones a las cuales representan.

- Las personas tienen un nivel de conocimiento y experticia importante en la planeación, implementación y desarrollo de alianzas.

Unidad de análisis

Para abordar el desarrollo del trabajo y lograr el cumplimiento de los objetivos fue necesario establecer la unidad de análisis, la cual estuvo compuesta por los directivos, administrativos y gestores que tienen influencia y participación en las alianzas de las empresas investigadas.

Matriz Metodológica

Tema:

Alianzas en las Cajas de Compensación Familiar

Objetivo General

Describir aspectos estratégicos a tener en cuenta en la consolidación de alianzas desde su planeación, implementación y desarrollo como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar.

Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes teóricos que fomentan la competitividad en una Caja de Compensación Familiar a partir de las alianzas como opción estratégica.
2. Conocer los criterios estratégicos que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza.
3. Reconocer los aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar a considerarse en la implementación de las alianzas como una opción estratégica.
4. Explorar los elementos de gestión que deben ejecutar las diferentes áreas de una Caja de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica.

Preguntas de la investigación:

- ¿Cuáles son los componentes teóricos que se pueden aplicar para mejorar la competitividad de una Caja de Compensación Familiar a partir de las alianzas como opción estratégica?
- ¿Cuáles son los criterios estratégicos que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza?
- ¿Qué aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar deben considerarse para la implementación de las alianzas como opción estratégica?
- ¿Qué elementos de gestión debe tener en cuenta una Caja de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica?

Tabla 12. Matriz Metodológica

Tabla 12. Matriz Metodológica

Preguntas Problematicas	Objetivos Especificos	Categoría	Variables	Enfoque	Instrumentos	Entregable
¿Cuáles son los componentes teóricos que se pueden aplicar para mejorar la competitividad de una Caja de Compensación Familiar a partir de las alianzas como opción estratégica?	Identificar los componentes teóricos que fomentan la competitividad en una Caja de Compensación Familiar a partir de las alianzas como opción estratégica	Componentes teóricos de alianzas como opción estratégica.	Identificación de los componentes teóricos para las alianzas	Estudio de caso de las Cajas de Compensación Familiar desde un enfoque cualitativo exploratorio a partir del análisis sistemático de ideas y opiniones basados en un método inductivo.	Investigación documental: Documentos escritos y no escritos, análisis de elementos documentales.	Marco Teórico
¿Cuáles son los criterios que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza?	Conocer los criterios que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza.	Criterios para la constitución de alianzas.	Conocimiento de los criterios para definir alianzas en las Cajas de Compensación Familiar		Investigación documental: Identificación y análisis de documentos escritos y no escritos. Trabajo de campo: Observación y recolección de información a través de entrevistas. Registro de información: Análisis sistemático desde elementos técnicos.	Matriz de priorización de alianzas
¿Qué aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar deben considerarse para la implementación de las alianzas como opción estratégica?	Reconocer los aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar a considerarse en la implementación de las alianzas como una opción estratégica.	Cultura organizacional	Reconocimiento de la cultura organizacional en las Cajas de Compensación Familiar		Trabajo de campo: Observación y recolección de información a través de entrevistas. Registro de información: Análisis sistemático desde elementos técnicos.	Matriz de diagnóstico de cultura organizacional
¿Qué criterios de gestión deben tener en cuenta las Cajas de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica?	Especificar los elementos de gestión que deben ejecutar las diferentes áreas de las Cajas de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica.	Elementos de gestión de alianzas	Aplicabilidad de elementos de gestión de alianzas		Análisis de contenido: Interpretación de textos, síntesis, disposición y transformación de datos Trabajo de campo: Observación y recolección de información a través de entrevistas. Registro de información: Análisis sistemático desde elementos técnicos.	Flujograma para la implementación de alianzas

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de investigación

Para el progreso de esta investigación fue imprescindible lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por tanto, el desarrollo de procedimientos claros y de estricto cumplimiento condujo a obtener los objetivos secundarios y por ende el objetivo principal planteado para este trabajo de investigación. Era insoslayable fijar unas actividades a seguir para garantizar los propósitos establecidos.

Actividad 1: Recolección de información primaria a partir de conversaciones al interior de las Cajas de Compensación Familiar en Antioquia con diferentes personas de distintas áreas tales como: Alianzas, Cooperación, Innovación, Transformación, Comercial, Desarrollo Social, Educación, Jurídica, entre otras, que tenían conocimiento y relación directa con los diferentes tipos de alianzas que se han llevado a cabo en las organizaciones. Este ejercicio buscaba recopilar de primera mano las expectativas iniciales con el objeto de estudio y las oportunidades que se podían generar teniendo en cuenta que en el actual momento los direccionamientos estratégicos de las empresas están enmarcados por visualizar las alianzas como una posible ventaja competitiva dentro de la estrategia de crecimiento.

Actividad 2: Con el propósito de lograr un alto grado de confianza en el proceso de recolección de información secundaria y construir una fundamentación teórica y conceptual que soporte la investigación. Se hizo un análisis documental que comprendió un recorrido bibliográfico en Tesis Doctorales, libros, Revistas Indexadas, videos, recursos electrónicos y documentos que suministraron información del objeto de estudio, logrando construir un referente teórico suficiente para desarrollar los objetivos planteados.

Actividad 3: Para abordar los objetivos planteados fue necesario reconocer los diferentes escenarios que están ligados con el tema de alianzas tanto en las Cajas de Compensación

Familiar como en las empresas privadas y públicas que las han desarrollado en los últimos años, su visión de negocio, estrategia, normativa empresarial, su cultura organizacional, la interacción con los estamentos gubernamentales y el relacionamiento con organizaciones cooperantes del exterior. Esto con el fin, de disponer de datos recolectados de la realidad empresarial.

Actividad 4: La información adquirida producto del trabajo de campo se recolectó por medio de entrevistas semiestructuradas a la muestra definida a conveniencia y considerando abordar expertos en el tema de las alianzas.

Actividad 5: Acoplando la información teórica con la obtenida a través de las entrevistas, se procedió a la interpretación y análisis de datos a partir de la transcripción inicial de cada una de las entrevistas, donde los resultados, recomendaciones y conclusiones dan cuenta de las aportaciones logradas con el estudio.

Guion de Entrevista

Este cuestionario ha sido elaborado en el marco de la investigación: *“Las alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar”*

El objetivo general de la investigación es: *Describir aspectos estratégicos a tener en cuenta en la consolidación de alianzas desde su planeación, implementación y desarrollo como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar.*

Es necesario aclarar que los datos acá consignados son de carácter privado, confidencial y su uso es exclusivamente de carácter académico. La transferencia, comparación y análisis de datos, con otras investigaciones no es posible; conservan el carácter de uso único para dicha investigación.

De antemano, le agradezco su valiosa colaboración al responder estas preguntas.

- Fecha:
- Nombre del entrevistado:
- Nombre de la empresa:
- Sector de la actividad:
Caja de Compensación _____ Privada _____ Pública _____ Otro _____
- Objeto social:
- Año de creación:
- Tipo de empresa:
Grande _____ Mediana _____ Pequeña _____
- Nivel organizacional de quien responde el cuestionario:
Gerente _____ Director _____ Jefe _____ Responsable _____ Experto _____
- Rol o cargo específico:

Tabla 13. Batería de preguntas según categoría para Entrevista Semiestructurada

Tabla 13

Batería de preguntas según categoría para Entrevista Semiestructurada.

Categoría	N°	Pregunta
	1	¿Qué tipo de alianzas considera usted estratégicas para la organización?
	2	¿Qué acciones viene realizando la organización para posicionar las alianzas como una opción estratégica?
	3	Desde tu experiencia, ¿Qué se debe tener en cuenta para asegurar que las alianzas están conectadas con el propósito corporativo?
	4	¿Qué tiene en cuenta la empresa para garantizar que a través de una alianza se está creando valor compartido para las empresas y los clientes?
	5	¿Cómo conecta la compañía la estrategia de alianzas con la generación de nuevos negocios?
Estrategia	6	¿En qué estudios, casos de éxito o informes se ha apoyado la organización para estructurar alianzas que generen competitividad?
	7	En relación con el bienestar ¿Consideras que están alineadas las alianzas con la generación de bienestar a las personas? ¿De qué manera?
	8	¿La organización ha hecho algún estudio de cómo las nuevas TIC o la 4° Revolución Industrial favorece la generación de alianzas? ¿A qué de las TIC o 4° Revolución Industrial le apuntan por parte de la organización para generar alianzas?
	9	Hablando de Innovación, ¿Cómo crees que aporta en la generación de alianzas estratégicas?
	10	¿Qué marcos normativos tienen en cuenta a la hora de hacer alianzas? ¿Qué tanta libertad le da a la empresa los marcos normativos para generar alianzas?

Categoría	N°	Pregunta
	1	¿A cuáles de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales debería tener en cuenta la organización para garantizar el funcionamiento de una alianza?
	2	¿Qué factores se deben tener en cuenta para establecer una alianza con un propósito social?
	3	¿Qué factores se deben tener en cuenta para establecer una alianza con un propósito económico?
	4	¿Cómo priorizan la asignación de recursos para las alianzas?
	5	¿Cuáles son los posibles impactos que hoy tiene en cuenta la empresa al momento de hacer una alianza?
Criterios	6	¿Están aplicando estudios respecto a la experiencia del cliente? ¿Qué aspectos o elementos con relación a la experiencia del cliente crees que una empresa debe garantizar para constituir una alianza?
	7	¿Tienen alianzas en otras regiones de Colombia? ¿Alianzas de Cooperación Internacional? ¿Qué tipo de alianzas?
	8	¿Les interesa hacer alianzas para ampliar el portafolio de productos y servicios en otras regiones? ¿Qué tipo de alianzas?
	9	¿En qué región del departamento o del país consideras debe emprender las Cajas de Compensación Familiar alianzas para beneficiar a sus afiliados?
	10	¿Cuáles son los desafíos o aspectos claves a tener en cuenta en las alianzas estratégicas? ¿Cuál sería la ruta para superarlos?

Categoría	N°	Pregunta
Cultura Organizacional	1	¿Para usted qué es cultura organizacional? ¿Cómo incide la cultura organizacional la implementación y desarrollo de las alianzas?
	2	Relacionado con la cultura organizacional, ¿Qué recomendaciones y casos de éxito ha tenido la empresa respecto a las alianzas con otras organizaciones?
	3	¿Qué esperas de la alta gerencia y de tu líder durante la planeación, implementación y desarrollo de las alianzas? ¿El modelo de liderazgo de la empresa está definido para facilitar las alianzas?
	4	¿Cómo incide la comunicación en el éxito de las alianzas?
	5	¿Qué aspectos debe considerar la empresa para asegurar un modelo de comunicación en una alianza?
	6	¿Cuál cree usted que debe ser el modelo de gobierno de una alianza? ¿Centralizado o no centralizado? ¿Por qué?
	7	¿Qué modelo administrativo tiene o debe tener la empresa en las alianzas para la toma de decisiones?
	8	¿Qué acciones al interior de la compañía se deben asegurar para garantizar que todas las personas comprenden la importancia de las alianzas?
	9	¿Cuáles valores organizacionales han ayudado a la consolidación de las alianzas? ¿De qué manera?
	10	¿Cuáles de estos valores te dan una ventaja competitiva ante los socios de las alianzas? ¿Por qué?

Categoría	N°	Pregunta
Gestión Integral	1	¿Qué factores se deben tener en cuenta en las fases previas y durante la planeación de las alianzas?
	2	¿Cuáles son los criterios que se deben asegurar en la gestión de las alianzas?
	3	¿Cuáles son las etapas que se deben asegurar en la gestión de las alianzas?
	4	¿Cuál es su opinión acerca de la efectividad de las alianzas comerciales en la empresa? ¿Cómo podría mejorarse?
	5	¿Cómo aseguras una buena comunicación y participación de las áreas en la gestión de las alianzas?
	6	¿Qué esperas de los colaboradores al momento de la implementación y desarrollo de las alianzas?
	7	¿Dentro de la cadena de valor qué se tiene en cuenta para implementar alianzas estratégicas?
	8	¿Qué elementos consideras importantes en el desarrollo de proveedores y distribuidores en la implementación de alianzas?
	9	¿Cómo se evalúa el impacto de las alianzas en la competitividad de la empresa? ¿Cómo debería hacerse? ¿Qué indicadores manejan? ¿Cuáles se deben utilizar?
	10	Respecto a la gestión integral de alianzas ¿Dónde enfocas tus esfuerzos para consolidar una buena gestión de las alianzas en la Caja? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Este trabajo que ha sido elaborado en el marco de la investigación: *“Las alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar”* y que tiene como objetivo general de la investigación: *“Describir aspectos estratégicos a tener en cuenta en la consolidación de alianzas desde su planeación, implementación y desarrollo como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar”*. Ha tenido en cuenta varios puntos de partida.

Por una parte, se construyó un marco teórico a partir de documentos de autores académicos y aportaciones del entorno empresarial, con la finalidad de caracterizar la realidad de las alianzas con una mirada estratégica de carácter general, que explora conceptos de competitividad, valor compartido, las Cajas de Compensación Familiar, cultura organizacional y gestión integral de las alianzas.

Por otra parte, se realiza una investigación original con expertos del objeto de estudio, los cuales aportan perspectivas complementarias y subjetivas que ayudan a identificar la realidad, las posibilidades, los desafíos, entre otros aspectos, que presentan las alianzas como modalidad de trabajo colaborativo y cooperativo entre organizaciones.

Finalmente, en este capítulo se presentan y analizan los resultados que surgen de la investigación, los cuales permitirán sacar las conclusiones y dar las recomendaciones para consolidar las alianzas a corto o mediano plazo como una verdadera opción estratégica que utilicen las Cajas de Compensación Familiar, para lograr una mayor competitividad.

Informe de resultados

El informe de resultados se organiza de la siguiente manera; se tiene en la primera parte una lista de códigos que pretende evidenciar los aspectos más importantes del proceso de codificación y los temas recurrentes durante las entrevistas, para hacerse una idea de cuáles temas se mencionaron con mayor frecuencia.

En la segunda parte se arrojan insumos para responder a los objetivos de la investigación, desde un modelo narrativo e incluso visual, donde se pone en evidencia los elementos mencionados por las personas entrevistadas y las consideraciones puntuales del análisis, que permitirán la construcción de las recomendaciones y la conformación de los productos que responden a cada uno de los objetivos.

Informe de códigos

En el transcurso de la codificación de las entrevistas, se obtuvo la siguiente lista de códigos que hace referencia a los elementos mencionados por cada uno de los entrevistados y en términos de cantidad, las oportunidades en que esos conceptos aparecen en cada una de las entrevistas.

Los códigos son los conceptos mediante los cuales se agrupan las intervenciones de las personas, estos son importantes para entender:

- (i) De qué elementos hablaron los entrevistados,
- (ii) Qué importancia según el número de veces mencionados tiene el concepto en general y en cada entrevista,
- (iii) Permiten la construcción eventualmente de redes semánticas en donde se evidencian las respectivas jerarquías entre códigos.

Tabla 14. Matriz de frecuencias de los conceptos mencionados por las personas entrevistadas

Tabla 14

Matriz de frecuencias de los conceptos mencionados por las personas entrevistadas

Códigos	P 1: Andrés Roza	P 2: Edgar Calderón	P 3: Nicolás Osorio	P 4: Santiago Gómez	P 5: Tatiana Giraldo	P 6: Isabel López	P 7: Leandro Pestana	P 8: Luisa Salazar	P 9: Paulina Restrepo	P10: Mauricio Sandoval	Total
Alcance de las Alianzas	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	5(d)
Alianzas	5	2	3	1	9	13(c)	1	1	1	0	36(e)
Comprensión del mercado	0	0	0	2	1	2	1	0	0	1	7(d)
Contexto	1	1	0	2	1	1	1	0	1	1	9
Criterios para alianzas	11(c)	2	1	0	3	2	0	2	1	2	24
Cultura organizacional	8	6	2	2	1	1	0	4	0	0	24
Dificultades para Alianzas	0	0	1	2	2	2	1	3	1	3	15
Estrategias	6	7	0	1	4	2	0	1	0	0	21
Gestión de alianzas	4	0	0	0	4	5	1	2	6	1	23
Gobierno	0	1	0	1	4	3	0	2	1	0	12
Propósito de alianzas	5	2	2	1	2	0	0	0	1	1	14
Propuesta de valor	0	1	0	2	1	4	0	1	1	3	13
Público objetivo	1	3	0	1	1	1	0	0	0	0	7(d)
Redes y organización	1	2	0	0	0	2	2	3	0	0	10
Transformación	2	2	0	0	0	2	0	2	2	2	12
Valores	0	0	0	1	1	0	1	1	2	0	6(d)
Total	44(a)	31	10(b)	16(b)	34	41(a)	8(b)	22	18	14(b)	238(f)

Nota. Las letras entre paréntesis en la tabla dan cuenta del número de veces que los conceptos o códigos fueron mencionados por las personas entrevistadas y que representan una relevancia en la investigación.

(a). Los valores señalados en la gráfica con esta letra dan cuenta de las entrevistas en donde hubo una mayor diversidad de los contenidos abordados, que fueron respectivamente las entrevistas de Andrés Rozo e Isabel Cristina López, en ambas el número de citas extraídas fue ligeramente superior al promedio de información que hubo en las demás.

(b). Los casos señalados con esta letra dan cuenta de las entrevistas que tuvieron una relativa poca información, para el caso del ejercicio de análisis de la presente investigación, esto fue porque en términos metodológicos, estas personas al no pertenecer propiamente al sector de las Cajas de Compensación Familiar, la información que podían arrojar al respecto pudo haber sesgado la noción de las alianzas en el marco de las Cajas de Compensación, por tanto, la información que se consideró pertinente resaltar de estas entrevistas fue en los apartados donde hablaban propiamente de las Cajas de Compensación.

(c). Para el caso de los dos documentos que más se trabajaron y los conceptos constitutivos de estos, vemos que, en la entrevista de Andrés Rozo de Comfama uno de los temas fundamentales fue los criterios que se deben tener en cuenta a la hora de constituir una alianza, mientras que, para el caso de la entrevista de Isabel Cristina López de Comfenalco, se definió primordialmente los elementos que componen una alianza desde su marco conceptual.

(d). Entre los conceptos que en general, fueron menos recurrentes y/o de los que se habló con menos frecuencia en relación con los otros, fueron los códigos que aludían a los temas del alcance de las alianzas, la comprensión del mercado como un factor determinante para la consecución de las alianzas, el público al que pueden ir dirigidas dichas alianzas y finalmente, los valores o principios rectores de cada una de las empresas en el marco de la alianza, que son diferentes a los valores que se manejan en el marco de la cultura organizacional, los primeros,

son los que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de constitución de una alianza, donde fue preponderante el tema de la confianza y algunas veces el respeto.

(e). El código que tuvo más aparición por la naturaleza de las entrevistas fue el de la noción de una alianza en general y los elementos que las componen en el marco de las Cajas de Compensación Familiar y que como veremos, tienen variaciones significativas en la manera en la que se concibe por parte de otros actores externos a las Cajas de Compensación.

(f). Un total de 238 citas (fragmentos de las 10 entrevistas), fueron extraídos para la construcción del presente informe.

Redes semánticas

Red semántica 1. Noción y elementos de las alianzas

¿Qué son las alianzas y los elementos que las componen según los entrevistados?

Figura 10

Noción y elementos de las alianzas

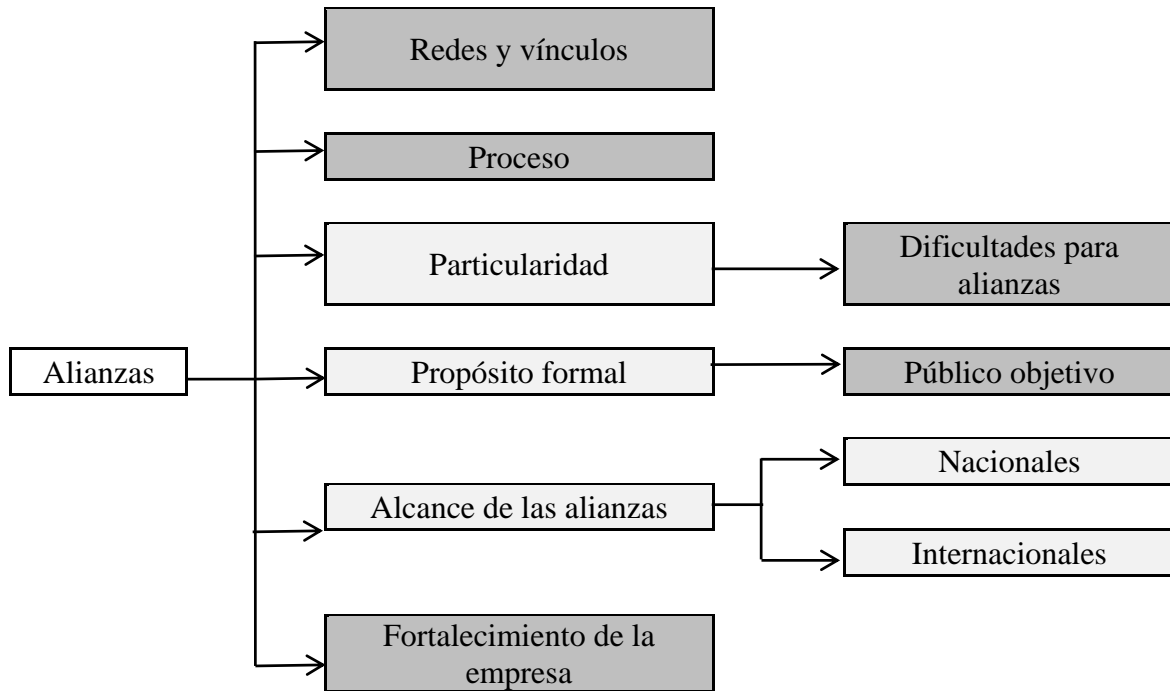


Ilustración 10. Noción y elementos de las alianzas

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la red semántica 1, las alianzas están compuestas de varios elementos que las definen en el marco de las Cajas de Compensación Familiar. Algunos de esos elementos a su vez, tienen otros conceptos que los determinan y que permiten tener una mirada holística de lo que significa hablar de las alianzas.

El primer elemento por mencionar sobre las alianzas tiene que ver con su definición desde las redes y los vínculos que posibilita, es decir, cuando hablamos de alianza, estamos

haciendo referencia a un proceso de construcción de redes de trabajo y de vínculos que se fortalecen en el marco del mercado de las Cajas de Compensación Familiar. No necesariamente cuando hay un vínculo, existe una alianza, pero los vínculos permiten a futuro pensar en alianzas estratégicas para las empresas.

Parte de esos vínculos son referidos, es decir, las alianzas con una empresa permiten a futuro el relacionamiento con otros vínculos de la empresa socia con la que se hace la alianza, así, como elemento estratégico desde la construcción de redes, las alianzas permiten un mayor conocimiento de posibles aliados y la construcción de una imagen en el mercado.

El segundo elemento para definir las alianzas es desde su noción como proceso, esto es, las alianzas son vistas por los entrevistados como una sucesión de pasos que se definen para el trabajo con otras empresas que tengan fundamentalmente el mismo propósito o visión de trabajo, algunos de ellos lo llaman el propósito superior. Entonces, en esa sucesión de pasos se define una necesidad, se identifican algunos actores y se procede a una negociación en donde se especifican los intereses y todos los detalles sobre la posible alianza, así, la alianza es un proceso que se sigue para alcanzar unos logros o metas.

Un tercer elemento tiene que ver con su característica de particularidad-singularidad, es decir, que las alianzas son diferentes entre ellas, cada alianza implica unos niveles de riesgos, unas posibles dificultades y unas necesidades situacionales específicas que se deben tener en cuenta así, aunque se haga el intento de definir a las alianzas desde sus elementos comunes en la teoría, por lo menos en la práctica y dado el caso de las Cajas de Compensación Familiar, las alianzas encuentran entre ellas muchas diferencias que hace que cada una se defina de una manera diferente.

Un cuarto elemento tiene que ver con la definición del propósito formal de las alianzas, se refiere a que las alianzas se definen desde su propósito en términos económicos, políticos o de impacto social en general, que hace ver a las alianzas desde su lado más técnico que es donde se define el para qué, y su utilidad en el marco de las necesidades empresariales de las Cajas de Compensación Familiar.

Igualmente, ese propósito formal está estrechamente vinculado con poder llegar a un público objetivo, que para las Cajas de Compensación Familiar se refiere con énfasis a las familias propiamente, entendiendo también que el arquetipo y la estructura de las familias han cambiado considerablemente en los últimos años, por lo que las alianzas tratan de adaptarse a la transformación del público objetivo de los servicios de las Cajas de Compensación. Cabe anotar que no siempre se hace referencia a las familias, para otras Cajas de Compensación Familiar la noción del público objetivo está asociada a la clase media trabajadora del país en general.

La quinta noción desde donde se pueden definir las alianzas para los entrevistados es la del alcance de las alianzas, que en principio pueden ser tanto nacionales como internacionales. Para el caso de las alianzas nacionales existen obstáculos jurídicos que impiden que las Cajas de Compensación Familiar puedan llegar a otros departamentos, por tanto, las alianzas entre Cajas de Compensación y otras empresas en el territorio nacional están enfocadas a trabajar conjuntamente para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, y, por el lado internacional, donde no existen esos límites normativos, las Cajas de Compensación terminan siendo aliadas de organizaciones internacionales que ven en el país la posibilidad de inversiones sociales para mejorar la calidad de vida de las personas.

Entonces, el alcance de las alianzas define en este caso, la posible alianza que se puede dar y sus respectivas limitantes, aspecto fundamental para las Cajas de Compensación.

La sexta y última noción bajo la cual se definen las alianzas es con respecto a su noción de fortalecimiento para la empresa, esto es, que las alianzas promueven el crecimiento de las Cajas de Compensación Familiar, su desarrollo económico y empresarial en general, la cual la pone en un sitio de referente en el mercado, y lo hace porque con las capacidades que ya tienen otras empresas se responde a la necesidad de llevar bienestar a los usuarios. Ese fortalecimiento se puede dar de muchas maneras, por ejemplo, trabajando bajo el concepto de muchas alianzas o trabajando bajo el concepto de una gran alianza, ambas estrategias conducen al mismo fortalecimiento mencionado por los entrevistados.

Objetivos específico 2.

¿Cuáles son los criterios estratégicos que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza?

Red semántica 2. Contexto de las alianzas para las Cajas de Compensación Familiar

Figura 11

Contexto de las alianzas para las Cajas de Compensación Familiar

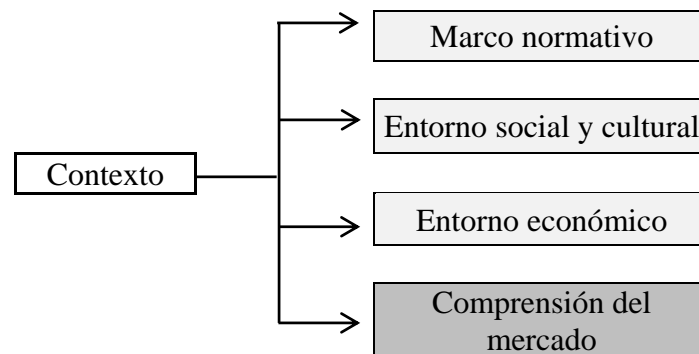


Ilustración 11. Contexto de las alianzas para las Cajas de Compensación Familiar

Fuente: Elaboración propia.

En tanto la red semántica 2, existen cuatro elementos a considerar con relación al contexto que podría posibilitar las alianzas en el marco de las Cajas de Compensación Familiar. Estos elementos son externos en tanto no pueden ser controlados por las Cajas de Compensación, y más que controlarlos, consiste en una tarea de adaptación sobre estos elementos.

El primero de ellos, como ya se había mencionado en el apartado anterior es el relativo a las condiciones normativas que rigen a las Cajas de Compensación y que podría frenar posibles alianzas si estas no se ajustan correctamente a lo establecido en la ley. Parte de lo que sugieren las Cajas de Compensación aquí es una mayor flexibilidad del marco normativo que permita establecer procesos internos más ágiles y el aval para desarrollar alianzas que conlleven a mejorar la prestación de sus servicios.

El segundo elemento tiene que ver con los entornos sociales y culturales, en el sentido de que cuando se quiere llevar un servicio a un lugar mediante una alianza, siempre hay que considerar si quienes van a recibir el servicio están dispuestos a disfrutarlo, si tendrá la demanda social esperada, o si por el contrario, existen otros factores sociales o culturales que puedan dificultar la aplicación de lo propuesto por la alianza, por esa razón, las alianzas deben ser pertinentes con el fin social para el que se ha constituido.

Un tercer elemento, ligado un poco con el anterior, tiene que ver con los entornos económicos, es posible la existencia de momentos o periodos organizacionales donde la búsqueda del cumplimiento de ciertos objetivos no esté soportada ni alineada con las condiciones económicas requeridas. Es decir, las Cajas de Compensación según las entrevistas tienen una condición particular, y es que, a pesar de que su objetivo primordial es el bienestar de las personas, se deben comportar bajo nociones de mercado con utilidades y ganancias que permitan su sostenibilidad, por tanto, incluso cuando una alianza es favorable en aspectos sociales y

culturales, pero no está soportada en garantías de una ganancia o remanente, las Cajas de Compensación se ven limitadas para dar rienda suelta a ese tipo de alianzas.

El último elemento del contexto, consiste en una comprensión del mercado con base en el conocimiento completo de las condiciones específicas del entorno de las Cajas de Compensación Familiar, y que tiene sentido en tanto, se ponen a dialogar los anteriores tres elementos mencionados, el económico, el normativo y el sociocultural. Este elemento está mediado por la experiencia de las Cajas de Compensación y la retroalimentación que han hecho con relación a su historia en el mercado, pero que las reta hoy a unas dinámicas diferentes.

A modo ilustrativo, se pone el ejemplo de lo que representó para algunos entrevistados una noción del mercado en el que se encuentra, esto es, en el caso de las alianzas en la región antioqueña, se deben construir relaciones que le ganen a la desconfianza y trabajar de manera colaborativa. Parte del trabajo que se ha hecho desde algunas Cajas de Compensación en el departamento de Antioquia ha tenido que ver con derrumbar mitos y miedos que no permitían la conformación de alianzas.

Red semántica 3. Criterios para las alianzas

Figura 12

Criterios para las alianzas

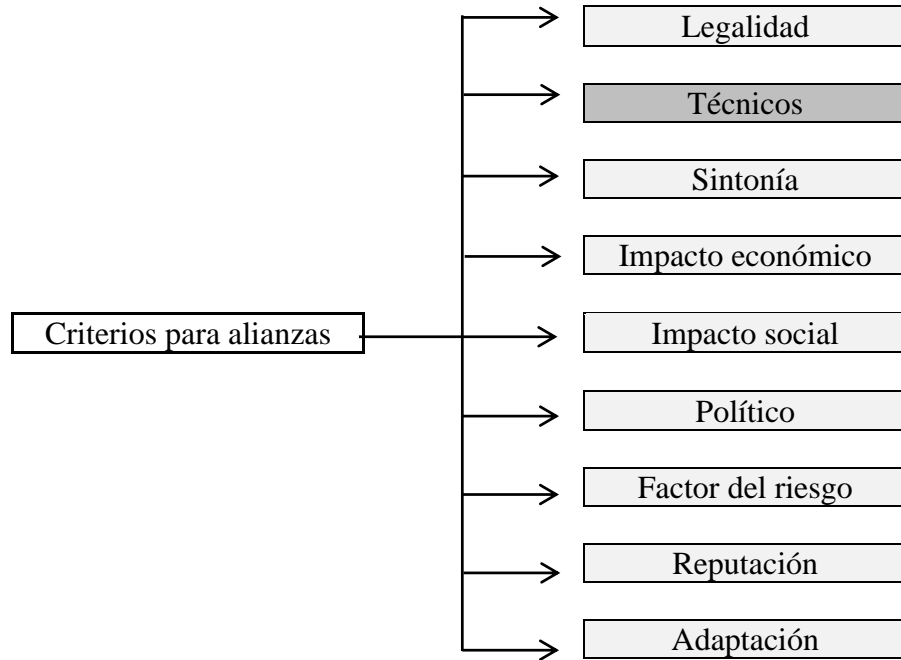


Ilustración 12. Criterios para las alianzas

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la red semántica 3, en donde se describen los criterios mencionados por los entrevistados para tener en cuenta en el momento de hacer una alianza estratégica, se realizará un interpretación de los resultados en cuanto a su contribución al cumplimiento de los objetivos de la investigación y eventualmente se les dará una pequeña definición de la manera en la que según las entrevistas, fueron concebidos esos criterios.

El principal aporte de los resultados de esta red semántica, está orientado a la visualización y comprensión de los criterios, qué según los entrevistados, son de vital importancia en la implementación de alianzas. Estos criterios contribuyen y dan el norte a las Cajas de Compensación Familiar, para prepararse ante las condiciones que demanda el entorno y

que se deben tener en cuenta, cuando se está explorando las motivaciones estratégicas para avanzar con una alianza, además, estos criterios coadyuvan a la organización a tener claro sus objetivos en una etapa de negociación y cerrar un acuerdo con base en las expectativas.

Legalidad: Referido a la necesidad de la no existencia de antecedentes judiciales de las empresas con quienes se quieren hacer alianzas de algún tipo.

Técnicos: Describe los criterios relacionados con las capacidades que posee el socio para llevar a cabo los planes de trabajo y lograr los objetivos previamente definidos en concordancia con la alianza.

Sintonía: Son las sensaciones de acuerdo entre las partes y existe un entendimiento en general positivo de lo que se pretende con la alianza. Hay quienes lo definen, como la confianza que les inspira entablar un diálogo con los representantes de otra empresa.

Impacto económico: Se debe a la cantidad de utilidad o remanente en términos económicos que podría generar dicha alianza en un plazo de tiempo definido.

Impacto social: Hace referencia a la contribución social que podría tener en las comunidades y públicos objetivos la aplicación de la alianza. Se busca siempre que ese impacto genere empoderamiento y capacidades instaladas, por tanto, bajo esos dos elementos tiende a medirse el impacto social.

Político: Referido a las posibles relaciones que pueden lograrse con los gobiernos locales y sus entes administrativos a través de alianzas público privadas. Es importante en tanto permiten juntar acciones para alcanzar logros de manera conjunta.

Factor de riesgo: Hace referencia a todos los elementos de riesgo que podrían estar implicados en una alianza, las consecuencias a las que se está sujeto cuando las cosas no salgan

como se desean y las garantías que podrían existir para suplir esos riesgos en caso de que se den incumplimientos.

Reputación: Apuntan a las posibilidades que hay en las alianzas para darse a conocer con otros públicos y para fortalecer la imagen de la Caja de Compensación Familiar como un gran actor en el mercado. Igualmente hace referencia y juega un papel importante favoreciendo la confianza según la reputación de la empresa con quien se quiere hacer una alianza. De acuerdo a esto se puede firmar o no una alianza.

Adaptación: Expone las capacidades que puede tener la posible empresa socia con las que se podría hacer una alianza, deben tener la suficiencia de adaptación del portafolio según sea la necesidad de las empresas, esto es, que tengan capacidad de adaptarse a los requerimientos exigidos y no ofrezcan un producto o servicio que no tiene a consideración las particularidades del público al que se dirigen las Cajas de Compensación Familiar.

Red semántica 4. Propósito de las alianzas

Figura 13

Propósito de las alianzas



Ilustración 13. Propósito de las alianzas

Fuente: Elaboración propia.

El último elemento para responder a dicho objetivo planteado es el propósito al que están dirigidos las alianzas, parte de esos elementos se visualizan en la red semántica 4 y se explica a continuación:

Los propósitos de una alianza se pueden agrupar en tres grandes grupos, estos propósitos es lo que se espera lograr con las alianzas y que funciona también como un criterio a tener en cuenta a la hora de reflexionar qué tipo de elementos se quieren lograr con una alianza.

El primero de ellos hace referencia a la posibilidad de crear redes y vínculos que permitan conectar a la Caja de Compensación Familiar, no solamente con la empresa con la que se hace una alianza, sino con otros posibles actores que podrían ser útiles para alianzas complementarias a futuro. Las redes y su consolidación desde las alianzas tienen el poder de abarcar mayores zonas del mercado y permite consolidar una idea de organización (en este caso de Caja de Compensación Familiar) en cada uno de los territorios de la geografía a la que se deben. Llegar a los lugares apartados de los departamentos depende por ejemplo de este tipo de alianzas.

Un segundo elemento es el mejoramiento ya no solo de la cobertura, sino de la calidad de los servicios y productos que se ofrecen por parte de las Cajas, en ese sentido, las alianzas pretenden consolidar modelos de negocio, en donde se mejora la percepción de la calidad a partir de aliados expertos que contribuyan con una mayor experiencia en el segmento donde se firma la alianza. Esto permite consolidar alianzas cada vez más diversificadas y estandarizadas, donde el crecimiento es un propósito transversal de la organización.

Finalmente, un tercer elemento se refiere al desarrollo de tres componentes a saber, social, económico y tecnológico, identificados como claves en la ambición de una Caja de Compensación Familiar para mejorar sus servicios. La clave de ese desarrollo social está

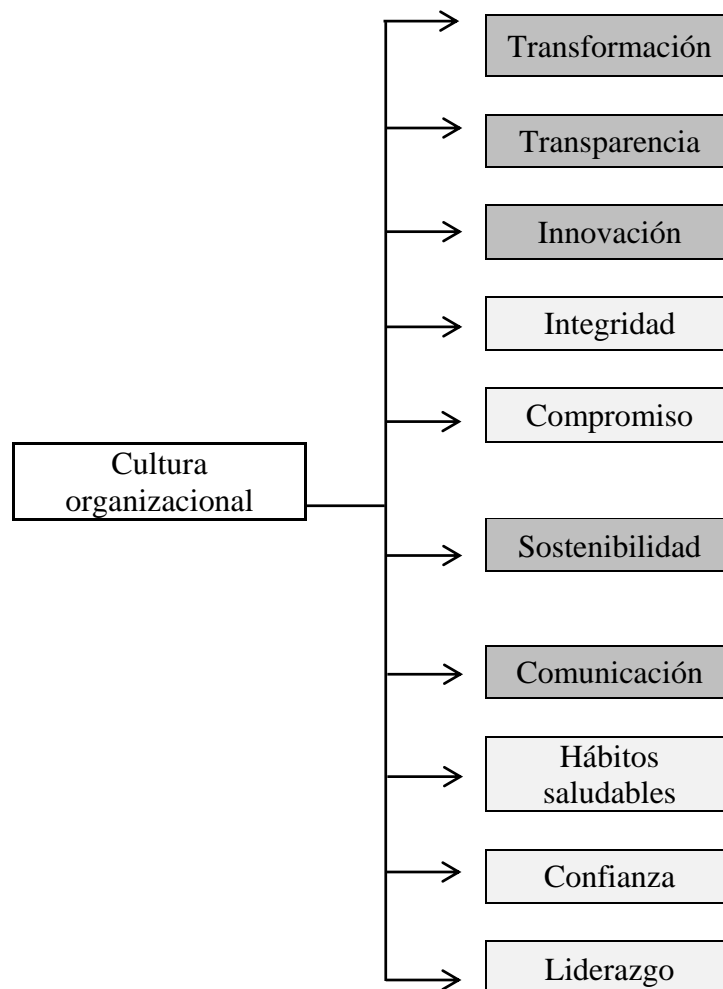
reflejada en la comunidad a través de los beneficios que se entregan a las comunidades y territorios tanto de contextos urbanos como rurales, el económico en la generación de valor corporativo no solo financiero a la Caja de Compensación sino también a las empresas aliadas y el tecnológico en los medios y plataformas que se deben desarrollar para permitir una interacción con todos los *stakeholders* de las Cajas de Compensación.

¿Qué aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar deben considerarse para la implementación de las alianzas como opción estratégica?

Red semántica 5. Aspectos de la cultura organizacional

Figura 14

Aspectos de la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Para responder al objetivo de la cultura organizacional, se tiene en la red semántica 5, los elementos mencionados por los entrevistados a la hora de definir los aspectos más relevantes de la cultura organizacional que manejan en sus Cajas de Compensación, todos fueron enfáticos en que estos elementos aquí mencionados son fundamentales y se convierten incluso en un criterio de selección a la hora de pensar en posibles alianzas con otras empresas.

Entre los aspectos de la cultura organizacional hay por lo menos dos que siempre son transversales para las Cajas de Compensación Familiar y las alianzas en general con otras empresas, el primero de ellos es la transformación, que se refiere a la capacidad de adaptarse a los constantes cambios del mercado y a la adopción de nuevas herramientas, la otra condición transversal a los procesos de cultura organizacional es el valor de la transparencia, impulsada por pensamiento y actuaciones sinceras donde la verdad prevalece como un atributo no negociable y el cual debe estar presente en las diferentes etapas de las alianzas que se constituyan con otras empresas.

Por otra parte, existen algunos otros elementos que se aplican a las Cajas de Compensación, que definen en términos de cultura organizacional lo que esperan de las empresas y su carta de navegación. Además, se convierten en uno de los principales aspectos para acordar con los actores que hacen parte del proceso de construcción de una alianza.

El primero de esos elementos es la innovación, referida a la capacidad de crear o desarrollar nuevas propuestas de valor para el público objetivo, de llegar con diferentes metodologías al público que se quiere impactar con nuevas propuestas de valor.

El segundo de esos elementos es la integridad, entendida desde los procesos de cultura como la capacidad de ser holísticos y de tener todo un grupo amplio de valores que los definan, no uno en específico, sino todo un conjunto de comportamiento, pensamientos y acciones que muestren lo que son como empresa.

Un tercer elemento es el compromiso, necesario para garantizar el cumplimiento de los acuerdos en las alianzas, que trasciende a la organización en importancia y se convierte en garantía y el elemento que transmite confianza entre las partes.

Un cuarto elemento, siendo uno de los que más mencionan los entrevistados es el concepto de sostenibilidad, desde la mirada económica, social y ambiental que lo conforman. La sostenibilidad se convierte en un concepto transversal para todas las Cajas de Compensación, además es una filosofía que se fortalece por parte de estas en los últimos años.

Un quinto elemento de la cultura organizacional, que vuelve aparecer en el marco de las alianzas es el de la comunicación ágil y transparente, su importancia se basa en la generación de información clara y oportuna donde todos estén enterados en tiempo real de las decisiones que se están tomando en el marco de la construcción o ejecución de los objetivos de la alianza.

Un sexto elemento que aplica, es el de los hábitos saludables, si bien apenas es una tendencia en crecimiento, se ven reflejados en los comportamientos y conductas de los trabajadores de ciertas Cajas de Compensación. Parte de la razón, por la que los entrevistados aludían a que esto es importante, es porque la cultura organizacional se encarga de influir en los hábitos de las personas y debe evidenciarse desde las interacciones previas con los socios de la alianza.

Los dos últimos elementos que se mencionan en el marco de la cultura organizacional es la confianza y el liderazgo, el primero es importante porque es la base de la relación

y comunicación, permitiendo una sinergia entre socios y un nivel alto de seguridad para interactuar y tomar decisiones en el marco de las alianzas, y el segundo, por su relevancia y prioridad de disponer con personas influyentes, con idoneidad de direccionar dichas alianzas bajo los marcos rectores de las Cajas de Compensación Familiar.

Red semántica 6. Tipo de gobierno para alianzas

Figura 15

Tipo de gobierno para alianzas

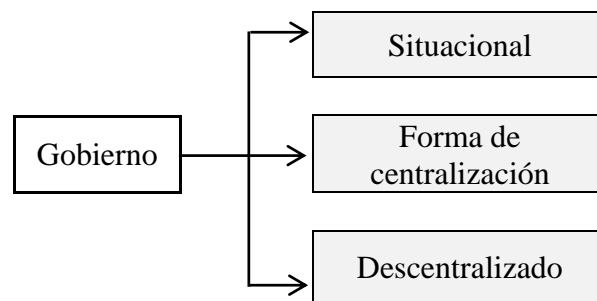


Ilustración 15. Tipo de gobierno para alianzas

Fuente: Elaboración propia.

En tanto las nociones de gobierno para las alianzas, se tiene por lo menos tres tipos de ideas que pueden ser aplicables a los modelos de gobernabilidad y que según las necesidades y características de las empresas tendrán autonomía de elegir por su pertinencia.

El primero de ellos, es un tipo de gobierno descentralizado, en donde las diferentes decisiones de las alianzas en las Cajas de Compensación Familiar dependen del área de influencia de la respectiva alianza. Por tanto, se pueden llevar a cabo sin una autorización central o el conocimiento de niveles superiores del organigrama empresarial.

La segunda alternativa, es un tipo de gobierno centralizado, en donde a diferencia del anterior, se crean comités de altos cargos para la toma de decisiones y para orientar la forma de

llevar el curso de las respectivas alianzas. No necesariamente es permanente, dado que a veces los comités se forman temporalmente o tienen cierta frecuencia de reuniones en la Caja de Compensación, sin embargo, sí se enfocan en concentrar la información para darla a comunicar a los actores interesados.

La última alternativa, que parece ser la respuesta más recurrente sobre los procesos de gobernanza de las alianzas tiene que ver con que estos gobiernos son situacionales, es decir, dado que la magnitud de las alianzas es variante, se concentra o descentraliza la información según la dinámica de la alianza, no se evidencia una línea o estándar en su gestión, por tanto, la toma de decisiones se realiza según la naturaleza de la alianza.

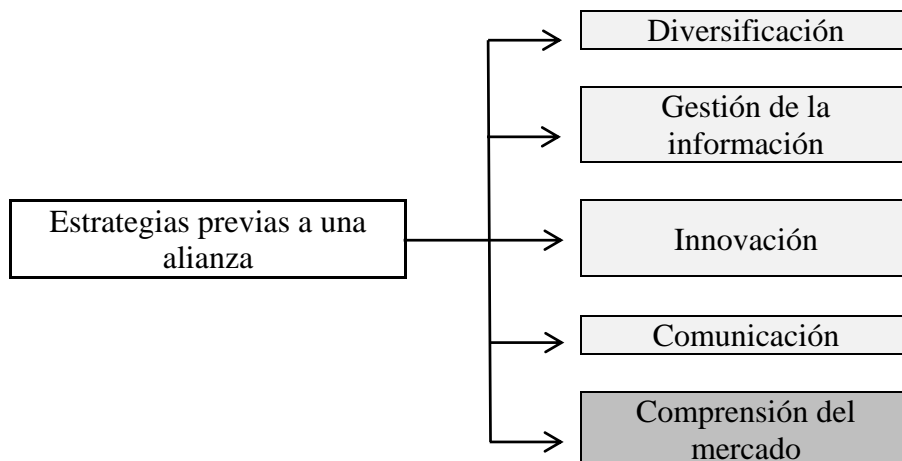
Esta opción considera también encontrar alternativas para garantizar las ventajas de ambos modelos (centralizado y descentralizado), pero se centra en lo operativo viéndose absorbida en la gestión diaria.

¿Qué elementos de gestión debe tener en cuenta una Caja de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica?

Red semántica 7. Estrategias previas para la consolidación de las alianzas

Figura 16

Estrategias previas para la consolidación de las alianzas



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las estrategias previas para la consolidación de una alianza, se tiene en la red semántica 7, los elementos a considerar en el marco de la gestión de una alianza.

Estos elementos mencionados por los entrevistados sugieren varias rutas de acción que podrían ayudar a definir mejor el tipo de alianza que se quiere tener con otros actores del mercado.

Diversificación: En principio se pueden poner en marcha todo tipo de alianzas con propósitos diversos, así pues, y dadas las particularidades que compone cada alianza, las Cajas de Compensación deberán buscar características diferenciadoras que permitan llegar a nuevos mercados con nuevos productos o mejorarlos para ser más atractivas.

Gestión de la información: En la consolidación de una alianza, tanto antes, como durante del proceso, se requiere acordar el modelo de gestión de la información, que permita mantener actualizadas a las partes involucradas y la toma de decisiones a partir de los datos generados.

Innovación: Se refuerza lo expresado durante este análisis, para los entrevistados la innovación funciona tanto para la cultura organizacional, como para la consolidación de una posible alianza. Debe ser una prioridad para los socios desarrollar una alianza en función de la capacidad innovadora adaptadas al contexto actual y diferenciándose de los modelos tradicionales.

Canales de comunicación: Esta parte de la comunicación no solo se refiere a la transversalidad, sino a revisar los canales de comunicación que se utilizan para dar cuenta de lo que está sucediendo en las alianzas, es importante porque como lo expresaron algunos

entrevistados, muchas alianzas no logran consolidarse por las fugas de información que se dan en los procesos.

Comprensión del mercado: Como se había mencionado con anterioridad, el conocimiento holístico sobre lo que está sucediendo en el entorno determina hacia donde estratégicamente orientar la alianza en función de los objetivos.

Red semántica 8. Gestión de las alianzas

Figura 17

Gestión de las alianzas

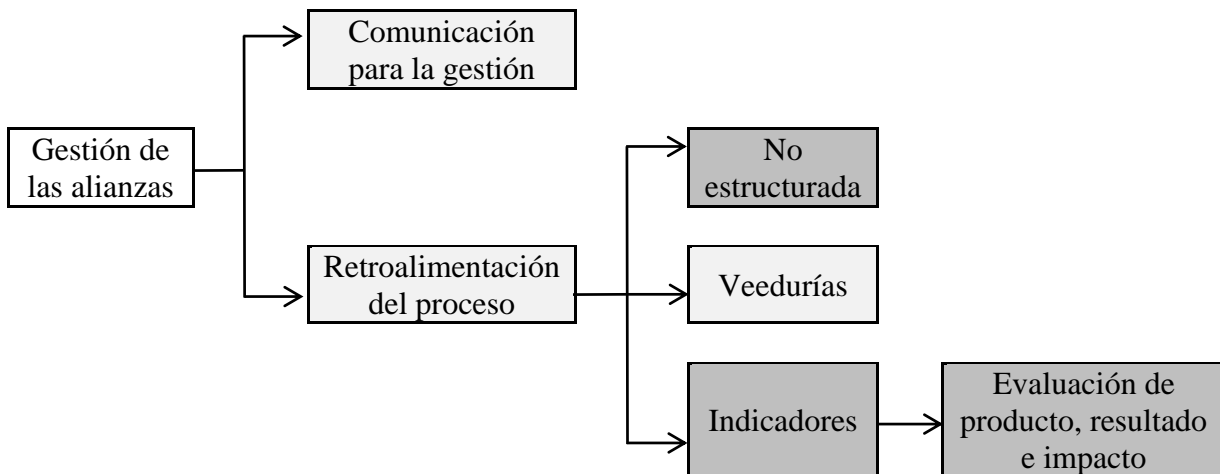


Ilustración 17. Gestión de las alianzas

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la gestión de las alianzas, y los elementos que se deben tener en cuenta para evaluar su gestión, según algunos entrevistados, dependiendo de la magnitud de la alianza se definen los criterios para ser desarrolladas y valoradas, en otras Cajas de Compensación Familiar se cuentan con métodos estructurados similares a normas o flujogramas de proceso. Es importante resaltar, que algunos de los entrevistados manifiestan que actualmente están en una fase de exploración y en otras de maduración. Sin embargo, existe un común denominador y es

que las alianzas y los detalles de su gestión no son conocidos por todos los miembros de la organización.

Sigue apareciendo un elemento transversal de todas las alianzas, y es una comunicación fluida y constante, que dé cuenta de la manera en la que se están dando dichas alianzas. Lo que se ha denominado en la red semántica 8, la comunicación para la gestión, pretende resolver detalles mínimos o cuestiones que deban ser tenidas en cuenta por los actores de una alianza antes, durante y después de concretada.

Por otra parte, existen diferentes maneras de hacer un seguimiento de las alianzas que se detalla bajo tres estrategias puntuales según los entrevistados.

La primera, es una retroalimentación no estructurada, es decir; los procesos son orales, sobre cuestiones mínimas, aspectos que requieren de una rápida atención y que no necesariamente se consignan de manera inmediata sobre un documento para ser solucionados. En sí, es un proceso informal pero representativo como elemento que favorece la sinergia en la alianza, por lo menos en alianzas de menor envergadura.

La segunda forma identificada, es la retroalimentación de la alianza a través de la figura de veeduría, que se traduce a que actores externos de la alianza, en este caso un área externa de la Caja de Compensación Familiar es la encargada de revisar si los compromisos asumidos se están cumpliendo. En la mayoría de los casos tiene que ver con entidades públicas de vigilancia.

La última, es la más recurrente entre las estrategias y aplica para el seguimiento por parte de las Cajas de Compensación Familiar de indicadores, matrices y evaluación de las alianzas en general. Los indicadores tienden a ser múltiples y se adaptan de acuerdo con cada una de las organizaciones y con cada tipo de alianza, estos evalúan producto, resultado e impacto y según las personas entrevistadas permiten corroborar si se cumplen los objetivos que se han propuesto.

Recomendaciones

Desde la perspectiva de las alianzas como opción estratégica para la competitividad de las Cajas de Compensación Familiar y después de culminar este trabajo de investigación, corresponde presentar las recomendaciones, con base en el análisis realizado de cada uno de los códigos que representaron los aspectos más relevantes de las entrevistas. Por consiguiente, estas recomendaciones incluyen los entregables que se proponen con base en los objetivos específicos planteados.

Recomendación 1.

Objetivo

Conocer los criterios estratégicos que inciden en el cumplimiento de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de las Cajas de Compensación Familiar para constituir una alianza

Con base en los resultados de la investigación para el objetivo 2, se propone la siguiente matriz de priorización, la cual pretende contribuir a la definición de implementar o no una alianza, así mismo, la negociación de condiciones a pactar en la construcción de la alianza.

Esta matriz de priorización es una guía básica para ayudar a las Cajas de Compensación Familiar y está compuesta por los criterios definidos por los entrevistados, que inciden en los diferentes factores del entorno de la organización para considerar en la constitución de una alianza. Esta matriz no es impositiva ni de fuerza mayor, solo orienta los aspectos reconocidos por los entrevistados en el trabajo de investigación. Aun así, es pertinente plasmar que cada Caja de Compensación podrá definir las herramientas gerenciales de acuerdo a su visión estratégica para definir las alianzas en las cuales quiere participar.

Matriz de priorización

La matriz de priorización consiste en una serie de criterios ponderados utilizados para elegir entre varias opciones la mejor opción a través de la asignación de una valoración. Estos criterios deben responder a las características o condiciones que más favorezcan a la organización para llevar a cabo una alianza.

Los siguientes son los pasos fundamentales para el desarrollo de la matriz:

Paso 1: Definir el objetivo y condiciones esperadas de la alianza.

Es necesario definir previamente los objetivos y condiciones generales que se espera evaluar con la utilización de la matriz de priorización.

Paso 2. Definir las opciones a revisar.

Es indispensable definir las opciones que se van a revisar y si cumplen todas las condiciones iniciales para ser evaluadas, además visualizar si debe haber otras opciones a analizar para incluir en la matriz.

Paso 3. Establecer los criterios y si es necesario los elementos que los componen.

Para el caso de las alianzas con base en el ejercicio de investigación los criterios ya fueron definidos. Sin embargo, cada organización es autónoma en decidir si se valoran todos los criterios. Lo importante es garantizar que se valore con la mayor objetividad acorde a las características que deben cumplir cada una de las opciones.

Paso 4. Asignar pesos ponderados en los criterios

Aunque el trabajo de investigación arrojó ya 9 criterios, donde, el criterio técnico es el más relevante de todos y se le asignó un valor mayor. Es potestad de la Caja de Compensación definir el peso a asignar a cada criterio y realizar los ajustes que considere.

Paso 5. Confrontar las opciones por cada criterio

Aquí se enfrenta las opciones de las alianzas para cada uno de los criterios, dándole el valor correspondiente según el cumplimiento de las condiciones. Por tal razón, se debe tener clara la descripción de 1 a 5 para proceder con la asignación de la valoración, siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

Tabla 15. Valoración de criterios

Tabla 15

Valoración de criterios

Calificación				
1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
No se cumple en las condiciones	Se cumple mínimamente en las condiciones	Se ajusta medianamente a las condiciones	Se cumple notablemente en las condiciones	Se cumple totalmente en las condiciones

Fuente: Elaboración propia

El resultado final de cada opción (Alianza) será la sumatoria de todas las valoraciones realizadas a los criterios.

Paso 6. Confrontar las opciones para la toma de decisiones

Ya realizada la valoración de cada alianza, se analiza y compara los resultados de cada opción y sus criterios. Al final, esto facilita la selección de la mejor opción según los objetivos esperados. La siguiente tabla 16 presenta el diseño de la matriz a realizar.

Tabla 16. Matriz de priorización

Tabla 16

Matriz de priorización

Opciones Crterios	Peso	Alianza N° 1		Alianza N° 2		Alianza N° 3	
		Valor	Peso ponderado por criterio	Valor	Peso ponderado por criterio	Valor	Peso ponderado por criterio
Legalidad	10%		0		0		0
Técnicos	20%		0		0		0
Sintonía	10%		0		0		0
Impacto económico	10%		0		0		0
Impacto social	10%		0		0		0
Político	10%		0		0		0
Factor del riesgo	10%		0		0		0
Reputación	10%		0		0		0
Adaptación	10%		0		0		0
Peso Total Alianza	100		0		0		0

Fuente: Elaboración propia

El siguiente es un ejemplo de la matriz de priorización al asignarle una calificación a cada una de los criterios.

Tabla 17. Matriz de criterios – Ejemplo

Tabla 17

Matriz de criterios - Ejemplo

Opciones Criterios	Peso	Alianza N° 1		Alianza N° 2		Alianza N° 3	
		Valor	Peso ponderado por criterio	Valor	Peso ponderado por criterio	Valor	Peso ponderado por criterio
Legalidad	10%	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Técnicos	20%	5	1	4	0,8	3	0,6
Sintonía	10%	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Impacto económico	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Impacto social	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Político	10%	2	0,2	5	0,5	5	0,5
Factor del riesgo	10%	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Reputación	10%	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Adaptación	10%	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Peso Total Alianza	100		4,1		3,9		4,2

Fuente: Elaboración propia

Según el ejemplo, la tabla 17 muestra que la Alianza N°3 es la que más se acomoda a los objetivos esperados según las condiciones y características de las alianzas.

Recomendación 2.

Objetivo

Reconocer los aspectos de la cultura organizacional de una Caja de Compensación Familiar a considerarse en la implementación de las alianzas como una opción estratégica.

En cuanto a los resultados de la investigación para el objetivo 3, se sugiere la siguiente matriz de diagnóstico de cultura organizacional, basada en los aspectos que a partir de la investigación fueron propuestos por los entrevistados para tener en cuenta en la implementación de una alianza. El propósito es aportar y generar una reflexión al interior de las Cajas de Compensación Familiar, considerando que la cultura organizacional como ya se había mencionado con anterioridad es un pilar estratégico y eje transversal de las organizaciones, permea el comportamiento natural de las personas, el sistema de creencias y los valores, contribuyendo al desempeño superior de los colaboradores y equipos de trabajo.

Matriz de diagnóstico de cultura organizacional

La matriz de diagnóstico está compuesta por: los factores de la cultura, aspectos de cultura resultantes de la entrevista del trabajo de investigación, una serie de tres preguntas relacionadas con cada uno de los aspectos. Adicionalmente, la matriz tiene tres columnas de fortalezas, debilidades e impacto a las cuales se les asignará una X según corresponda.

Esta matriz, busca perfilar la capacidad interna de los aspectos ya definidos de la cultura, validando objetivamente de bajo a alto las condiciones actuales del aspecto para tomar las medidas a futuro y hacerlo fuerte para preparar a la organización no solo a mejorar la cultura sino también a prepararla para la consolidación de alianzas con otras organizaciones.

Los siguientes son los pasos básicos para desarrollar la matriz:

Paso 1. Preparar la información asociada a la cultura organizacional

Paso 2. Conformación del equipo a realizar la matriz de diagnóstico

Paso 3. Calificar con una X; alto, medio o bajo. Si el tópico de la pregunta es una fortaleza o debilidad.

Paso 4. Calificar con una X; alto, medio o bajo. El nivel de impacto al negocio que genera cada tópico de la pregunta.

Paso 5. Interpretar a profundidad la matriz para identificar las fortalezas, debilidades e impacto.

Es importante aclarar, que, si la organización quiere valorizar la matriz, se recomienda asignar un valor a cada aspecto de la siguiente forma: 1: B, 3: M y 5: A, al final se hace una sumatoria y se confrontan los aspectos o si es del caso los factores, para identificar a cuáles de ellos priorizar dentro de la cultura organizacional.

En conclusión, esta matriz permitirá visualizar aspectos a potenciar, las fortalezas que tiene la empresa, los impactos generados en el negocio e implementar planes de acción para preparar y reforzar la cultura organizacional en función de las alianzas.

Valores Organizacionales	Transparencia	¿Se fomenta y premia las actuaciones sinceras en la empresa?																		
		¿Se promueven las conversaciones difíciles en la organización?																		
		¿Es práctico el código de ética y buen gobierno en la empresa?																		
	Confianza	¿Las relaciones en la organización se basan en la confianza?																		
		¿Es confiable la información que procesa la organización?																		
		¿Se empodera a los equipos para la toma de decisiones?																		
	Integridad	¿Los colaboradores cuando actúan piensan en el otro?																		
		¿Se vela por la integridad de las personas en la compañía?																		
		¿Se promueve la coherencia organizacional en las personas?																		
	Compromiso	¿Se respetan los acuerdos por parte de las personas en la empresa?																		
		¿Se cumplen las actividades en los tiempos establecidos?																		
		¿Los colaboradores se sienten motivados y reconocidos?																		
	Hábitos saludables	¿Promueve la empresa una alimentación saludable?																		
		¿Fomenta la organización el uso del tiempo con las familias?																		
		¿Los empleados participan en actividades recreativas o deportivas?																		
Estructura Organizacional	Modelo de Gobierno	¿La toma de decisiones es exclusiva de los jefes?																		
		¿Hay oportunidad en las respuestas requeridas entre áreas?																		
		¿Se percibe estructuras pesadas o burocráticas en la organización?																		

Fuente: Elaboración propia

A	Alto	M	Medio	B	Bajo
----------	------	----------	-------	----------	------

Recomendación 3.

Objetivo

Explorar los elementos de gestión que deben ejecutar las diferentes áreas de una Caja de Compensación Familiar para asegurar la implementación de las alianzas como opción estratégica.

En relación con los resultados de la investigación para el objetivo 4, no se evidenció por parte de los entrevistados una propuesta contundente de gestión que siguiera una ruta de proceso, Flujograma, procedimiento o similar, en la cual se aplicaran o fuera expedito los puntos de gestión o control de las alianzas, se mencionan casos puntuales como la existencia de una norma de negocio o indicadores, el cual denota que no hay una metodología contundente que realicen en su mayoría, más bien, se aplica desde la experiencia empírica que posee cada una y que hasta hoy les ha dado resultados.

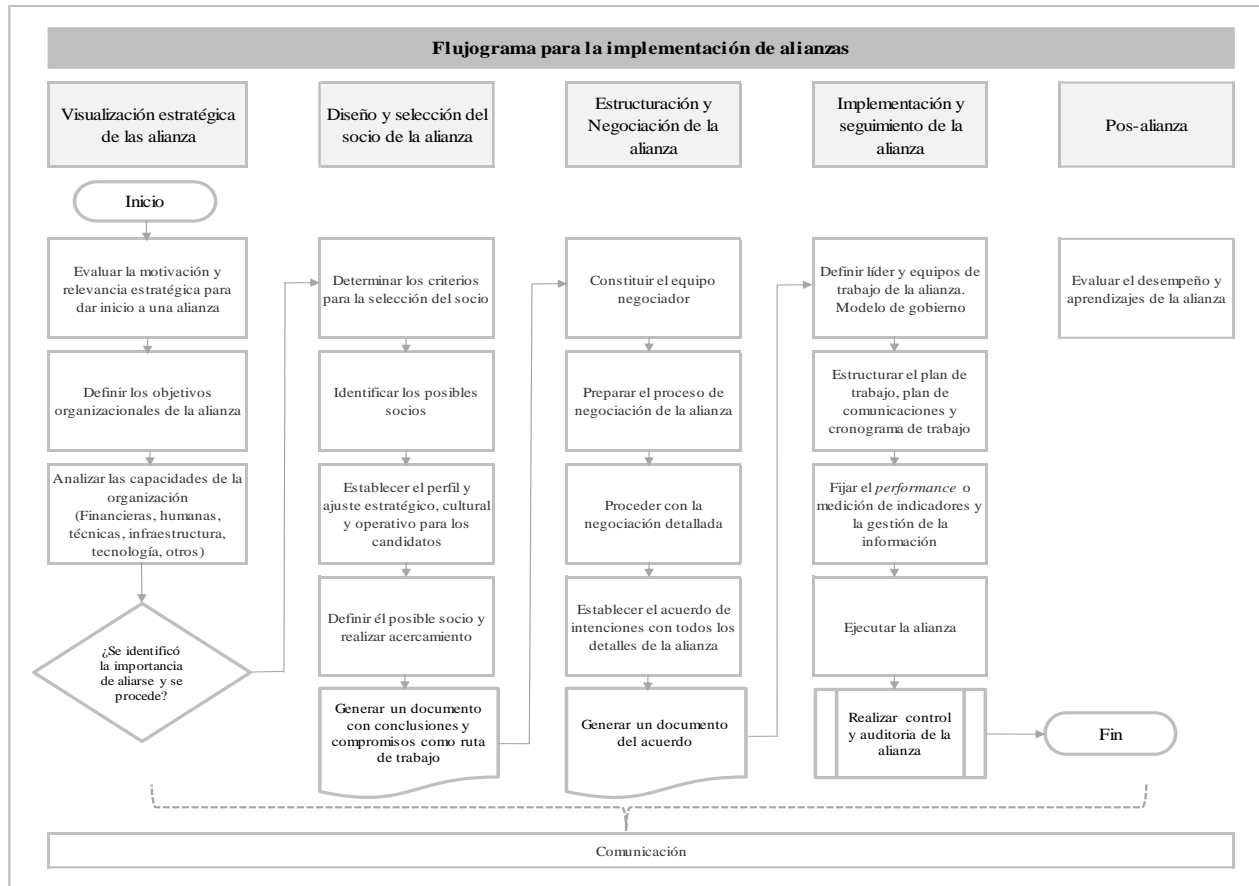
Se recomienda explorar al interior de las organizaciones diferentes metodologías, procesos o flujogramas, los cuales abarquen los elementos fase por fase de la gestión de las alianzas. De acuerdo a los resultados de la investigación se debe hacer énfasis en estos procedimientos, para asegurar que la implementación cubra los requisitos mínimos esperados en una Caja de Compensación Familiar. Y que, además les provee una guía con el fin de organizar y secuenciar de forma lógica todas las actividades a realizar en función de reducir el riesgo y la probabilidad de fallas en el proceso de implementación.

Vale la pena resaltar, que el siguiente flujograma propuesto de la figura 18, está encaminado a dar respuesta a los elementos qué, los entrevistados consideran importantes para la gestión de las alianzas en la organización, al mismo tiempo, se hará hincapié en la figura 19 en los aspectos del seguimiento, donde la comunicación y la retroalimentación permanente de la

alianza juegan un papel relevante. Igualmente, tiene la intención de abarcar los pasos críticos que los equipos o comités de las alianzas deben conocer y en los cuales la participación de algunas áreas de la organización es notable ya que de una u otra forma se ven implicadas desde la estrategia hasta la operación de la alianza.

Figura 18

Flujograma para la implementación de alianzas

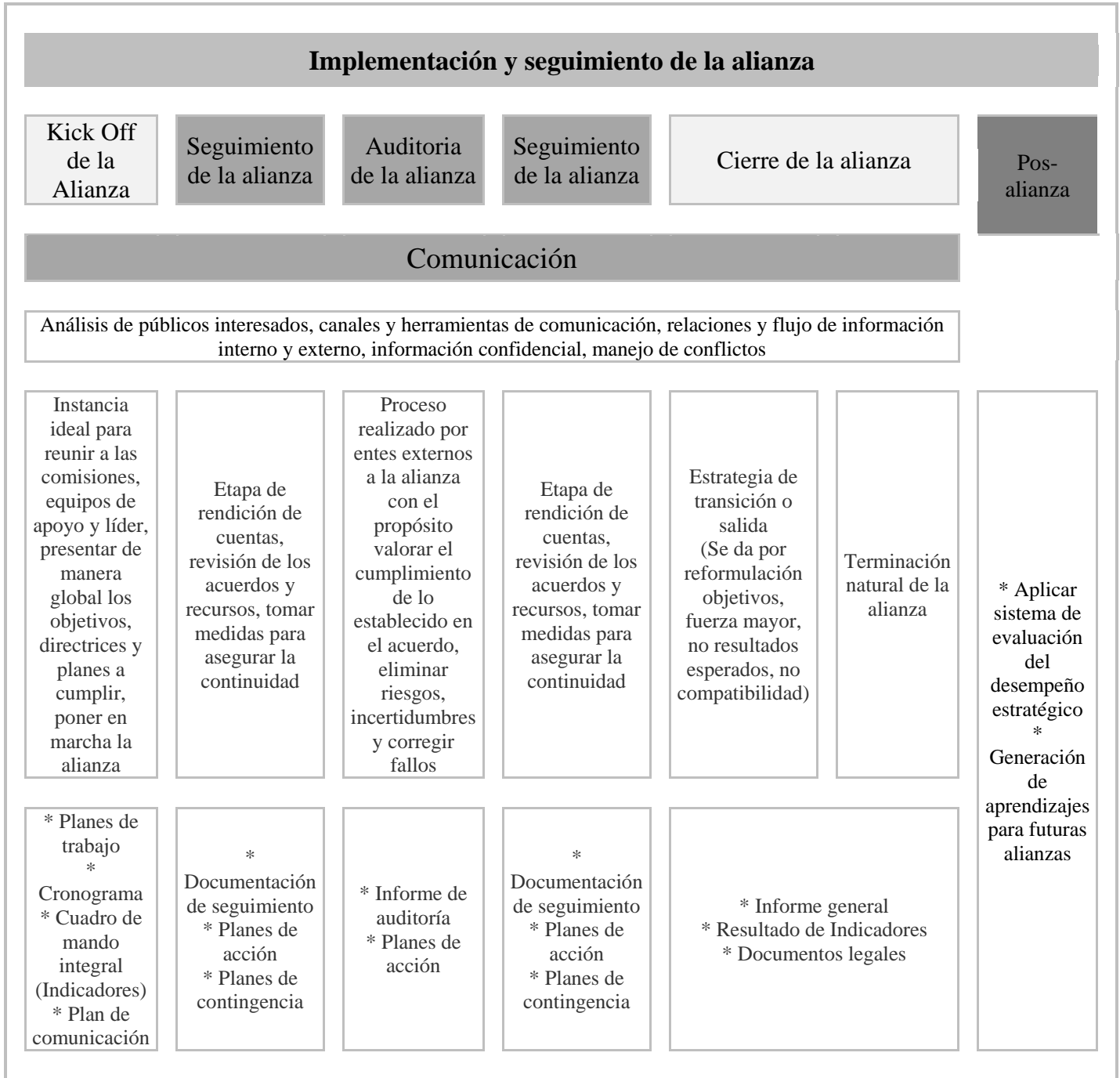


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Flujograma para la implementación de alianzas

Figura 19

Implementación y seguimiento de la alianza



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Para dar respuesta a las preguntas problematizadoras se procede entonces a exponer las principales conclusiones de este trabajo de investigación, teniendo como base los resultados obtenidos de las entrevistas, el desarrollo del marco teórico y la interpretación y análisis de la información que arrojó la investigación de tipo exploratorio, el cual permitió un acercamiento a la importancia de las alianzas en las Cajas de Compensación Familiar.

En primer lugar, se concluye según los resultados; que para las Cajas de Compensación Familiar las alianzas son una opción estratégica que confiere una ventaja competitiva a las organizaciones, pero que requiere según las condiciones de las alianzas ser definidas bajo el atributo de capacidad adaptativa, esto es, las alianzas deben adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno y enfrentar posibles escenarios de transformación y cambio como una función trascendental para poder responder a las necesidades del mercado y poder ser competitivas.

En segundo lugar, se concluye que a raíz de la dinámica empresarial las Cajas de Compensación Familiar, deberán explorar y abrir el horizonte de compañías con las que en un pasado no consideraban aliarse, pero que a hoy pueden proporcionar una posibilidad para crecer en el mercado, desarrollar nuevos productos y servicios innovadores, entre otros objetivos que estén alineados con un propósito mayor. Más aún, cuando tienen la oportunidad de ampliar el espectro de los posibles socios y generar un relacionamiento de alto nivel con otras empresas, partiendo de la red natural y los diferentes *stakeholders* de la cadena de valor y lograr así una incidencia mayor en el territorio.

Un tercer aspecto, indica que las alianzas deben fundamentarse bajo un modelo de transparencia, donde las partes pongan sobre la mesa sus intereses y la posibilidad de generar un beneficio mutuo. Ninguna de las partes debe centrarse o tratar de generar utilidades cumpliendo los objetivos aisladamente por encima de lo acordado. La transparencia, sumado a la confianza en las alianzas, están por encima de generar valores en términos de ganancias, estas posibilitan una sinergia a largo plazo entre empresas.

Por un lado, es necesario que las Cajas de Compensación implementen alianzas que en realidad conecten con el propósito corporativo o visión estratégica de la organización, sin diferenciar alianzas de carácter nacional o internacional. Las alianzas se construyen con un objetivo, por tanto, si se evidencia que las condiciones cambian y no es posible seguir la ruta trazada, lo cual es una probabilidad de cambiar sobre la marcha, se tienen que definir los mecanismos de salida y cuidar un buen relacionamiento con el socio, aun sin continuar con la alianza.

Por otro lado, se identifica con relación a los aspectos externos del entorno, que las Cajas de Compensación Familiar relacionan su función con una mayor relevancia a los factores, sociales, culturales, económicos y legales. A los factores tecnológicos y ambientales no se les da la trascendencia que deberían tener, considerando que son dos elementos que movilizan hoy en día, las condiciones del mercado a partir de conceptos como la cuarta revolución industrial y la sostenibilidad. Esto invita a reflexionar a las Cajas de Compensación respecto a su postura definitiva frente a estos temas; y qué acciones a corto y mediano plazo deberán implementar a través de las alianzas para conectarlos a la estrategia. Con relación al contexto político, se evidencia según las entrevistas que no es un determinante para la mayoría de las personas entrevistadas y no influyen en la definición y priorización de las alianzas, no obstante; la

experiencia de las alianzas con el sector público ha generado un conocimiento al interior de las Cajas de Compensación, el cual les permitiría ser más fuertes con posibles alianzas público privadas en cada uno de los territorios.

Entre otras conclusiones, se evidencia que no hay una política o normativa de alianzas definida de forma general en las Cajas de Compensación Familiar, más aún, en algunos casos manejan lenguajes diferentes y la falta de una metodología concreta conlleva a que existan procesos empíricos, no alineados organizacionalmente y carentes de un modelo de gobierno que garantice trazabilidad en detalle de sus procesos. Adicionalmente, es necesario proteger el *Know How* y proceder a documentar experiencias de alianzas anteriores que fortalezcan el capital no material de las Cajas de Compensación y que contribuyan a la implementación de alianzas en el futuro.

Dentro de este mismo análisis, cabe resaltar que la participación de empresas de otros sectores económicos en este trabajo de investigación con sus aportes significativos, ratifica la importancia de las alianzas y ven en las Cajas de Compensación posibles aliados y dinamizadores para desarrollar diferentes iniciativas en el futuro de corto y mediano plazo.

Es importante destacar, que la comunicación es un aspecto que juega un papel trascendental para el éxito de las alianzas, en cuanto a la conexión que posibilita a las relaciones de la alianza a partir de los flujos de información y uso correcto de los canales de comunicación, para mantener a las personas actualizadas tanto interna como externamente.

Adicionalmente, la comunicación es transversal a las organizaciones, facilita la gestión de las alianzas y reduce la incertidumbre clarificando los mensajes en todos los sentidos, en especial cuando se llega a los públicos objetivo.

En cuanto a la cultura organizacional, se concluye que es un factor preponderante que incide directamente en las alianzas como un bien intangible, aporta la identidad de las organizaciones que se asocian, provee los elementos y herramientas claves para que las empresas interactúen colaborativamente a partir de los valores y principios rectores como la transparencia, la confianza, el compromiso y la innovación. A la par, puede contribuir a las Cajas de Compensación Familiar elementos que orienten a la definición de cuál es el mejor modelo de gobierno de las alianzas y qué estilo de liderazgo implementar. Para esto, se debe hacer un ejercicio de reconocimiento de capacidades y optimización al interior de cada compañía ajustado a sus propias necesidades, considerando que cada alianza tiene sus características y hoja de ruta diferente, la experiencia específica de las áreas agrega valor y la toma de decisiones sumada a la delegación de poder debe facilitar la agilidad.

Para ir concluyendo, los criterios para la selección de alianzas son elementos que facilitan el entendimiento y propósito de la alianza, no basta que primen impresiones generales, en ese sentido, se concluye que es importante la rigurosidad, la objetividad y el uso de herramientas para planear, implementar y evaluar el cumplimiento de todos los aspectos de la alianza.

Finalmente, este trabajo de investigación a partir de su metodología exploratoria fue significativo porque permitió conocer diferentes visiones y construir una base para futuras investigaciones en relación con las alianzas.

Limitaciones

La primera limitación del trabajo de investigación y que se considera importante, tiene que ver con el escaso material bibliográfico o documentación relacionada con las alianzas no solo de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia sino también de los diferentes sectores económicos.

La segunda limitación para la terminación de este trabajo de investigación, que a la postre se convirtió en una fortaleza, fue la terminación del vínculo laboral con la Caja de Compensación Familiar en la cual laboraba en el momento del desarrollo de la investigación. Esta situación a partir de la recomendación del asesor temático abrió la posibilidad de conservar el tema de investigación dada su relevancia, sin cambiar el objetivo general del trabajo, sin salirse de la propuesta inicial del anteproyecto y manteniendo el objeto de estudio.

Finalmente, teniendo en cuenta la actual crisis relacionada con la pandemia del COVID-19, obligó que el trabajo de campo durante las entrevistas se realizara de forma virtual, por el aislamiento obligatorio al cual se vieron obligadas todas las personas del territorio nacional.

Bibliografía

- Alonso, J. M., (2007). Estado de bienestar y competitividad ¿entre Escila y Caribdis? A. Espina (coord.), *Estado de Bienestar y Competitividad. La Experiencia Europea* (pp. 531-577). Fundación Carolina.
- Anzola, M. O. (1999). Cultura y productividad. *Revista Sotavento*, 1(3), pp. 17-24.
- Anzola, M. O. (2005). Caracterización: La cultura corporativa. *Revista Sotavento*, 1(6), pp. 30-44.
- BBVA Research (2019). Perfilamiento del consumidor colombiano. Recuperado de:
<https://www.bbvaresearch.com/>
- Dalle, P, Boniolo, P, Sautu, R y Elbert, R., (2005). *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Argentina: CLACSO Libros. (p. 34).
- Díaz, C. N., (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*. 22(2), pp. 207-230.
- Drucker, P (1993). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Giraldo, C. (2014). *El salario social de los trabajadores*. Medellín, Colombia: Comfama. (p. 20)
- Guízar, M. Rafael. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. (p. 284).
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista M., (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. (p. 90, 91, 190).

- Ismail, S., Malone, M., y van Geest, Y., (2016). *Organizaciones Exponenciales*. Madrid, España: Bubok Publishing. (p. 30).
- Marzorati, O. (2006). *Alianzas estratégicas y joint ventures*. Buenos aires, Argentina: Editorial Astrea.
- Moore, J. E., (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition [Depredadores y presas: una nueva ecología de la competencia]. *Harvard Business Review*, No. 71: 73-86.
- Núñez, V. (2013). El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las mipymes de Sincelejo. *Revista Económicas CUC*, 34(1), pp. 117-130.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. (junio, 2018). *Value and Alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimization* [Valor y capacidad de alianza y la formación de alianzas estratégicas en PYMES: el impacto de la orientación al cliente y la optimización de recursos]. *Journal of Business Research*, 87, pp. 58 - pp. 68.
- OIT, Ministerio del Trabajo de la República de Colombia. (2014). *Libro Blanco del Sistema de Subsidio Familiar*. Bogotá, Colombia: Oficina de la OIT para los Países Andinos, Ministerio del Trabajo, Despacho Viceministro de Empleo y Pensiones, Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar, Subdirección de Subsidio Familiar.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Vergara. (p. 163)
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

- Porter, M., y Kramer, M., (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review. (p. 6, 17).
- PricewaterhouseCoopers Research Finding (mayo, 2004). *CFOs Embrace Strategic Alliances as Major Growth Tool and Alternative to Higher-Risk M&A* [Los directores financieros adoptan alianzas estratégicas como una importante herramienta de crecimiento y alternativa a las fusiones y adquisiciones de alto riesgo] Business Wire.
- PricewaterhouseCoopers (2017). CEO Survey [Encuesta Global Anual de Presidentes] Para crecer en un mundo cambiante: innovación con talento y tecnología. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/>
- Prahalad, C. (2006). *Estrategia corporativa*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Robbins, Stephen. (1996) *Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica*. México D.F., México: Prentice Hall. (p. 681).
- Rodríguez. V (2012). La naturaleza jurídica de las cajas de compensación en Colombia: una visión frente a su control. *Justicia Juris*, 19(8), pp. 9-21.
- Rojas L., M. D., Rincón L., C., y Mesa L., S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), pp. 289-310.
- Sainz de Vicuña, A. José M. (2014). *Alianzas estratégicas en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial. (p. 32).
- Schaan, J., Kelly M., y Tanganelli D., (2012). *Gestión de alianzas estratégicas. Construyendo alianzas que funcionen*. Madrid, España: Editorial Pirámide. (p. 14)
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, EEUU: Jossey-ass Publishers. (p. 23).

- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Weiller, C., Andy N., (2013). *Business Model Design in an Ecosystem Context* [Diseño de un modelo de negocio en un contexto de ecosistema]. University of Cambridge.
- World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report [El Informe de Competitividad Global]. Recuperado de [http:// www.weforum.org/gcr/](http://www.weforum.org/gcr/)
- Yoshino, M. Y., and S. Rangan. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* [Alianzas estratégicas: un enfoque emprendedor para la globalización]. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.

Tablas

Tabla 1. Entidades de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa	28
Tabla 2. Clasificación de las Mipymes según el tipo de empresa en Colombia	29
Tabla 3. Postulados teóricos relacionados con una mirada estratégica de las alianzas	36
Tabla 4. Servicios de las Cajas de Compensación Familiar	40
Tabla 5. Resumen de información estadística del SSF a marzo de 2020	41
Tabla 6. Distribución de empresas, afiliados y aporte mensual por CCF	44
Tabla 7. Postulados teóricos relacionados con las Cajas de Compensación Familiar	44
Tabla 8. Factores de la cultura organizacional.....	50
Tabla 9. Postulados teóricos relacionados con la cultura organizacional	52
Tabla 10. Tipos de alianzas.....	54
Tabla 11. Postulados teóricos relacionados con la gestión integral de las alianzas.....	68
Tabla 12. Matriz Metodológica.....	75
Tabla 13. Batería de preguntas según categoría para Entrevista Semiestructurada.....	79
Tabla 14. Matriz de frecuencias de los conceptos mencionados por las personas entrevistadas	85
Tabla 15. Valoración de criterios.....	108
Tabla 16. Matriz de priorización.....	109
Tabla 17. Matriz de criterios – Ejemplo	110
Tabla 18. Matriz de diagnóstico de la cultura.....	113

Figuras

Ilustración 1. Cantidad de documentos asociados a alianzas estratégicas	25
Ilustración 2. Distribución de documentos por áreas asociadas a alianzas estratégicas	26
Ilustración 3. Valor Compartido	31
Ilustración 4. Distribución de las personas afiliadas al SSF según sexo	41
Ilustración 5. Distribución de personas afiliadas al SSF según grupo de edad.....	42
Ilustración 6. Función de las alianzas	57
Ilustración 7. Beneficios y retos de las alianzas	59
Ilustración 8. Etapas para la gestión integral de las alianzas	61
Ilustración 9. Temas de la negociación.....	65
Ilustración 10. Noción y elementos de las alianzas	88
Ilustración 11. Contexto de las alianzas para las Cajas de Compensación Familiar	91
Ilustración 12. Criterios para las alianzas	94
Ilustración 13. Propósito de las alianzas	96
Ilustración 14. Aspectos de la cultura organizacional	99
Ilustración 15. Tipo de gobierno para alianzas	101
Ilustración 16. Estrategias previas para la consolidación de las alianzas	103
Ilustración 17. Gestión de las alianzas.....	104
Ilustración 18. Flujograma para la implementación de alianzas.....	116

Anexos

Anexo A. Ley 789 de 2020. Capítulo V. Artículo 16. Numeral 1 – 13.

CAPITULO V

Régimen de organización y funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar

Artículo 16. Funciones de las Cajas de Compensación. El artículo 41 de la Ley 21 de 1982 se adiciona, con las siguientes funciones:

1. Ejecutar actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social directamente, o mediante alianzas estratégicas con otras Cajas de Compensación o a través de entidades especializadas públicas o privadas, conforme las disposiciones que regulen la materia.
2. Invertir en los regímenes de salud, riesgos profesionales y pensiones, conforme las reglas y términos del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás disposiciones que regulen las materias.

Las Cajas de Compensación que estén habilitadas para realizar aseguramiento y prestación de servicios de salud y, en general para desarrollar actividades relacionadas con este campo conforme las disposiciones legales vigentes, individual o conjuntamente, continuarán facultadas para el efecto, en forma individual y/o conjunta, de manera opcional para la Caja.

Las Cajas de Compensación Familiar que no administren directamente los recursos del régimen subsidiado de que trata el artículo 217 de la Ley 100 de 1993 o a través de terceras entidades en que participen como asociados, deberán girarlos, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional, teniendo en cuenta las siguientes prioridades:

- a) Para las Cajas que dentro del mismo departamento administren recursos del Régimen Subsidiado en los términos de la Ley 100 de 1993;

b) Al Fondo de Solidaridad y Garantías.

Las Cajas de Compensación que realicen actividades de mercadeo social en forma directa, sin perjuicio de los convenios de concesiones, continuarán facultadas para el efecto, siempre que se encuentren desarrollando las correspondientes actividades a la fecha de vigencia de la presente ley, salvo lo previsto en el numeral décimo de este mismo artículo.

3. Participar, asociarse e invertir en el sistema financiero a través de bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento comercial y organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal de la respectiva institución sea la operación de microcrédito, conforme las normas del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás normas especiales conforme la clase de entidad.

Cuando se trate de compra de acciones del Estado, las Cajas de Compensación se entienden incluidas dentro del sector solidario.

El Gobierno reglamentará los principios básicos que orientarán la actividad del microcrédito para esta clase de establecimientos, sin perjuicio de las funciones de la Superintendencia Bancaria en la materia.

Las Cajas cuando se trate de préstamos para la adquisición de vivienda podrán invertir, participar o asociarse para la creación de sociedades diferentes de establecimiento de crédito, cuando quiera que tales entidades adquieran el permiso de la Superintendencia Bancaria para la realización de operaciones hipotecarias de mutuo.

Con el propósito de estimular el ahorro y desarrollar sus objetivos sociales, las Cajas de Compensación Familiar podrán constituir y participar en asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo, instituciones financieras de naturaleza cooperativa, cooperativas financieras o

cooperativas de ahorro y crédito, con aportes voluntarios de los trabajadores afiliados y concederles préstamos para los mismos fines.

4. Podrán asociarse, invertir o constituir personas jurídicas para la realización de cualquier actividad, que desarrolle su objeto social, en las cuales también podrán vincularse los trabajadores afiliados.

5. Administrar, a través de los programas que a ellas corresponda, las actividades de subsidio en dinero; recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria; educación y capacitación; atención de la tercera edad y programas de nutrición materno-infantil y, en general, los programas que estén autorizados a la expedición de la presente ley, para lo cual podrán continuar operando con el sistema de subsidio a la oferta.

6. Administrar jardines sociales de atención integral a niños y niñas de 0 a 6 años a que se refiere el numeral anterior, propiedad de entidades territoriales públicas o privadas. En la destinación de estos recursos las Cajas podrán atender niños cuyas familias no estén afiliadas a la Caja respectiva.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar definirá de manera general los estándares de calidad que deberá cumplir la infraestructura de los jardines sociales para la atención integral de niños o niñas para que la entidad pueda ser habilitada.

Cuando se trate de jardines de propiedad de entes territoriales, la forma de contratación de cada programa de estos Jardines será definida mediante convenio tripartito entre la respectiva Caja de Compensación Familiar, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y el ejecutivo del ente territorial.

7. Mantener, para el Fondo de Vivienda de Interés Social, hasta el 31 de diciembre de 2006, los mismos porcentajes definidos para el año de 2002 por la Superintendencia de Subsidio Familiar, con base en la ley 633 del año 2000 de acuerdo con el cálculo de cociente establecido en la Ley 49 de 1990. Descontados los porcentajes uno por ciento (1%), dos por ciento (2%) y tres por ciento (3%) previsto en el literal d) del artículo 6° de la presente ley para el fomento del empleo.

8. Créase el Fondo para la Atención Integral de la Niñez y jornada escolar complementaria. Como recursos de este fondo las Cajas destinarán el porcentaje máximo que les autoriza para este fin la Ley 633 de 2000 y mantendrán para gastos de administración el mismo porcentaje previsto en dicha norma para FOVIS.

9. Desarrollar una base de datos histórica en la cual lleve un registro de los trabajadores que han sido beneficiarios de todos y cada uno de los programas que debe desarrollar la Caja en los términos y condiciones que para el efecto determine la Superintendencia del Subsidio.

10. Desarrollar un sistema de información de los beneficiarios de las prestaciones dentro del programa de desempleo de sus trabajadores beneficiarios y dentro del programa que se constituya para la población no beneficiaria de las Cajas de Compensación, conforme la presente ley, en los términos y condiciones que al efecto determine el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Trabajo y la Superintendencia del Subsidio Familiar.

11. Administrar directamente o a través de convenios o alianzas estratégicas el programa de microcrédito para la pequeña y mediana empresa y la microempresa, con cargo a los recursos que se prevén en la presente ley, en los términos y condiciones que se establezca en el reglamento para la administración de estos recursos y conforme lo previsto en la presente ley y

sin perjuicio de lo establecido en el numeral 3 de este artículo. Dichas actividades estarán sujetas al régimen impositivo general sobre el impuesto a la renta.

12. Realizar actividades de mercadeo, incluyendo la administración de farmacias. Las Cajas que realicen actividades diferentes en materia de mercadeo social lo podrán realizar siempre que acrediten para el efecto independencia contable, financiera y operativa, sin que puedan comprometer con su operación la expansión o mantenimiento los recursos provenientes de los aportes parafiscales o de cualquier otra unidad o negocio de la Caja de Compensación Familiar.

13. El Gobierno Nacional determinará los eventos en que las Cajas de Compensación Familiar podrán constituir e invertir en fondos de capital de riesgo, así como cualquier otro instrumento financiero para el emprendimiento de microcrédito, con recursos, de los previstos para efectos del presente numeral.

Las Cajas podrán asociarse entre sí o con terceros para efectos de lo aquí previsto, así como también vincular como accionistas a los trabajadores afiliados al sistema de compensación.

Anexo B. Entrevista a Andrés Rozo – Responsable de Cultura y Desarrollo en Comfama

¿Quién eres? ¿Cuál es la organización y el rol que tienes?

Andrés: Soy el responsable de cultura y desarrollo para la organización Comfama, trabajo en la Caja, van a ser tres años. Este rol comprende cuatro áreas de trabajo: una tiene que ver con la atracción del talento, donde nos llega la gente con todo el proceso de *onboarding* hasta el *outplacement*; otra tiene que ver con aprendizaje, todo lo relacionado con formación y entrenamiento; tenemos un área que engloba acciones transversales para la organización, que es cultural organizacional; y, por último, un área que es transversal, de soporte, que es gestión de la operación.

- Aceptación del consentimiento -.

El trabajo de investigación que estoy desarrollando es relacionado con las alianzas y cómo algunas áreas de la organización se vuelven trascendentales, como lo es el área de gestión humana y todas estas áreas que nos has mencionado, en especial la cultura organizacional. Entonces desde tu mirada, tu experiencia, ¿Cuáles son esas alianzas que consideras estratégicas para la organización?, no solo para el negocio, sino también para el área de gestión humana.

Andrés: Pero, alianzas para precisar en general dentro de la organización, o fuera de la organización, en términos institucionales.

En términos interinstitucionales, hacia afuera.

Andrés: Una de las alianzas que creo yo es fundamental cuando quieres movilizar cultura, y por eso nosotros tenemos en cuenta los factores de riesgo psicosocial, extralaborales, es la familia de los empleados; uno de los primeros *stakeholders* que uno debe tener mapeados para intervenir la cultura, es la familia de los empleados de quienes hoy hacen parte de tu

organización porque ellos son un agente, y se pueden volver un factor protector muy importante para lo que es marca empleadora para hacer Endomarketing y demás.

Otro que considero es fundamental, son las alianzas interinstitucionales con entidades públicas, entiéndase en este caso entes territoriales, alcaldías, secretarías, gobernaciones. En el caso de Comfama somos de alcance regional, solo para Antioquia entonces mantenemos unos nexos colaborativos muy cercanos con este tipo de instituciones, porque una de las formas de acompañar el empoderamiento y el desarrollo comunitario del empleado es conectándolo con el uso de la oferta de ciudad, y te diría prestadores de salud, lo que pasa es que en el caso de Comfama es natural al ejercicio que hacemos; la EPS Sura es tal vez uno de nuestros principales aliados interinstitucionales, porque además de ser nosotros la IPS para más de 350.000 afiliados de la EPS, ellos son una red de apoyo de la cual sacamos un provecho muy importante en términos de capacitación, en términos de articulación en programas de bienestar.

Otro aliado fundamental es Mercer, que es nuestro proveedor para los temas de beneficios de bienestar al empleado, calidad de vida y demás, con quien también aprovechamos mucho la inversión que hacemos con ellos en términos de póliza, seguros para que eso se nos devuelva en temas de calidad de vida.

Asimismo, tenemos una red de aliados, sobre todo en temas de prestación de servicios para generar intervenciones hacia los equipos, en términos de intervenciones culturales, de equipo, de clima organizacional, en formación, en liderazgo; ahí cabe un pool de aliados muy grandes, que son todos esos que nos prestan servicios para darle capilaridad a las estrategias que planteamos desde talento humano. Pero, estos son los que puedo traer a colación cuando se dice que estos aliados son claves, que me acompañan en el tema de atracción de talento, como son las empresas temporales, aliados en el tema de plataformas virtuales para todo el tema e-learning, de

formación hacia el empleado, cursos dirigidos, entrenamientos de ley, en cultura; aquí varía un poco la especialidad de los proveedores o de los aliados, porque pueden tener especialidades muy diversas desde la antropología hasta liderazgo, porque el liderazgo hace parte de uno de los ejes centrales de trabajo en cultura, entonces la oferta es muy diversa.

Para conectar lo que hablaste de liderazgo, de alguna forma... ¿Qué tan importante es la influencia de los líderes en la organización?, al momento de visualizar la organización como una organización fuerte, que se conecta con otras organizaciones en toda la planeación, implementación y desarrollo de las alianzas. ¿Qué tan importantes es la influencia de esos líderes?

Andrés: Nosotros somos unos convencidos de que el liderazgo es el principal habilitador que tiene una organización para transformar su cultura. Cuando decimos el principal habilitador es porque la red de patrocinio natural, que depende del ejercicio de ser líderes, es la que puede llevar a una organización al éxito o al fracaso; Son esa primera red de apoyo que acompaña la materialización de la estrategia de una organización, y tienen una responsabilidad compartida y comparten el riesgo también de lo que no funciona en la organización.

Hoy Comfama estaba en planteamiento de evolucionar de un liderazgo atractivo, unos líderes con capacidad de adaptarse y formados para adaptarse al entorno a unos líderes conscientes, a un ejercicio consciente que integra varias perspectivas: el liderazgo situacional, transformacional y adaptativo, como una triada que cuando funciona de manera articulada. Lo hemos denominado liderazgo consciente, un liderazgo que es capaz de transformar aquellas situaciones que no están funcionando, hacer un diagnóstico rápido y cambiarlas; es un líder que es capaz de crear cosas nuevas que respondan a crear puentes de conexión para la transformación de la estrategia de la organización, capaz de reconocer y sostener lo que está actualmente.

Funcionando en la organización, casi que esas tres acciones se vuelven obligatorias en cualquier modelo de liderazgo, pero la forma es que integre su forma de liderazgo con un liderazgo consciente, que se ocupa de la gente, del desarrollo, que integra perspectivas de sostenibilidad, su visión del liderazgo, que integra asuntos de desarrollo organizacional dentro y fuera de la organización, es decir, tiene en cuenta la familia, el entorno social, el entorno cultural.

Cuando me dices qué tan importante, yo creo que no hay un modelo de gestión cultural que no tenga en el centro de su corazón de actuación a los líderes, los líderes que son los que están acompañando a la gente y movilizándola hacia el cambio. Entonces, en Comfama, tenemos una ruta de acompañamiento específica, que venimos trabajando hace tres años, que se vuelve una malla curricular de habilitación en ese estilo de liderazgo que queremos ver en los líderes, que son los que nos acompañan a que la gente se impregne de esos atributos culturales, de esos comportamientos que queremos ver, y a hoy estamos implementando ciencias del comportamiento para que los líderes sean cada vez más conscientes de que tiene la capacidad de influir en el cambio de conductas de sus equipos de trabajo.

Conectemos eso con el propósito superior, ¿Qué crees que debe tener en cuenta la organización para asegurar que todas las alianzas que lleguen a la organización sí estén conectadas con ese propósito superior?

Andrés: ...Propósito superior, de las empresas aliadas.

¿Qué debe tener en cuenta Comfama para asegurar que cualquier alianza, si quiere que sea estratégica, esté conectada con el propósito superior?, conociendo ahora bien el propósito superior de Comfama.

Andrés: Ahí es un factor fundamental, que la gente en términos de cultura esté alineada con la estrategia, con las declaraciones asociadas al propósito superior de la organización, que es

un asunto que, en temas formativos, de capacitación, de cultura, y desde el equipo de cultura, se cacarean todo el tiempo; Constantemente estamos haciendo socializaciones, ejercicios de apropiación, alineación del propósito de vida de las personas con el propósito superior.

Al momento de establecer una alianza, se vuelve fundamental que uno de los espacios protocolarios de cualquier alianza, convenio y demás, tenga que ver en los momentos de socialización, donde le presentamos a los proveedores y aliados cuál es nuestro propósito y declaraciones estratégicas para validar si eso compagina. También tenemos, en los procesos de contratación y alianza, una mirada de si ese proveedor cumple con los criterios mínimos y los temas asociados a lo legal, teniendo en cuenta que no sea un proveedor que tenga ningún tipo de antecedente, ningún problema con la ley, validando que su razón de ser esté alineada con los principios organizacionales de Comfama.

Profundizando en el tema de cultura, ¿Qué tanto incide la comunicación en el éxito de las alianzas? Hablemos de comunicación tanto interna, como externa.

Andrés: La comunicación es el puente transversal a toda la gestión de cambio que uno vive en cualquier proceso de relacionamiento corporativo, tanto interno como externo, porque cualquier alianza tiene de por medio una intención de cambio, unas razones de ganancia para un lado o para el otro. Entonces cuando se tejen esas alianzas con cualquiera de los proveedores que hemos mencionado, la comunicación es un puente, a través del cual les presentamos la estrategia, el Endomarketing; Es la comunicación el principal habilitador para que estemos alineados y homologados en significados, en la representación social que tenemos de lo que es el propósito, lo que son nuestros públicos de interés y demás, y se vuelve el puente que teje la relación entre el aliado y la organización. Es ese tal vez el principal vínculo, y nosotros tenemos, en términos culturales, una frase de Maturana, que dice que la cultura es una red de conversaciones que

define un modo de vivir, y nosotros hemos definido modos de vivir a través de esas alianzas preservando una conversación cercana, cálida, que valida el entendimiento y que busca conectar propósito. Entonces me parece que es fundamental para que ese aliado no se pierda en el balance de expectativas, que no se pierda en el alcance, en lo que entiende o lo que significa para él trabajar con esta organización, que entienda el propósito y que además tenga la capacidad de transmitir a esa organización aliada lo que significa para nosotros nuestro propósito superior.

Hay algo muy importante en las organizaciones y son los valores organizacionales, ¿Cuáles de esos valores organizacionales que tiene Comfama deberían considerarse siempre, que no puedan faltar, incluso que sean y tengan la capacidad de ser referentes en cualquier relacionamiento o generación de una alianza con otras organizaciones? ¿Qué valores trabajan hoy y cuáles son fundamentales?

Andrés: Hoy no hablamos de valores, lo que más hemos trascendido del concepto, porque creemos que los valores se desarrollan en casa, es decir, uno no le enseña respeto a una persona ya formada para trabajar en la vida, uno les enseña honestidad; eso es un voto de confianza que se hace en el marco de relacionamiento, yo confío que estoy atrayendo, y es un principio de confianza, de que si estoy trayendo un profesional está en el marco de unos valores que ya debió trabajar en su primer núcleo de desarrollo.

Acá hablamos de hábitos, que son una serie de comportamientos que queremos promover: la alimentación saludable, transporte sostenible, la conversación, tener mente y cuerpo sanos; entonces hablamos de una serie de conductas que son ejemplarizantes, que nos sirven de referente para acompañar la construcción de una clase media trabajadora antioqueña cada vez más politizada, y queremos vivirla con esa misma coherencia a interior, o por lo menos procuramos esa coherencia al interior.

Hay un factor que puede servir para englobar que son cuatro atributos que han sido importantes en nuestra cultura, y el propósito superior: consciencia, libertad y felicidad como ejes articuladores de lo que somos, ¿Esto para qué? Para lograr ser productivos. Entonces, cualquier trabajador de Comfama desde los hábitos que promueve se está vinculando a acciones que promueven la consciencia, la libertad, porque también se vale no estar de acuerdo, y, tal vez, identificar que esta no es la empresa para ti, tu vida, y por último, tu felicidad. Todo eso dando como resultado que seamos una organización productiva y conectada con la misión del día a día.

Hoy la organización tiene unos negocios, regiones, familia, empresas y salud. Hay tres equipos de alianzas, que ya tuve la oportunidad de hablar con Paulina y con la chica de Familia, Tatiana. Desde tu mirada, desde gestión humana, ¿Cuál crees que debería ser ese modelo de gobierno de las alianzas para Comfama?, o sea, a modo de observador ¿Consideras que lo que está hoy está funcionando bien? ¿Qué debería tener adicional o qué ajuste se le deberían hacer? (...)

Andrés: Creo que debe haber unos principios de articulación para la creación de alianzas que involucren casi que una lista de chequeo con lo fundamental, lo fundamental como la conexión con el propósito y los antecedentes de ese tercero, que está interviniendo en una red de trabajo que se llama Comfama, la veeduría de los equipos que hoy están de cara a hacerle seguimiento a las contrataciones en la organización, al establecimiento de alianzas, a la conexión con comunicaciones, para socializar que la alianza pueda ser de interés para unos más públicos de los previstos, pero no creo que deba ser centralizado.

Hoy la organización debe tener la capacidad de tejer tantas alianzas como le sea posible, siempre y cuando contribuyan a la estrategia, al propósito superior, o a generar posibilidades para los empleados. Hoy en talento humano tengo como filtro único el área de contratación, que

es el área que me acompaña a hacer validaciones en términos legales, de antecedentes, de que haya claridad en las condiciones para ambas partes; pero, el que hace esa veeduría, ese chequeo y articulación con comunicaciones, el que debe pensar a quién más le beneficia, soy yo.

Lo que es importante, más que como modelo de gobierno, son unas líneas claras para todo aquel que establezca una alianza.

Sobre el tema de cómo te haces acompañar de esa capacidad para generar la alianza con un socio, cómo se miden hoy las alianzas digamos lo que está hoy a tu cargo, hay unos indicadores. ¿Con qué frecuencia o periodicidad se miden?

Andrés: Hoy, más que hacerle seguimiento a las alianzas, se basa en que casi que todas las alianzas que hoy tenemos tiene asociados unos planes de trabajo, es decir, la alianza no se hace solo porque quiero tener aliados, solo por decir que soy aliado de tal empresa o institución, las alianzas se hacen con un objetivo asociado a los planes de trabajo que tenemos en talento humano, en cultura, en todos los equipos, y se mide naturalmente por la gestión asociada a ese trabajo. Nosotros tenemos varios formatos, desde manejar un formato institucional hasta un formato de contrato; eso lo hacemos desde unos seguimientos que son mensuales.

Dichos seguimientos tienen que ver con el cumplimiento del alcance de presupuesto, un seguimiento al plan de trabajo que tiene que ver con la satisfacción en la prestación de servicios. Básicamente eso es lo que hoy revisamos con el equipo de logística y abastecimiento, un equipo que tiene en el radar todas las contrataciones y alianzas que establecemos que tengan o puedan tener asuntos contravencionales para la organización.

La última pregunta. Hay unos desafíos o retos los cuales las organizaciones enfrentan a la hora de definir una alianza, y esto tiene que ver con definir cuál es el socio estratégico, el tema de riesgos, un tema de comunicación que lo hablábamos anteriormente,

¿Cuál es el aporte que, desde el área que lideras hoy en cultura y desarrollo, le das a la organización para que efectivamente todos esos retos y esos desafíos que enfrentan alianzas se cumplan?

Andrés: Nosotros tenemos una figura de interventores de contratos que puede servir para lo que (...) es una alianza; detrás de un contrato hay una alianza de trabajo interinstitucional, unos acuerdos y compromisos.

Nuestro aporte va dirigido a la alineación cultural constante, porque los proveedores y los aliados todo el tiempo nos están preguntando: ¿Cómo tengo que ajustar mi portafolio para que mi narrativa sea la de Comfama? ¿Cómo debemos ajustar este programa para que el alcance suene que conecta con el proyecto o con el propósito superior?; hacemos habilitaciones en términos de nuestra cultura para que esos proveedores entiendan cómo conectar con nuestra estrategia, y cómo, cuando ellos plantean las razones de ganancia o las razones con las cuales nos agregan valor, estas estén alineadas con la estrategia.

Entonces, ahora que lo mencionas, nuestro principal aporte tiene que ver con engranar eso que el proveedor trae en un portafolio x con la forma de Comfama, una forma que tiene que ver con la imagen, con la narrativa, con las declaraciones culturales que ellos hagan, con la adaptación del portafolio a lo que hablamos, o la forma en la que hacemos cultura en Comfama; entonces, casi que es una especie de veeduría y de interventoría para que esos productos, o el alcance que hay en el marco de esa alianza, se adapte a la cultura de Comfama.

¿Qué recomendaciones puedes dar desde esa gestión en Comfama para que cualquier organización que pretenda aliarse la tenga en cuenta en su proceso de generación de alianzas?

Andrés: Voy a enunciar varias: la primera, que para mí es un asunto fundamental, tiene que ver con que sea una institución, empresa o aliado que esté lindado a todos los aspectos éticos y morales, o sea, que sea impecable en la trazabilidad en el marco de la ley. Ese es uno de los factores excluyentes más importantes, Comfama se cuida mucho de no generar alianzas de ningún tipo con aliados que tengan antecedentes, o algún tipo de situación con la ley, con el incumplimiento de la normatividad o asuntos éticos, morales o de dudosa procedencia. Eso se vuelve clave.

Segundo, es clave que sea un aliado en cualquiera de las dimensiones que hemos conversado, que para los trabajos se asuman unas posturas de centralización de lo político, es decir que no pretenda tener alcances políticos ni de derecha ni de izquierda. Está en una organización central en ese sentido, además de que somos exigentes con la condición de que sea laica, o, si tiene algún principio religioso, separamos mucho eso Comfama con el que no intervenga en el relacionamiento con nuestra gente, porque en el marco de diversidad e inclusión hemos hablado que ese es uno de los principios de actuación que no queremos tocar con la gente; queremos mantener al margen de la libertad de culto, que la gente no se sienta coactada porque tal proveedor tiene una vertiente religiosa, política, u otra.

Hay otro asunto y es la conexión con lo social, es decir, para nosotros es importante que, en su perspectiva de misión, visión, propósito o como lo llamen, tenga claros intereses de conectar con lo social. Si tiene una perspectiva capitalista sea una perspectiva consciente, es decir, que busque el beneficio de las partes, no solo el lucro individual, sino que busque empoderamiento, generar capacidad instalada, ese es otro criterio que se vuelve fundamental.

Lo otro es la coherencia o la conexión con los hábitos, no puedo generar una alianza que vaya en contravía con los principios de cuerpo sano. Entonces, dudosamente vas a encontrar una

lianza con un proveedor de licor, de tabaco o de este tipo de excesos que pueden ir en contravía de nuestros hábitos.

Es fundamental el lenguaje, entiéndase una narrativa que conecte, que ponga en el centro al ser humano, unos principios fundamentales de respeto en el trato interpersonal, esas son condiciones que se vuelven claves.

Hay otro que tal vez es tácito, pero es uno de los que acompañamos generalmente como equipo, y es que tenga la capacidad de adaptar su portafolio a nuestras necesidades en términos de desarrollo y cultura. Muchas veces un proveedor lo que le funciona en Bancolombia quiere que le funcione en Comfama, y eso no es así necesariamente. Requiere adaptación y entendimiento, una disposición de ellos a aprender de la organización y adaptar sus portafolios a la cultura de la organización.

Anexo C. Edgar Calderón – Asuntos Corporativo de Comfandi

¿Quién eres?

Edgar: Trabajo para la Caja de Compensación del Valle del Cauca. Pertenezco a la dirección de asuntos corporativos, equipo de sostenibilidad. Manejo temas de informes de sostenibilidad, temas de innovación social, y un área que nosotros estamos desarrollando que viene a ser un *Social Lab* o pensamiento social de la Caja.

Aceptación del consentimiento –.

¿Qué tipo de alianzas considera Comfandi son estratégicas para la organización?

Edgar: Comfandi está justo en un proceso de repensarse. La nueva estrategia de la organización para los siguientes cinco años acaba de salir, y se está mirando unas alianzas que permitan volvernos en plataformas bilaterales, que nos ayuden a poder cubrir las necesidades de nuestras familias afiliadas y que les permita a estas brindar mejoras de calidad de vida para cada una de ellas. Te pongo un ejemplo: Si ellos buscan en nuestros trabajadores alguna actualización que en el mercado no se esté dando, tenemos un aliado que nos puede ayudar a poder tener ese tema en cuestión, de tres o cuatro semanas. Entonces, esa es una alianza muy importante que se ha venido gestando desde la organización manejada por una unidad estratégica de la Caja, que es educación directamente.

En esa definición estratégica, ¿Ya hay un propósito corporativo?

Edgar: Sí, ya está definida la propuesta de valor; vivimos apasionados por la armonía de nuestras familias y la sostenibilidad de nuestras empresas afiliadas. Nuestras propuestas de valor están vistas desde el bienestar, pues recordemos que las Cajas de Compensación venimos del tema del subsidio familiar, y por ende, nos rige todo lo que viene a ser el ministerio del trabajo, a partir de una subdirección donde nos rige el tema de manejar el mejoramiento de la calidad de

vida, apoyando un poco al índice de progreso social, visto por nosotros a través de Ciudades Cómo Vamos, y mirar ya la clase media, porque es a lo que nosotros nos dedicamos, porque es la clase trabajadora y se supone que tienen unas mejores condiciones socioeconómicas, teniendo las necesidades básicas totalmente satisfechas.

Las NBI puestas, satisfechas como clase media.

¿Qué acciones puntuales viene adelantando Comfandi adicional a construir la ruta a cinco años en esa definición de alianzas?

Edgar: El cómo, de cómo vamos a llegar a eso lo estamos construyendo. Es parte de esta iniciativa de mirarnos como un social lab, para permitir casarnos con unos marcos teóricos que nos ayuden a poder definir qué programas y servicios les va a permitir a las familias poderse transformar para conseguir esta armonía.

Ahora, no solamente es pensado desde el escritorio, como se hacía tradicionalmente, nosotros estamos saliendo a conocer realmente la necesidad de la clase media trabajadora, porque es muy fácil tener la información de las personas vulnerables en Colombia, pero no tenemos una información de la clase media trabajadora. Además, ahora más que nunca nos hemos dado cuenta, por estos temas de la emergencia sanitaria, que hay una clase media trabajadora vulnerable; es para nosotros una sorpresa, que la clase media entonces se subdivide en muchas clases más, y que nosotros no lo teníamos muy previsto dentro de los temas, porque sí sabíamos que había una clase media incipiente, y una clase media consolidada y hacia adelante, pero entre la incipiente y la consolidada hay una clase media vulnerable que quería pasar hacia un rango. Entonces, ellos ahora son los que están en riesgo de regresar a ser una clase media vulnerable o probablemente regresar a una clase de pobreza, obviamente no extrema, pero otra vez a pasar algunos problemas más que todo financieros.

Entonces estamos en esos estudios a partir de un concepto que también maneja el DNP y el DANE, que son las familias arquetipos, porque también está cambiando la estructura familiar, ya no es misma de los años 80 y 90, está evolucionando. Tenemos a nuestros queridísimos Centennials acá, ya cumpliendo ahora 20 años, entonces hay que conocerlos.

¿Qué mirada le dan ustedes o qué estudio con todo el tema de las nuevas TIC?

Edgar: Nosotros lo estamos viendo desde mirar la excelencia analítica. Necesitamos tener aliados que también tengan ese tema de la excelencia analítica donde podamos compartir la información analizada, que nos permite tener una perspectiva de a dónde nos vamos a meter en el mercado, y eso es lo que también nosotros estamos procurando decir a nuestras empresas afiliadas que necesitan comenzar a trabajar en esos puntos, porque así van a conocer de una manera directa el comportamiento de lo que viene realizando sus clientes.

Un caso muy práctico, que siempre pongo de ejemplo son las empresas de servicios públicos.

Entonces, si necesitas variar tu modelo de negocio, y te vas dando cuenta que tienes gente que son tus clientes que pagan muy puntual, por qué no miras otra cosa aparte de ofrecerles solamente el cobro de un servicio, por qué no comienzas a mirar alguna alianza Caja - Empresa para poderle brindar un servicio de una necesidad que tenga esa persona que identificas; yo identifico que tiene una estabilidad laboral, pues unámonos y le vendemos algo que cubra un dolor que tenga esa familia, pero a través de la empresa.

Entonces es complejo todavía, pero hay algunas que lo están viendo muy interesante, porque venimos con ejemplos y tratamos de mostrarle que ya en otros lados viene funcionando más o menos así, y que podría ser una muy buena alternativa para ellos y para nosotros.

Son unas experiencias que hemos visto netamente en Alemania, y otras están en España, de mirar cómo hacer cruces entre los servicios que uno presta, porque nosotros pues somos prestadores de servicios y podemos facilitar, gracias al nombre y al respaldo que tiene una organización como una Caja de Compensación, unas formas de negociación que le permita al empresario modificar su modelo de negocio, para que ellos puedan ver cosas más hacía adelante y que la empresa varíe o genere otras formas de flujo de ingresos, que eso al final redunde en nosotros.

Puede generar una nueva línea en la organización que va a generar empleo, si genera empleo van a tener personas fieles a la Caja, entonces estamos haciendo un círculo virtuoso.

Empresas sociales, nosotros las Cajas de Compensación somos empresas sociales que podemos incidir por nuestra trayectoria en otras organizaciones a poder mirar unos modelos de negocios distintos, mientras van cubriendo las necesidades de las sociedades y no solamente generando consumismo.

¿A cuáles de esos factores debería apostarle Comfandi como para fortalecer alianzas en el futuro?

Edgar: Comfandi realmente le está apostando a la sostenibilidad, y somos muy sinceros en decir que, dentro de este mercado que estamos actualmente viviendo, la parte económica es fundamental, y buscamos unas formas que hagan que la Caja como tal tenga unidades estratégicas que le permiten generar ingresos pero que a su vez estemos brindando un beneficio social.

Complejo sí, no lo negamos, pero también tenemos otras unidades de negocios que son tradicionales y que buscan netamente poder generar ingresos y utilidades a la organización para que el negocio llegue al punto de equilibrio, y como somos una EPS desde el punto de vista

ambiental, tenemos en cuenta mucho el tema de educación y tener un bajo impacto con nuestras actividades en el ecosistema que nosotros nos desarrollemos, sea con los centros recreativos, o sea con nuestros temas de droguerías, siempre buscamos reducir el impacto ambiental.

¿Qué tanta libertad o movilidad les da hoy ese marco legal para generar alianzas que le generen competitividad a la Caja?

Edgar: Realmente el marco legal a veces nos ayuda, a veces no, hay que ser muy sincero.

Somos unas organizaciones muy normadas y vigiladas, todas las “ias” nos vigilan.

Entonces tratamos de buscar alianzas que a pesar nos demoren, nos hagan competitivos, Por ejemplo, nuevos modelos educativos para ponerlo en una manera muy interesante, que pueden haber organizaciones que pueden brindar estas formas, pero que llevan el respaldo de confianza nuestro, que tienen las personas de la región en la organización; nosotros en este tema de la normatividad, para poder realizar unas alianzas más rápido y que sean realmente de beneficio mutuo, tanto para para las organizaciones como para los que reciben el servicio, buscamos estrategias donde la empresa pueda ingresar al mercado bajo el respaldo del nombre que tiene la organización, porque tenemos una alta aceptación y reputación en el Valle del Cauca, y eso lo utilizamos como un aporte importante para poder generar esto.

Entonces ahí buscamos las maneras, tratando de siempre seguir la ley, pero cuando no se puede pues vamos haciendo otras cosas en donde solo vamos como aliados, socios o le damos ese aval de decir sí. Comfandi hace parte de esto porque está confiado en la calidad del servicio de esta nueva organización que está ingresando al mercado vallecaucano.

¿Qué retos o qué desafíos claves se deberían tener en cuenta o tienen en cuenta para generar esa ruta estratégica de las alianzas?

Edgar: Nosotros felizmente desde el área de gestión de riesgos tenemos claro lo que piden desde el tema de normatividad del estado, por ejemplo, los temas de *Starlab*, listas de organizaciones o de países donde hay que tener cuidado. Aparte de eso, la alianza nos tiene que permitir podemos cumplir nuestro propósito y cumplir nuestras propuestas de valor; es ahí donde nosotros comenzamos a mirar si realmente cuando nos vienen a buscar o cuando nosotros salimos a buscar, es idóneo para los fines que necesitamos de poder llegar a nuestra meta establecida.

Entonces felizmente al cambiar hacia temas de propósito, MEGA, en vez de la estrategia tradicional de misión y visión, nos ha permitido poder encontrar en el mercado organizaciones que ya también les apuestan a estos temas de nuevas estrategias donde se vuelven más flexibles con sus modelos de negocio, y apuestan a que, de una manera distinta, por otro camino, logran ellos cumplir su cometido institucional y nosotros también lograr el de nosotros.

De que es conversado, hablado y lleva tiempo sí, pero pondré de ejemplo una de las alianzas que tenemos con el Tecnológico de Monterrey: nos llevó mucho tiempo, pero llegamos a unos acuerdos muy buenos y de muchos beneficios para las personas del Valle del Cauca, construyendo el portafolio de servicio. De esta forma, las personas que estén en el mundo académico comienzan a ver pues que el Tecnológico de Monterrey va a ingresar al Valle del Cauca con Comfandi, y comienzan a mirar distinto el cómo se está desarrollando el sistema educativo en el valle, hablando de otras cosas, porque siempre pensamos que tenemos que salir, a lo cual decimos que no. La virtualidad nos ayuda.

El tema de poder tener las clases de otra manera distinta por medio de logros, de objetivos, del manejo de un proyecto, pues también nos va a ayudar entonces este tema de la emergencia sanitaria, validando que lo que estábamos haciendo era correcto. Ahí estamos muy

contentos y tenemos como dos o tres aspas a las hipótesis que teníamos y decimos que vamos bien.

Entonces es acercarse a una organización muy buena, reconocida a nivel Latinoamérica al mercado del Valle del Cauca, no solamente para el estudiante o para el afiliado, sino para la empresa, desde el tener en parte tecnológica profesionales salidos del Tecnológico de Monterrey.

Estamos en ese proceso de mirar por qué queremos ser pertinentes en ese tema y tenemos una alianza con el BID de mirar las pertinencias de las necesidades que tienen las empresas en el mercado y las futuras necesidades hacia tres años, pero también fue un tema largo y conversado con el BID para poder verlo así, y para que también se pueda entender qué beneficios trae para la organización, y no solo eso sino igualmente nuestro target principal que son las familias afiliadas, junto con los empresarios.

¿Qué otras alianzas tienen a nivel mundial, desde el tema de cooperación internacional?

Edgar: Nosotros ahora estamos con el BID, ha sido siempre nuestro mayor aliado. Nosotros tuvimos un proyecto muy grande hace cinco años atrás, que se llamó industrias culturales de Cali que también apoyó el banco mundial y el BID.

Frente a estos temas hemos trabajado en el 2016 con ACDI/VOCA, un operador de la cooperación estadounidense, trabajando además con cooperación canadiense a partir de una alianza estratégica con la fundación Plan para poder hacer intervenciones en las zonas del pacífico colombiano.

Este año por obvias razones no nos hemos podido mover con el tema de cooperación internacional, que es otro de los temas de los cuales me hago cargo, pero vamos mirando que probablemente debemos de comenzar a cambiar un poco el término de esperar cómo hacer las

alianzas y buscar hacer cooperación nosotros de poder dar unas buenas prácticas, y traernos de ahí otras buenas prácticas para poderlas implementar.

Estamos entonces en ese proceso de cambiar la estrategia, y poder decir que nosotros ya tenemos algunas experiencias que han sido consideradas por la APC como buenas prácticas de cooperación internacional; poder ir a darlas a conocer en otros mercados, en otras organizaciones con la finalidad de poder también conocer algo nuevo de ellas, no solamente ir a entregar sino conocer y poder traer, y así comenzar a construir otros tipo de relacionamiento, de alianza, un poco más pensado desde la generación de servicios, y no desde la implementación de proyectos.

¿Cómo incide la cultura organizacional en la implementación y desarrollo de alianzas?

Edgar: Justo estaba hace unos días en un Webinar de empresas importantes del sector, como Coomeva, Celsia, en donde hablaban de la cultura organizacional, mencionando el nuevo repensar de las organizaciones, siendo flexibles, innovadoras, dinámicas.

La cultura organizacional juega en ese dinamismo, de volver organizaciones tan grandes. A veces nos ven como organizaciones un poco pesadas para podernos mover, entonces se está creando formas o mecanismos que nos permitan saltar algunas tomas de decisiones para poder llegar hacia el tomador final de decisiones en este caso, pues la dirección general dice si va o no va, bajo unos parámetros dentro de los modelos de negocios, (...) para poder pasar algunos temas cuando tratamos de hacer alguna alianza, por ejemplo, como con el Tecnológico de Monterrey, cuando comenzamos a mostrar de cuánto podría ser la apertura de mercado, cuántos se podrían beneficiar, qué programas no existen en el mercado y podríamos tenerlos con ellos, entonces no es mirar si van a funcionar o no, sino mirar de donde saldría, sentarse con ellos y determinar cómo ellos abrieron esos mercados, que hace pocos años eran igual que el de

nosotros. El cómo cambiaron la cultura nos ayuda a entender, desde la utilización de algunas de estas herramientas y generación de sponsors, que es un tema que nos favorece mucho al interior de la organización.

Eso nos ha ayudado a comprender cómo los sponsors hacen parte de los comités de gerencia o directivas, pues son personas que tienen rápidos los temas para poder escalarlos al nivel que necesitamos, en donde estamos en un proceso de aprendizaje; Lleva más o menos un año, pero vamos bien y fue una de las primeras cosas que nos recomendaron, al momento de pasar de ser una empresa con una estrategia tradicional hacia una nueva estrategia, nos recomendaban que teníamos que tener esas estrategias de tomas de decisión.

¿Cómo crees que incide la comunicación en el éxito de las alianzas, tanto comunicación corporativa como esa comunicación que se debe tener con el socio hacia afuera?

Edgar: Se ha vuelto un factor determinante en proyectos. Si uno no comunica, no está haciendo nada, si uno no es visible, no se hace nada.

Entonces nuestra comunicación comienza a funcionar una vez ya se tiene establecida la alianza para que la organización sepa qué está haciendo cualquiera de nuestras áreas, para que en el momento que se necesite algún servicio de alguna unidad estratégica desde la parte administrativa, ya estén enterados de que existe esa alianza, que se está generando tales cosas, que está funcionando para eso; entonces ya no es llegarle con un tema nuevo.

Ha sido muy bueno el tema de comunicaciones. El área de comunicaciones es muy eficiente a nivel interno y externo de Comfandi, es gente muy pila. Mi apreciación personal y joven que permite que la comunicación sea aparte de ágil, amena, que eso es muy complejo.

Nosotros estamos moviendo mucho más la comunicación a través de las redes sociales, tenemos como ejemplo realmente a Comfama; estamos tratando de volvernos como Comfama, allá en Antioquia con sus redes sociales, que me parece que las maneja espectacular, es entonces nuestro referente, a donde queremos llegar, y estamos aprendiendo porque éramos un poco tradicionales, muy formales en las comunicaciones.

Nos dimos cuenta de que se está cambiando el público, nos dimos cuenta gracias a Comfama de esto; Se está cambiando la manera de trabajarlo, y se viene trabajando desde noviembre del año pasado, y ya ha venido dando resultados muy buenos.

Entonces creo que vamos en un buen camino en la comunicación interna, eso nos ayuda mucho con esos temas. La comunicación externa, como te digo, la vamos haciendo mucho mejor, y la comunicación con el aliado siempre es por parte de la unidad estratégica; si bien es cierto, siempre existe en la dirección de asuntos corporativos la persona que hace el manejo de la cooperación internacional. No se centraliza toda la información, pues creemos que se puede generar un embudo, entonces soltamos el área que está ejecutando el proyecto con la organización: caso el BID.

El BID lo está ejecutando con nuestro Instituto de Desarrollo Humano de Comfandi, con el área de educación formal, desde la comunicación interna pero siempre manteniendo informado al área de cooperación, para que cuando se hagan las reuniones de entrega de productos todo el mundo esté empapado, o pueda tener un histórico para poderse emparar del tema. Antes era de pasar la solicitud a ti, luego a él, entonces podía haber algún tema de teléfono roto.

¿Cuál modelo de gobierno consideras que debe existir en una organización, en una Caja como Comfandi para desarrollar alianzas centralizado por comité? ¿O cómo?

Edgar: Yo te lo hablo a partir de mi experiencia con otras organizaciones internacionales, ONG'S con las que tuve la oportunidad de laborar. Ellos lo hacen a través de líderes, y es un tema de comunicación o una forma de gobierno abierta con un responsable. Me parece que funciona muy bien así para ese tipo de organizaciones.

Las Cajas de Compensación por el tema normativo deben tener siempre comités, funcionamos así, por temas de comités, donde hay un conjunto de personas que se hacen responsables con un líder a cargo que presenta la información hacia el comité directivo; pero esto ayuda a que podamos tener más seguimiento y cuidado de no cometer ninguna infracción con toda la salvedad que nos da la norma.

A veces, si es una alianza para un proyecto lo elevamos al hope de proyecto de la organización, para que el hope del proyecto comience a manejarlo y comience a mirar que se esté cumpliendo los tiempos, la parte presupuestal, lo cual hace una mejor administración en ese sentido. Cuando es un como el tema del BID, cuando es un tema de estudio, de investigación, se hace un comité puntual para la alianza donde obviamente el área que va a tener más incidencia es la que tiene más personas involucradas, por ejemplo, el área de vivienda si hubiese un proyecto así, esa área tendría que proporcionar más personas para hacer el seguimiento y el líder de ese comité sería alguien de vivienda, porque es el que tiene la alianza siempre el área de cooperación hace parte del comité, porque es el que tiene todo el contexto grande de la firma de la alianza para ver que las ejecuciones de la alianza están marchando de buena forma.

Como no hay un tema de presupuesto sino de tiempo y de colaboradores, no involucramos al *hub* de proyectos, pero cuando hay un tema presupuestal y es proyecto/alianza que tiene que cumplir unos resultados, se maneja desde el *hub* de proyectos y haya un punto de referencia en el área líder, para que siempre esté manejándose ahí. Entonces, el equipo de trabajo

se conforma, hay líder que comienza presentar los avances del proyecto/alianza al *hub* de proyectos de la Caja de Compensación.

Para entender un poco; hoy existe un área de proyectos y está tú área que maneja todas las alianzas de cooperación, pero puede ser que cada uno de los negocios, que son característicos en las Cajas de Compensación, esté buscando generar alianzas. De acuerdo a la cobertura que va a generar, el aporte a movilizar, entre otros. Se empieza a desarrollar acciones por áreas, pero, ¿Existe un comité o directriz central que indique o de instrucciones de; si se va a desarrollar una alianza tengan en cuenta por lo menos estos criterios?

Edgar: Si existen los criterios. El tema va así: tú trabajas para el área de recreación, y vino Walt Disney. Lo primero que buscó es quién es el más grande con centros recreativos en el Valle, y dan con Comfandi, quien es el que tiene los centros recreativos en el valle. Es entonces cuando preguntan quién es el jefe, y lo primero que hace en los centros recreativos es referenciar al gerente del área. Cuando el gerente del área encuentra un match a través de los criterios que ya están en la organización, que nos ayuden a cumplir nuestros propósitos, que la alianza sea en pro del beneficio de, y tenemos nuestros criterios, lo acoge y lo eleva al área de asuntos corporativos.

Se revisan los riesgos y si no hay nada, continuamos. Es entonces cuando comienza todo el proceso.

¿Qué está haciendo Comfandi? ¿Qué visualiza a corto y mediano plazo para generar como un desarrollo de proveedores que al final vaya más allá de un simple contrato, sino que te conviertes en un aliado?

Edgar: Realmente acabas de decir lo que nosotros estamos haciendo, un programa de desarrollo de proveedores para los que son estratégicos para el funcionamiento de la

organización, para después generarlo a nivel de toda nuestra cadena de valor mirando prioridades. Tenemos unos temas de criterios para poder hacer la selección, estamos en la fase de poder salir a pilotarlo; ya tenemos tres empresas más o menos vistas que son estratégicas para la organización desde la pre-veeduría, pero nos demoramos un poco porque teníamos que haber salido la quincena de abril, pero como no podíamos hacer cosas lo hemos tenido que postergar.

A hoy, y después de esta conversación, respecto a la gestión integral de las alianzas, ¿Dónde crees que se deberían enfocar los esfuerzos para las alianzas futuras que construya Comfandi?

Edgar: Nosotros lo estamos viendo desde la gestión del riesgo, porque cuando conversamos la primera vez te dije qué tipo de alianza comercial, y es porque así las organizaciones lo han visto tradicionalmente. Las audiencias se subdividen, y tal vez sí al interior de dónde cae la alianza y qué es lo que hace y qué es lo que genera, pero una alianza se tiene que mirar de una manera integral, desde qué le aporta a la organización que ya cambió, que ya se transformó. Si esa alianza les aporta a las metas, propósitos y otros entonces sí.

El modelo de la gestión del riesgo como modelo para seleccionar las alianzas.

Anexo D. Isabel Cristina López – Gerente de Cooperación en Comfenalco Antioquia

- Aceptación del consentimiento –.

¿Quién eres?

Isabel: Mi nombre es Isabel Cristina López. Actualmente me desempeño como gerente de desarrollo rural en Comfenalco Antioquia, encargada en este momento de la gerencia que se encarga de la concepción programática del desarrollo rural y territorial de la Caja, la apuesta territorial de la Caja, manejando también el proceso de cooperación internacional que la Caja gestiona a través de diferentes aliados.

¿Qué tipo de alianzas consideras que son estratégicas para Comfenalco Antioquia?

Isabel: Las alianzas a través de la generación de enlaces en el territorio son estratégicas, en la medida de la complementariedad. Y desde ese enfoque vemos que el actor público, el actor privado, y la empresa privada son muy importantes, y, a partir del sector social y el académico, estos cuatro actores son la institución de la gobernabilidad del territorio. Por ende, logramos generar lazos con estas cuatro clases de institución.

Con relación a eso, ¿Qué acciones puntuales está realizando Comfenalco con cualquiera de estas organizaciones para generar alianzas?

Isabel: Tenemos unos espacios de participación interinstitucionales en los territorios, en los municipios, las regiones, más que todo donde buscamos generar ese entendimiento de los intereses del otro, de sus competencias y fortalezas, identificando hacia dónde también se quieren mover desde su perspectiva.

En esos espacios estamos entre universidades, empresas temáticas como primera infancia, las cosas con el sector privado en algunos espacios; las invitan con las asociaciones de productores, también ahí escuchando. Entonces hay unos espacios que genera, y obviamente

también tiene un departamento de relaciones, un espacio que genera el relacionamiento con lo público, antes de la gobernación, como alcaldía, a otras instancias nacionales, donde también está el cargo nacional e internacional con cooperantes, donde también hay muchos actores, gerentes regionales, que son unos actores que se mueven mucho a nivel de su territorio en esta generación de esa cohesión interinstitucional.

Hablamos del valor que pueden generar las alianzas y estas alianzas que a nivel social o empresarial ha desarrollado o tiene desarrollado Comfenalco Antioquia. ¿Cómo se garantiza que esté conectado con el propósito de la Caja, y que generen ese valor compartido, tanto en los socios como con las personas que se benefician de las alianzas?

Isabel: Nada lo garantiza, pero si hay unos momentos en los que se evalúa la relación; primero, una alianza dinámica si no se mantiene estable ni se pacta al principio o se desarrolla tal cual estaba estipulado, porque en el camino los aliados se van ajustando y van conociendo la forma de trabajar del uno del otro, más aún, cuando somos organizaciones grandes que tenemos unos procesos muy rígidos.

Es ahí cuando entonces se va pasando el mecanismo de articulación: uno empieza con una alianza, se detiene en la construcción de la alianza, se define qué pones, y qué pongo yo como institución, y se pacta en muchas cosas; queda un memorando de entendimiento, nosotros con un convenio de asociación, y en otros queda simplemente una buena relación, en donde se va trabajando conjuntamente, y llega un momento en que se observa cuál ha dado resultado, y cuál no. Cuando se termina contractualmente no se renueva, o, simplemente como son relaciones que también son trazadas por las personas, se da un distanciamiento, y en los que se va robusteciendo la formación se sigue forjando trabajo conjunto mediante acciones mediante un plan de acción.

Desde el tema de alianzas, ¿Cuáles deberían ser esas etapas que estén definidas para uno estructurar una alianza estratégica?

Isabel: Me cogiste fuera de base, pero desde eso, como te lo reconstruyo, veo una etapa de justificación e identificación: identifico y detecto el interés que mi institución tiene por la otra institución, o también una identificación cuando el otro me identifica a mí, y es ahí cuando hay un cruce en primera instancia, una conversación inicial desde la naturaleza de la organización, tratando el qué haces o qué hago, y, posteriormente para dónde vamos o porque nos interesan las alianzas.

Luego, viene el pretexto del porqué las alianzas se tienen que dar bajo un marco de acción, no para seguir conversando, sino para identificar cómo ven y sobre qué se va a fundamentar la alianza sobre un producto, servicio, una intervención sobre algo; ese primer momento es donde se pactan fortalezas de ambas instituciones, y los complementos que se van a dar dando, poniendo en marcha ya una segunda etapa.

Una tercera etapa, es la implementación de las acciones. Desde la negociación, que viene antes cuando se identifica y se pactan esos acuerdos, aparece la tercera etapa, la implementación de las acciones. Luego, llega un cierre y una devolución o una retroalimentación de la alianza: Cómo nos fue, cómo te sientes, qué no continúa, y si estamos tan contentos es porque nos vamos a ir formulando otro plan de acción, y, si no, las cosas se van dejando en frío.

Son entonces esas cuatro frases entre el cierre y evolución, y el feedback.

¿Qué indicadores de seguimiento o qué acciones se implementa en Comfenalco Antioquia para hacerle seguimiento a las alianzas? ¿Qué le faltaría para asegurar un mayor éxito en la gestión de las alianzas?

Isabel: Hoy no se tiene montado un sistema programático de seguimiento a las alianzas, definido con indicadores, incluso con una matriz de priorización de los aliados, porque cuando se habla de un aliado hay muchos factores que debe hablarse: por reputación, por afinidad económica, por actividad social.

Esa definición muy concebida y construida en Comfenalco muestra que, cada uno de los que tiene responsabilidad de la generación de alianzas, lo hace a su manera.

Los indicadores de la alianza van inmersos en el cumplimiento de los resultados de la propuesta construida conjuntamente, y finalmente, se cumple el indicador si se cumple conjuntamente, o es porque el otro no funciona bien y no sabe. Ahí se va generando la percepción del desempeño y el cumplimiento de los indicadores conjuntamente.

En complemento con el modelo de gobierno, ¿Qué modelo de gobierno existe? y si no existe, ¿Cuál crees que debería ser un modelo ideal de gobierno para la gestión de la calidad?

Isabel: No existe un modelo de gobierno definido.

Hay unos puntos claros en este aprendizaje; lo primero, es difícil en una organización como ésta centralizar el tema de las alianzas, cada unidad, cada departamento, cada gerencia, cada gerente tiene su alianza, esa es su naturaleza, vende contacto y relacionamiento, y, de acuerdo con el conocimiento de su territorio, de su negocio, va generando. No todas deberían pasar por un comité de alianzas, habría que definir cuáles se quedan en un tema táctico y operativo, y cuáles escalan hacia las alianzas desde nuestro técnico en la organización, permitiendo cumplir objetivos comerciales, de cobertura, sociales reputacionales o incluso de posicionamiento.

Entonces, en nuestras empresas, esas deberían ser las pautas que se deben poner a consideración por el comité de gerencia, o por lo menos por un comité de gobierno, con representantes de la dirección que permita siempre estar alineados. Suponiendo que las alianzas estén alineadas a la estrategia de la organización a nivel operativo se puede seguir entonces, de manera natural.

Es difícil centralizar. No siento que es lo correcto, eso es cortar alas, perder un esfuerzo y una capacidad relacional que tienen las personas, y al hacerlo hay que definir los niveles las instancias de relacionamiento.

Lo segundo que se debe priorizar, categorizar o caracterizar para componer la alianza es definir en dónde viene, para qué me sirve, a qué objetivo o que movilizador de la estrategia me ayuda este aliado, y qué riesgos representa el aliado; teniendo en cuenta que todos van a representar unos riesgos es entonces que se tendrá una caracterización de esa alianza, y ahí montar unos indicadores de gestión y seguimiento. Debería ser todo el conjunto del gobierno de la alianza.

Si te soñaras un modelo de gobierno, que me decías tendría que considerarse las estrategias y las operativas, pero tendría que haber algo definido para que conecte con el propósito. ¿Cómo ves la participación de las áreas con expertos en ese tema de alianzas? Porque al final dentro de la organización, y dependiendo del área, hay unos expertos en educación, en salud. ¿Cómo los ves participando en la gestión integral de las alianzas?

Isabel: Los expertos en este caso están presentes en áreas técnicas, son los que generan las relaciones naturales de lo táctico y desde el operativo; si fomenta la salud, hace una alianza con el centro médico, una oportunidad de ampliar sus posibilidades de cobertura va más allá desde una estrategia comercial identificando cuál es ese aliado que aumentará toda la cobertura

de salud. El experto está en su mundo, dice cuál es la mejor, cuál aporta y acota el universo de aliados que podamos tener, y desde lo técnico, interviene en las alianzas que se dan de manera natural.

Pero, en el gobierno corporativo de la alianza tienen que estar los rangos que manejen la generalidad de todo el servicio, un gerente de servicios sociales, un gerente comercial, el que hace las relaciones y las planeaciones porque sabe de ellas, y una gerencia de transformación en nuestro caso de planeación. Ellos tienen la generalidad del negocio, y, por tanto, lo van a hacer, porque también es muy desgastante que en las alianzas estratégicas se manejen 25.000 alianzas, cuando es mejor que lo maneje cada uno, porque así habrá mucho más rigor, siendo así un tema mucho más rígido el que entra al componente estratégico, sin ser muchos, sino se enloquecen manejando todo eso.

Las relaciones interinstitucionales no son tan fáciles de entender, las dinámicas de los otros y compaginar a veces. Por eso, no se puede generar un desgaste grande por eso.

Volviendo al tema de esos factores, me hablabas del tema socioeconómico. Hay unos factores en los mercados políticos, económicos, sociales, de tecnología, ambientales, legales. ¿A qué factores se le debería apuntar para asegurar que, primero, se haga una alianza, y segundo, la convierta en una alianza estratégica? ¿Qué es lo más importante de esos factores en una alianza?

Isabel: Hay aliados que se privilegian por su apalancamiento político, con ellos defino una estrategia. Hay unos actores que privilegio desde su estrategia de despliegue comercial, yo con ellos defino otro horizonte.

Cuando tienes una empresa diferente a una Caja de compensación, que es un pulpo tan grande, tú las tienes como muy claras. Al irse, por ejemplo, desde un tema de bienes, y te

interesa el mercado, el precio, o la innovación, entonces ahí tienes tu aliado para ampliar mercado, y para estar siempre innovando. En cambio, en una Caja de Compensación puede haber quinientas mil puntas, entonces privilegias el aliado por el tipo de apalancamiento político o comercial, siempre y cuando esté en mis buenas prácticas de innovación social; así, se va estratificando y a cada uno le das un valor según su fortaleza. Es la complejidad del sistema de las Cajas de Compensación que permite tener muchas, porque nosotros somos una organización que tiene que rendir en lo financiero, como cualquier empresa privada, pero tiene un fondo social supremamente potente. Entonces ésta sola combinación te da un mar de posibilidades.

¿Cómo crees que la innovación puede aportar hoy a la generación de alianzas estratégicas en Comfenalco Antioquia?

Isabel: Aporta cantidades en la medida de que, primero, es una organización que trabaja desde lo social y lo social requiere estar innovando, porque finalmente las comunidades y las sociedades están en un constante cambio.

Cada vez hay que adaptar y movilizarse en función de satisfacer estas nuevas dinámicas sociales en las cuales trabaja una Caja de Compensación en todos los servicios sociales.

Entonces es un apalancador, no es opcional, tiene que estar en constante innovación; no es solamente la tecnología la innovación en los procesos organizacionales, sino también en las apuestas sociales que tiene la Caja. Ahí es completamente pertinente y necesario generar conocimiento colectivo con sus aliados para la innovación.

¿Qué estudios ha hecho Comfenalco Antioquia frente a esos temas que hoy está movilizándolo a las empresas? ¿Cómo crees que pueden llegar a ser importantes para generar alianzas a futuro?

Isabel: Más que generar estudios, ha hecho un rastreo de inteligencia muy interesante de todos esos campos.

No somos una academia que genera un estudio serio investigativo alrededor de eso, pero, el año pasado se montó un proceso de fortalecimiento de capacidades en algunos colaboradores para generar vigilancias estratégicas de los negocios, empezando en el marco del entorno internacional, concentrándonos en lo nacional y Antioquia, desde aspectos como el político, el económico, lo social, lo legal, una cantidad de aspectos que nos permiten cada vez ir más acotando y ajustando nuestros servicios y apuestas social.

En esa apuesta social para las Cajas de Compensación, ¿Consideras que las alianzas que hoy tiene Comfenalco Antioquia le apuntan a la generación de bienestar a las familias, a las personas? ¿Crees que falta algo?

Isabel: Para este año estamos haciendo una reconversión *chévere* de nuestro concepto. Entonces, las alianzas que tenemos van en función del bienestar, y hace falta generar mucho más, porque entendemos, desde un concepto de la Caja, se quiere imprimir un concepto diferente y bienestar de las familias y las personas, no sólo afiliadas sino también en nuestro campo de acción es la no afiliada, que es la que tenemos al lado en el territorio.

En ese sentido, si se han construido alianzas, son las que se necesitan, pero, bajo esta redirección seguimos en la construcción de más alianzas en ese sentido, sobre nuevas tendencias del tema de bienestar.

Desde ese aprendizaje de las alianzas, cuando las cosas a veces no funcionan bien y se convierten en un desafío grande, ¿Qué nos puedes compartir de esas cosas que no se pueden hacer en una alianza estratégica?

Isabel: Qué se debe hacer y qué es lo que no.

Primero, mantener una relación horizontal. Los protagonismos no están bien en una alianza, si somos aliados vamos de manera horizontal, cuando empezamos a volver eso en una relación vertical o desventajosa, eso fracciona.

La transparencia en la comunicación es lo segundo en una alianza con cooperación. Nos falta mucho cuando no estamos alcanzando los objetivos de la alianza, a lo que nos tratamos con *x* o *y* intervención. Hay que nombrar las cosas como son, y porqué están pasando así. Dentro de una dimensión social es susceptible a que las dinámicas cambian, y hay que hacer un esfuerzo sobrehumano para cumplir siempre el indicador.

Dije que el camino era de aquí a allá; el aliado debe verme haciendo, viéndome con una actitud de siempre buscar soluciones desde la innovación, para conseguir resultados, estando muy atentos con la comunicación y la transparencia.

Para juntar la comunicación y la transparencia tanto con la implementación como con la negociación, no debe haber cosas de fondo o por debajo que no se estén dando. Eso hace que la transparencia en las relaciones se construya desde la confianza de las personas; deben ser corporativas e institucionales, pero los NIT no hablan, son las personas.

Las alianzas deben transferirse desde lo corporativo: el que está hablando, está hablando, sabiendo que más adelante hablaré con cualquiera. Finalmente, eso marca a la persona con la que estoy conversando. Es entonces que se debe institucionalizar la alianza, pero tener claro que las alianzas comienzan desde las personas, en lo contractual, el papel se da entre las empresas.

¿Qué valores organizacionales ayudan a consolidar una alianza?

Isabel: La confianza, la transparencia, el liderazgo y la capacidad de resolución de conflictos. Ambos, al tener que ser líderes de lo que nos corresponde para llevar una alianza, debemos tener en cuenta las competencias del liderazgo de ambas instituciones.

Al ponerte a prueba, en medio de una alianza, se evalúa la capacidad de soluciones de conflicto; algún día al encontrarse en una situación, no de conflicto, sino donde nuevas negociaciones se hacen presentes con el aliado, es imposible que quede en un papel tal cual como se definió, teniendo entonces una capacidad de negociación importante.

¿Cómo crees que la comunicación incide tanto a nivel interno de la organización como en la conformación de la alianza?

Isabel: En todo. La comunicación fortalece o destruye una alianza completamente. No estoy a favor de que la comunicación sea 100% formal, o sea, las alianzas se construyen con un café entre personas, no se construyen en una primera reunión, ni en dos, ni en tres, posiblemente; es un proceso de conocer al otro en diferentes momentos. Por lo tanto, en la comunicación desde la transparencia debe haber momentos formales y no formales, es más como *malicia indígena*; Hay cosas que tienen que formalizarse, hay otras que tienen que pasar por la formalidad de la conversación.

Las decisiones importantes no deben quedar en un chat o en un correo, pero hay muchas cosas en las que tú puedes negociar y llegar a acuerdos porque hay un tema de confianza; por eso, está mal apresurar la conformación de una alianza a la brava, sin haber generado este entramado de confianza.

¿Cómo debería hacerse dentro de la organización para asegurar que la comunicación entre las diferentes áreas lleve un hilo conductor?

Isabel: Hay algo clave con la alianza: Debe haber un solo canal de comunicación con el aliado, es decir, hay que cuadrar para hacer esa articulación.

Hoy hay tres actores que tocan lo público: Comfenalco, alcaldía y gobernación.

Entonces, es muy fácil un chat entre los tres. No es que el dueño de la relación tenga que ir a todos, pero sí es muy feo ir a una reunión y darse cuenta de que un compañero tuyo ya estuvo. Debe definirle a esos aliados en cuál canal oficial les toca, y cuadrar internamente.

Debe haber sólo un canal de comunicación, o por lo menos uno lo más unificado posible. Unificar el mensaje está muy del sello corporativo en Comfenalco; las personas tenemos una forma de actuar diferente, no somos únicos, pero, si hay un tema de calidez y sencillez que nos la creemos de verdad, entonces eso es un apalancador de una relación.

Frente a la cadena de valor, ¿Qué elemento está fomentando el desarrollo de proveedores, de fortalecimiento del servicio o distribuidores del servicio? ¿Qué se está haciendo? ¿Qué se está construyendo?

Isabel: La Caja siempre ha tenido muy clara la importancia del desarrollo de sus proveedores. Tenemos un camino adelantado con el proveedor persona natural porque esa es la cara de nuestro servicio; muchas veces lo que nos falta es trabajar con esa cadena de suministros desde lo jurídico, es decir, desde la empresa como negocio.

Tenemos un trabajo de fortalecimiento para que ellos entiendan esos valores corporativos que deben aplicar, porque realmente nuestro cliente no sabe si es proveedor o empleado directo de Comfenalco; con los proveedores que entran en contacto con nuestro afiliado hay un trabajo mucho más juicioso y de más tiempo en ese fortalecimiento.

El proveedor que no está en contacto con nuestro afiliado ya sea en un tema de compra o porque Comfenalco Antioquia en las nueve regiones por la presencia que tenemos, ayuda a la dinámica económica local: un parque en cualquier subregión es un tractor de desarrollo desde la compra de comida, la contratación, los servicios las personas y todo lo que moviliza un parque, un hotel, o una sede en un territorio.

Si tenemos un trabajo pendiente para generar desarrollo de proveedores locales.

Hay contratos que se desarrollan en la región, ¿Esos son aliados o qué son esos?

Isabel: No, esos proveedores son dos figuras contractuales diferentes. Hoy no salíamos con corporaciones más para otros temas.

Frente al tema de las alianzas y la cooperación internacional de hoy, ¿Cómo Comfenalco Antioquia está visualizando ese tema de las alianzas de cooperación internacional?

Isabel: Debemos fortalecer la cooperación técnica con Antioquia, quien tiene una experticia de abordaje en problemas e intervenciones sociales de mucho tiempo, incluso ensayadas muy nutridas por la misma comunidad y por otros entes que tenemos que tener al servicio de la cooperación, porque la cooperación en Colombia no disminuye sino que cambia su arquitectura; dejamos de ser mayores receptores de esa financiación no reembolsable, pero podemos jugar un papel muy importante en la cooperación técnica con otros países que apenas están de pronto avanzando el camino que nosotros ya hemos recorrido. Entonces ahí es donde podemos tener modelos interesantes.

¿Qué alianzas le interesan a Comfenalco Antioquia desarrollar hoy en las regiones?

Isabel: En las regiones hay una tríada importante: lo que pasa entre el estado desde las políticas públicas, la productividad y la competitividad, que está representada en la empresa, y las capacidades que están representadas en la academia.

Las Cajas de Compensación están en el sector trabajo, lo cual tiene que dar como una política pública que la empresa privada tenga un escenario donde moverse, y que la academia, que está preparando a las personas para acceder, por lo menos tenga la posibilidad de potenciar las posibilidades de la empresa; ese es un marco donde nosotros debemos movernos de una

manera muy fuerte, porque esto es lo que dinamiza el sector trabajo, y las Cajas nos debemos al sector trabajo.

¿A qué crees que debería apuntar Comfenalco Antioquia para desarrollar alianzas que realmente apunten a consolidar y generar competitividad para la empresa?

Isabel: En dicho entorno, hay dos cosas: primero, la competitividad del país o del departamento se va a dar en la dinamización de las regiones, es decir, hay que reactivar, potenciarlas, o diversificar la economía en las regiones, y apuntar hacia un desarrollo regional de la agroindustria, el turismo, el extractivismo, en donde los dos primeros son la punta de lanza importante para la región.

Para Medellín y el área metropolitana es otro tema diferente desde la tecnología, porque somos un centro de revolución industrial, en donde tenemos que crear un ecosistema para que se viva y se respire el tema de la tecnología y la innovación; y, cuando se vaya hacia todas las actividades conexas que van alrededor de eso, es el bilingüismo, porque no es que todos seamos programadores, pero tiene que haber mucho bilingüismo en las habilidades digitales.

Anexo E. Leandro Pestana – Director de Regalías de la Gobernación de Antioquia

Haremos una entrevista sobre el tema de alianzas estratégicas. ¿Qué cargo y en qué empresa laboras hoy?

Leandro: Soy economista, especialista. Soy director de regalías y la empresa donde laboro es la gobernación de Antioquia.

Aceptación del consentimiento –.

¿Qué tipo de alianzas consideras estratégicas en tu organización?

Leandro: Consideramos una alianza estratégica elemental entre lo público y lo privado, entre lo que es, entonces, la gobernación de Antioquia y las empresas privadas con las diferentes organizaciones, y las empresas de todo tipo del sector agroindustrial, del sector servicios, de todos estos sectores económicos.

Tenemos claro que como gobernación o entidad pública no podemos transformar en territorio, sino que tenemos que hacer alianzas con el sector privado, pero no sólo con ellos sino también con el sector académico desde la gobernación de Antioquia con la red de universidades tenemos en este momento; diferentes alianzas que también buscan esa articulación, y con la academia poder llevar a cabo actividades de investigación y de proyección social que sean aplicadas, y que terminen beneficiando a las comunidades.

Pero, pero aparte de lo académico y lo privado, también hay algo que a veces es muy obvio, pero no siempre funciona bien, y es la alianza entre los mismos actores gubernamentales.

¿Qué papel pueden jugar las Cajas de Compensación con relación a este tipo de alianzas?

Leandro: Las Cajas de Compensación juegan un papel muy importante en dos sentidos: en el primer sentido, la Caja de Compensación como figura de complementar completamente las

acciones que hacemos desde lo público, acciones que hacemos desde el bienestar de la población: el turismo, el esparcimiento, los focos que ahora tienen las Cajas de Compensación. Celebramos que ahora están mirando la ruralidad como uno de los principales focos.

Tenemos, desde la administración departamental, la forma de lograr que lleguen más bienes y servicios públicos a todos los municipios del departamento; en ese sentido, las Cajas de Compensación son complementarias al trabajo que nosotros hacemos con las Cajas la gobernación. Siempre se ha tenido un excelente relacionamiento, llegando juntos al territorio en diferentes actividades que son tan simples, como programar temas puntuales de conferencias, de generar capacidades en un territorio, hasta cosas de mayor alcance como generar una alianza entre el gobierno departamental y las Cajas de Compensación con los diferentes proyectos maestros de turismo, de bienestar, de la población en general.

Eso en ese primer sentido como tal, entre lo que puede aportar una Caja de Compensación se complementa con la función fundamental desde un actor como la gobernación.

Hay un segundo elemento de las Cajas de Compensación en este tema de alianzas con lo público que es crucial; las Cajas de Compensación nos ayudan a atender ese puente con el sector privado. Las Cajas de Compensación tienen una cantidad de empresas afiliadas en todos los sectores económicos de todo tipo: pequeñas, medianas, y grandes empresas.

Así, por medio de las Cajas de Compensación una entidad como la gobernación de Antioquia y cualquier entidad pública tiene ese puente para llegar al sector privado.

¿Qué gestión está haciendo con respecto a cooperación internacional para desarrollar nuevas alianzas?

Leandro: La cooperación internacional es un tema muy importante. Al hacer una reflexión con relación al sistema, se tienen en cuenta diferentes elementos, porque la cooperación

ha cambiado mucho a lo que nosotros considerábamos hace 20 o 30 años, donde antes existían (y lo digo porque he hablado con muchos actores, pero en algún momento tuvimos la oportunidad de hablar con el gobernador del Cauca, donde él decía que desde el Cauca no supimos invertir) los recursos para el tema de la cooperación internacional.

En Colombia, ahora que hace parte de la OCDE, no tendría mucho sentido que un país que sea un gran benefactor de cooperación internacional se aparte de ésta. Por eso, ese tema de cooperación paulatinamente estará cambiando en los próximos años desde los recursos, y algunas instituciones que han dicho que ya hemos lo suficiente aquí en el país.

Entonces, si las instituciones están planeando la salida del país, pero, desde luego nosotros con temas de cooperación también hemos trabajado de manera importante y estamos potencializando ese tema de alianzas (y por ejemplo, desde la gobernación trabajamos con diferentes organizaciones no gubernamentales), estamos estableciendo fuentes para esos temas claves, que son los principales ojos a los cuales la cooperación está migrando; está el tema de sostenibilidad ambiental, y también algunos temas puntuales de los acuerdos de paz.

¿Qué estudios ha hecho a hoy la gobernación con relación a las nuevas tecnologías o a la Revolución Industrial para generar nuevas alianzas?

Leandro: Este es un tema muy interesante. Hay un tema bien importante y muy ambicioso que en el tema de tecnologías y de revolución tecnológica el señor gobernador nos ha fijado a todo el equipo de gobierno. Precisamente en este momento estamos diseñando y estructurando un proyecto. En ese sentido de cuarta revolución industrial, de revolución tecnológica, el proyecto tiene como objetivo temas de economía y conectividad de los territorios, porque hay un problema de conectividad en la ruralidad, una brecha enorme y hay un tema muy

importante que tiene que ver con lo que estamos viviendo actualmente, como el coronavirus ha puesto en descubierto las necesidades.

Estamos haciendo en este momento un proyecto, escribiendo, aterrizando mucho un proyecto que nos permita llevar conectividad, pero no por sí misma sino como una herramienta o un instrumento para apuntarle a los temas de la cuarta Revolución Industrial, en telemedicina, telesalud, teleagro, teletrabajo y teleducación.

En los territorios más apartados no tenemos el personal médico adecuado, ni muchas veces temas tan sencillos como poder comercializar algunos productos. Esta situación deja al descubierto esto, y esa es la tarea que nosotros tenemos.

Luego de esto comenzaremos a buscar algunas alianzas con el gobierno nacional para buscar la financiación; más como un borrador, pero pensando que para hacer la financiación hay que hacer un modelo que el gobierno nacional, que desde el gobierno del presidente Santos, diseñó, disponiendo de un instrumento que se llamaba en esa época Contratos Plan, o que ahora, con el nuevo gobierno, se llaman Pactos Territoriales; son como un modelo de financiación donde se juntan las entidades, todos ponen recursos y se realizan megaproyectos en diferentes territorios.

¿Qué factores o qué aspectos debería tener en cuenta una Caja de Compensación para generar o establecer alianzas con ese propósito social y económico?

Leandro: Hay como varios factores o temas que se podrían entrar a analizar. Por ejemplo, contribuir a esos propósitos de bienestar territorial es conocer el territorio, las realidades del territorio.

Segundo, precisamente como Caja de Compensación sola muy difícilmente podrá lograr ese impacto. Por ello, hay unos temas muy claros que una Caja de Compensación debería tener

en cuenta para conocer el territorio, y es saber identificar cuáles son los actores claves con los cuales se puede unir para generar un pacto real; digo actores del territorio porque son esos actores los que conocen los problemas y los que muchas veces plantean las mismas soluciones.

Por la experiencia que tengo en Cajas de Compensación se llega y de pronto les dice que se hará un proyecto en tal territorio. Al imaginarlo en una oficina, de pronto es una iniciativa que es muy descontextualizada del territorio, no funciona. Si yo, como Caja de Compensación, quiero impactar en el territorio debo conocerlo y juntarme con las personas de allá, pero también mirar que otros actores externos al territorio pueden aportar, no solo en recursos sino en capacidades técnicas e institucionales, para que esos dos actores del territorio junto a esos actores externos con esas capacidades puedan hacer proyectos de verdadero impacto.

Hay otro factor muy importante y es la confianza. La confianza en el sentido de que yo, como Caja de Compensación, no puedo llegar a un territorio simplemente de manera inicial con un sistema de negocio, no puedo llegar y decir que voy a llegar al territorio con una lógica comercial. Primero, tengo que generar confianza, teniendo en cuenta que sus actores del territorio me deben reconocer y deben reconocer el trabajo que hago para que, teniendo esa confianza, se logre que los actores locales y externos puedan confiar en la organización como Caja de Compensación, y que se puedan materializar en acciones en el territorio.

Adicional a la confianza y por lo menos desde su experiencia en la Caja de Compensación, ¿Qué otros valores organizacionales ayudan a consolidar alianzas?

Leandro: Hay un tema muy importante cuando hablamos del tema de alianzas. Aparte de la confianza estas alianzas tienen que ser alianzas de valor y no de papel, sino, eso se vuelve una *juntanza*, y eso es muy delicado porque no es una alianza con un objetivo en términos de llegar al territorio y contribuir al desarrollo del territorio, sino algo desde el papel, solamente como

para mostrar una unión para llegar allá, pero empiezan a aparecer unos temas muy complejos, y es muchas veces el ego donde una institución quiere figurar más que otra, donde las instituciones más fuertes son las que toma las decisiones y no consultan a las pequeñas.

Entonces, para que haya una alianza genuina, una alianza interesante, aparte de la confianza, el respeto por todos los miembros de la alianza, entre los grandes y pequeños, entre las organizaciones del territorio y las externas.

Aparte del respeto, también parte de un reconocimiento, lo que implica valorar lo que cada factor y/o actor puede contribuir y llegar a aportar dentro de ese territorio.

Confianza, respeto y reconocimiento.

¿Cómo crees que incide la cultura organizacional a la hora de desarrollar alianzas?

Leandro: La cultura organizacional es un tema clave. Cuando uno está dentro de una organización, esas organizaciones son un tema bastante, y la cultura organizacional es muy clave porque dentro de ella hay unos valores. Allí se promueven perfiles del empleado de esa empresa, de la forma en la que esa empresa se relaciona con el otro.

Si una empresa tiene netamente una intención comercial, entonces van a tener muchos problemas porque no va a empezar a trabajar con la gente a ganarse la confianza, sino que va a llegar con un poco inmediato con un tema financiero.

¿Qué aspectos consideras que la empresa debe asegurar en un modelo de comunicación en una alianza?

Leandro: La comunicación en todo este tipo de cosas juega un papel importante, se tiene que mostrar lo que se hace, y no solamente por un tema de visualización y de reconocimientos, sino también es importante la comunicación, porque gobernar es comunicar que las personas que están en el territorio sepan lo que un conjunto de empresas está haciendo allá.

En el tema de comunicación interna hay unos factores claves. Dentro de un proyecto o una alianza intervienen muchos aspectos de una organización: el primer aspecto a resaltar, todas las personas y actores internos de la empresa que están interviniendo de esa alianza deben estar enterados; se tiene que tener ese comité de comunicación, ese comité técnico de proyecto, en donde se activan todos los pasos que se vayan a dar, y así todos puedan tener conocimiento, sino, muchas veces va a pasar que internamente se toman muchas decisiones donde hay áreas que no están enteradas, donde hay algunas personas que dicen esto se hizo sin mi consentimiento.

Si no hay un buen modelo de comunicación interno, esto dentro de la misma organización, puede generar los conflictos que pueden generar que haya incluso algunas personas y áreas dentro de la organización que se conviertan en opositoras del proyecto. Muchas veces son tan grandes estas organizaciones y tan complejas que internamente es donde se empiezan a presentar esos hechos.

Ese tema de la comunicación, desde el principio, es tener un comité donde sus actores estén enterados, donde todos validen las publicaciones y lo que se va a hacer, para que eso dentro de la misma organización no vaya a generar ese conflicto.

Externamente es en el mismo sentido. Si en una organización tan grande a veces es complejo, externamente sí que lo es, porque también muchas veces caemos como en lo mismo; es crear, desde todo eso, un comité para permitir que todo esto fluya, no solamente entre los actores sino también con la comunidad, porque la comunicación con la comunidad es clave para la realización de proyectos donde no involucramos a la comunidad, donde no hay un canal o un conductor de comunicación, socialización e interacción por la comunidad, y la misma comunidad termina muchas veces tirándose el proyecto.

Definición de los mecanismos de comunicación que se quieren con las comunidades y actores.

¿Cuál crees que debe ser ese modelo de gobierno para las alianzas? ¿Un modelo administrativo si crees que debería ser centralizado en una sola área? ¿O las diferentes áreas deberían tener participación en esos comités?

Leandro: Esos modelos de gobierno o modelos de gobernanza deben tener tres temas muy claves: uno, es que unos organismos estratégicos, que permitan que se tomen decisiones, que se analizan los avances, que plasme unos indicadores de seguimiento, con un representante o un miembro de las diferentes entidades que conforman esa alianza para que conformen ese modelo de gobernanza. Tiene que ser operativo, es decir, que está ligado con lo que hablábamos de comunicación, y debe ser operativo con relación a la manera en la que se va a relacionar con los otros actores de manera interna y externa; segundo, tiene que ser participativo, un modelo participativo, con una participación calificada. Si vamos a hacer una alianza se tiene que contar con la participación de actores de ese territorio, pero, cuando hablamos de temas de participación, hablamos de una participación calificada, sino, no tendría la capacidad de tomar decisiones y se volvería un tema que se vuelve un poco de anarquía, donde todo el mundo quiere opinar, participar, y todos los que no saben del tema quieren sobresalir, hacer opiniones, haciendo que el tema se quede un poco estancado, y, finalmente, este modelo de gobierno tiene que ser estratégico operativo y participativo con una participación calificada para que pueda funcionar de manera correcta.

¿Cómo crees que se tiene que evaluar el impacto de una alianza estratégica?

Leandro: El sistema de evaluación de las alianzas es un tema muy importante, y hago ese símil con lo que es la planeación pública, de cómo evaluamos todos los temas de la

planeación, qué pasa con este tema de la evaluación de las alianzas la evaluación de las alianzas; debe superar esa evaluación de producto.

Cuando se habla de evaluaciones, podemos encontrarnos tres tipos de indicadores para hacer esas evaluaciones: de producto, de resultado, y de impacto. El enfoque de la planeación está orientado a los resultados, y en eso mismo orden debe ir la alianza enfocada en resultados.

Si nos quedamos en tema de productos, nos quedamos haciendo proyectos, nos quedamos haciendo alianzas para cumplir con unos productos, pero que carecen de resultados concretos, sin trascender a impactar en relación con el resultado, y, finalmente son los movimientos e indicadores de resultados los que transmiten o se transfieren a temas de calidad de vida; si vamos a medir ese valor público o el impacto de la alianza en el territorio, y si nos quedamos haciendo medición de las alianzas por producto, pasa lo que vemos muchas veces: se hacen proyectos y se hacen alianzas pero en los territorios no pasa nada, no se evidencia el cambio real. Entonces, es en términos generales a concepción de que, en las alianzas, en los proyectos y en todos los procesos de planeación.

¿Qué elementos se deben tener en cuenta en esas fases previas y durante la planeación de las alianzas que no se puede dejar atrás?

Leandro: Ahí hay un tema incluso desde la teoría clave. Cuando uno hace una buena planeación, uno asegura un buen porcentaje de éxito en la ejecución:

Primero, identificar el problema que nosotros queremos resolver con la alianza. Es clave identificar el problema que queremos resolver, si no, vuelve a pasar lo mismo; simplemente juntémonos por figurar o por la foto, pero no estamos consiguiendo nada.

El segundo paso que yo creo que no puede faltar en la planeación de una alianza es identificar a los actores, es decir, quiénes deberían ser los socios y cómo hacer la gestión de esos involucrados o de esos actores.

Otro tema muy importante es identificar el cómo solucionar el problema o cuál es la alternativa de solución que proponemos desde la planeación de la alianza. Y otro tema muy importante es que si en una alianza no se diseña una lógica de intervención, no va a dar resultados.

Una lógica de intervención es una alianza inicial con los actores del territorio. Diseñar el paso a paso que yo voy a tener en cuenta para desarrollar el proyecto.

Anexo F. Luisa Patricia Salazar Pinilla – Gerente de Innovación en Compensar
Aceptación del consentimiento –.

Desde tu experiencia, ¿Qué tipo de alianzas consideras son estratégicas para la organización?

Luisa: La visión de alianzas es parte de nuestro ADN.

Cuando Compensar nace, unos cuantos años después de que nacen las demás Cajas, nacimos pequeños y solos. Eso implicó desde el inicio trabajar con otros, pero no en una red de proveeduría, sino en ese sentido de alianza de construir algo juntos, en lo que todos estamos convencidos.

Desde ese punto de vista, para nosotros las alianzas estratégicas tienen que ver con la posibilidad de generar redes de confianza, y cuando tú confías en alguien es porque compartes principios propósitos y el fin que quieres construir.

¿Qué acciones puntuales están realizando ustedes para posicionar esas alianzas como una opción estratégica?

Luisa: Todo nuestro modelo de salud está fundado en una red de confianza. Hay un libro en Amazon que se llama “Redes de confianza”, en donde explica todo el modelo a través de terceros.

Hasta este año tuvimos clínica propia porque siempre hemos trabajado con las mejores clínicas de otros, en función de un modelo de salud que se construyen conjuntamente. Esto nos permite flexibilidad, hacer entrenamiento de cadenas de valor con proveedores, haciendo que nuestros proveedores crezcan con nosotros; y sin nosotros también, que le vendan también a competidores nuestros, y que entre todos podamos hacer que el sistema se regule hacia la excelencia.

Con Hogares Soacha tenemos todo un ecosistema de relaciones que nos permiten desarrollar la sociedad que queremos en donde queremos estar. No es solamente hacer un proyecto de vivienda, sino ir y tejer con líderes comunales, con la alcaldía, con los gobiernos en general, y que permitan que esta comunidad tenga una mejor forma de vida.

¿Cómo garantizan ustedes que a través de las alianzas se genere valor?

Luisa: El valor compartido, más que la responsabilidad social, de tal suerte que nosotros podemos encontrar hoy proveedores que llevan 40 años con Compensar, y que siguen manteniendo su independencia, siguen siendo ellos, pero tienen la posibilidad de tener muy buenas prácticas en el manejo del personal.

El valor compartido no solamente de Compensar hacia sus aliados, sino de esos aliados hacia nosotros, nos retroalimentan, nos enseña, nos pulen, nos hacen mejores.

Hemos encontrado deficiencias económicas en toda la operación de alimentos, en donde esas eficiencias en una relación unilateral son para el que tenga capacidad de negociar. En nuestro caso, las eficiencias son para todo el ecosistema, desde la participación y el valor que cada uno puede integrar; muchas eficiencias en común se dicen: no las quiero transferir a mi cuenta bancaria, si no transferir a los afiliados, por ejemplo, con los supermercados muchas veces lo transferimos en descuentos para el cliente.

En la cadena de valor que mencionas, ¿Ustedes realizan desarrollo de proveedores?

Luisa: Sí, pero no es un modelo paternal, es un modelo de excelencia de autogestión y un modelo de empoderamiento, de tal manera que, si tengo algo que enseñarte, lo pongo a tu disposición, pero es tu decisión querer ser bueno; entonces trabajamos los mejores con los mejores, porque queremos ser muy buenos en lo que hacemos.

No hay un estándar de calidad, es como queremos hacer más eficiente, por ejemplo, cómo llevar comida caliente a los comedores escolares. Entonces, un aliado me puede decir: Oye si tú no mejoras la cadena de transporte, entonces no lo vas a lograr. De esta forma, soy yo el que tengo que mejorar. Si el otro aliado dice que tengo que mejorar las prácticas en compras de alimentos frescos, el otro tendrá que poner. Todo el ecosistema empieza a hacer ese mejoramiento de proveedores, y sacamos buenas prácticas manuales y todos esos insumos.

Tú confías en alguien que cree lo que tú crees. Entonces, sí todos estamos obsesionados por lograr ese resultado, no hay una relación jerárquica en esa red de confianza, hay una relación simbiótica en dónde todos crecen, pero todo se retan a ser mejores todo el tiempo.

Adicional a la confianza, ¿Qué otros valores ayudan y contribuyen a que las alianzas sean estratégicas?

Luisa: Para nosotros la confianza tiene tres pilares: no es el sentido romántico de que yo confío en ti, porque eres bueno para hacer lo que haces; La sinceridad, saber que está diciendo la verdad, y yo pongo todas las cartas en la mesa y tú también lo haces; y la tercera, es el cumplimiento, confío en ti porque me dices que la reunión es a las 2, y a las 2 estas, y puedes llegar a las 3, pero sí me interesa la relación que tengo contigo, puedo reparar la confianza si no llegamos hasta acá y seguimos siendo amigos.

Al hacer esas conversaciones de feedback con nuestros aliados, y al interior con nuestros colaboradores, nos permite trabajar entre adultos construir esa confianza todo el tiempo, porque es algo que se construye. Y acompañado ese molde que nosotros llamamos el Contenedor de Confianza se fundamenta en eso; está la transparencia, porque tú no puedes ser sincero si no eres transparente; y el ser transparente, no es solamente el no tener nada que ocultar sino el tener mucho que mostrar.

Entonces, estamos dispuestos todo el tiempo a tener libros abiertos a que aprendas, a que enseñes, a que escribas, porque estamos transformando sociedades. Tiene que ver con el respeto, con admiración profunda, que tenemos por las personas y no tenemos más valores porque con esos nos va bien.

¿Cómo viene afrontando Compensar el tema de las nuevas TIC y de la cuarta revolución industrial? ¿Cómo favorecen hoy y proyectan que favorezca trabajar con otras empresas y otras organizaciones?

Luisa: Lo hacemos colaborativamente. Para nosotros el proceso de transformación digital no es una adopción de tecnologías, es un proceso de transformación humano, en donde no podemos estar por fuera de una revolución: no puedes elegir no usar la electricidad y quedarte en la máquina de vapor, en cambio, tú te montas, no hay otra opción; y ojalá seas pionero, pero si no lo fuiste, por lo menos te subes al bus.

En esa lógica, nosotros no podemos ser ajenos a la transformación digital, y lo que hemos hecho es acompañarnos en una red. El proyecto de innovación, junto a la agencia de transformación digital con talento humano, y el equipo de tecnología, necesitan hacer cada uno, desde lo bueno que hace, para que no tengamos que adaptarnos a ningún cambio, sino, ser generadores del cambio.

Cuando te cambias a un celular nuevo, porque quieres tener la última tecnología, no añoras el viejo. Creemos que el cambio es delicioso, en la medida de que lo que generes, lo diseñas y decidas que la transformación digital es parte de tu vida, es una práctica cultural y una forma de asumir el mundo.

Dentro de este tema que se convierte como en una plataforma de todo ese ecosistema, ¿Tienen algún foco específico al cual le estén apuntando actualmente?

Luisa: Más que un foco es un plan. Nuestro foco es el foco superior, que es lograr transformar la sociedad para poder ser más prósperos y equitativos entre todos, y, en función de eso, la tecnología y la innovación no funciona para hacer capacidades, el propósito.

Tenemos un e-commerce que nos ayuda, una plataforma de bienestar, una plataforma para lograr el bienestar. Si es en el presencial, será un curso de natación delicioso, y si estamos en confinamiento, será una conversación interesante entre familias a través de Zoom. Pero siempre estamos en busca del bienestar.

Entonces, si tenemos telemedicina, y ahí tenemos alianzas, tenemos una posibilidad de hacer streaming. Hemos encontrado un panorama increíblemente valioso para acompañar a todos nuestros adultos mayores en este confinamiento con soluciones digitales, pero, lo chévere es que no es el canal mi anfitrión presencial. Cuando yo llegaba, me preguntaban “cómo estaba”, y ahora, me ayudan; si no puedo poner el enlace en Zoom, entonces me dicen “ven yo te ayudo”. Entonces, la esencia es la misma, y el canal es cualquiera.

¿Cómo aseguran que las alianzas estratégicas contribuyan a lo social y al bienestar de las personas?

Luisa: Las alianzas, cuando te conectas con un propósito. Tiene sentido el carro, si es una alianza con un transportador, porque sabes que está transportando. No es lo mismo que transportes alimentos, a que transportes comidas con raciones calientes para niños a los cuales estamos asegurando que puedan aprender muy bien, porque tienen menos estándares de peso y talla.

Cuando tienes esa conversación con tu aliado, y te contesta algo como: “Bueno, ¿cuál es la capacidad instalada del camión?, tal vez no estás dando con la persona adecuada; pero, es diferente cuando él te dice: “¿Cuántos niños es que comen en ese comedor?, después hablamos

del camión”. El camión es importante, y la cadena de frío es valiosa, pero lo más importante es que ese conductor del camión entienda que si se le presenta un obstáculo o mejor ruta, sea para pensar en los niños que van a almorzar ese día.

Allí, es cuando decimos que las alianzas cobran sentido y cobran valor, porque no es solamente ser buenos proveedores logísticos, sino proveedores de bienestar, y el bienestar implica que quien cumple la función sepa que hace, se sienta respetado, se sienta querido, se sienta a gusto con trabajar en la empresa; y solo no hablo de trabajar en Compensar, sino en nuestro proveedor de carpas, y se goza todas las fiestas a las que le ponían la carpa, porque eso es lo que hace que tú sepas con quién trabajas, para quién trabajas, y cómo lo haces.

Mantener esa música de estar conectado con ese propósito no es posible, sería una relación de proveeduría, y esta es una relación con aliados.

¿Cómo incide la cultura organizacional en la implementación de las alianzas?

Luisa: Lo primero, es que gestión humana no es la dueña de los humanos, ni la cultura es sólo de gestión humana. No, porque al romper esas barreras, hace que talento humano seamos todos, y haya alguien que lo gobierna y lo administra.

La cultura es lo que hace que tú seas tú, son tus valores, tus acentos, la comida, todo lo que te gusta con lo que te identifican. Esa es la cultura de un país y la cultura de una empresa: La forma como saludas, la forma como das instrucciones, la manera como tienes ritos dentro de tu organización, lo que vives todos los días, y por eso talento humano nos acompaña siempre.

Nosotros, por ejemplo, tenemos comités de clima en todos los aspectos (...) no es que talento humano venga a hacer una revisión, sino que yo la genero, porque celebrar los cumpleaños es importante, porque hacer una reunión en donde se dice los resultados lo es, y necesitamos una conversación para lograrlos; eso es parte de la cultura organizacional, es esa

rendición de cuentas donde yo levantó la mano, y digo: “No estoy cumpliendo, ¿quién me ayuda?”. Y no espero que el jefe me llame seis meses después, cuando ya no hay nada más que hacer.

Esos ritos son las que han quedado como prácticas culturales que producen talento, libre tirarlas después, y contarle al nuevo integrante que llega cómo lo hacemos, de esta manera, y nos gusta esta forma; pero no es su responsabilidad, es responsabilidad de todos tener una cultura organizacional, que si la embarramos nos dé pena a todos, y si la sacamos del estadio, celebremos todos.

Cuando se generan las alianzas y se quieren volver estratégicas, ¿Cómo garantiza el líder que la alianza a través de la cultura se vuelva estratégica?

Luisa: La primera fuente, es por cultura, y volviendo a lo de los valores que comentabas, hay algo claro y es el respeto. Tú eres tú, y yo soy yo, no somos uno solo; es como en los matrimonios, no nos volvemos uno, seguimos siendo dos con el mismo propósito.

Eso es importante, porque en las alianzas, o en las fusiones cuando se dan, el uno termina canibalizándose al otro, y no es nuestra intención. La idea no es imponer nuestra manera sobre el aliado, sino, si él quiere adoptarla porque le ve valor, de manera generosa le enseñamos para que lo haga más rápido, o si nosotros vemos en ellos algo que a nosotros nos agrega valor, le pedimos buena receta para copiarlos, pero de manera genuina. Al mismo tiempo, hacemos unos acuerdos de nivel de servicio, que existen en todas las organizaciones, y es identificar cuáles son esos pedidos que nos vamos a hacer, cómo nos vamos a gestionar, y si no cumplimos, reconocer qué pasa; es esa relación de confianza que hablábamos al inicio, si tú te comprometes conmigo en este contrato, a qué te comprometes, puedes cumplir, tienes la capacidad; si ves que no estás

cumpliendo, cuándo nos vas a contar; si me cuentas qué pasa, cómo lo vamos a reparar juntos, y cuáles son las consecuencias si no funciona.

Entonces podemos abrir y cerrar alianzas siempre manteniendo relaciones, porque hay alianzas que son por un momento, no para toda la vida. Pero nos volvemos a encontrar en el camino, y la idea es dejar las puertas abiertas de lado y lado, con tal suerte que las relaciones sean perpetuas, pero las alianzas temporales, de acuerdo con los propósitos que se tengan.

¿Qué incidencia tiene la comunicación interna o externa en el éxito en las alianzas?

Luisa: Muchísima. Puedes decir que esto suena como el mundo ideal, y no, eso es dolorosísimo, porque si lo comunicas mal, entonces el acuerdo queda flojo, tú me dijiste A y yo te entendí B. Entonces, no es solamente decírtelo, sino parafrasearlo para que me entiendas lo que te dije, yo te pedí algo y te comprometiste, y no te diste cuenta de que no lo podías cumplir, o te pedí mal porque yo no sabía que tocaba pedir.

Eso es un feedback muy interesante, y nos ha pasado con algunos aliados, algo como: yo te cumplí lo que tú me pediste, pero me pediste lo que no necesitabas. Hay que tener humildad para decir la embarré, pedí mal, y pedimos mal muchas veces, porque mi aliado es más experto que yo en eso.

Entonces, sí yo le digo, “necesito que me des un CRM que haga estas diez funcionalidades”, y el aliado no tiene el *Seniority* y la capacidad de decirme, “usted me está mal formando el producto, porque me está pidiendo una cosa para la cual no está diseñado un CRM”, entonces él va a dejar que yo me equivoqué, y nos vamos a equivocar juntos, porque cuando no funcione, nos vamos a empezar a echar la culpa.

Por eso es muy importante que desde el comienzo ese aliado pueda decir, “ven, tú no sabes de esto, yo te enseño, así entonces me puedes pedir lo justo, lo adecuado y cuando lo construyamos los dos celebramos”.

¿Cuál crees que debe ser el gobierno ideal de gestión para una alianza, centralizado o descentralizado?

Luisa: Te daré mi respuesta personal, más que el de la compañía, porque en la compañía hay de las dos: centralizada y descentralizada. Una negociación de tecnología es para todo el corporativo; pero, por ejemplo, una negociación de logística para la procuraduría de alimentos, la hace el que sabe de eso.

A mí juicio, las alianzas las manejan los expertos, no es por el poder ni por el carro, todas las debe manejar el gerente de compras. Él debe hacer la gestión para que contractualmente el tema fluya, pero cada cual desde el *core* de su negocio debe tener la libertad, porque el que negocia con Microsoft es el que sabe de eso, porque, si no, compra mal o se vuelve un cuello de botella; Le envié el correo a tecnología para que conteste, pero el de compras fue e hizo otra cosa.

Esas cosas nos han pasado a veces, por transparencia o por equidad la compra se centraliza, pero debes descentralizar la gestión, más no el experto que implica cada alianza, porque no sería el interlocutor válido. Además, imagínate un gerente de compras de una empresa, del tamaño nuestro, que tenga que saber de tapabocas, de limpia vidrios, de alimentos, o de tecnología, se enloquece. Debe ser una centralización inteligente en la gestión, en la capacidad de negociación, pero dispersa en el *expertise* y en el dominio técnico de cada cual.

Para construir una alianza estratégica, ¿Qué elementos se deben considerar en una planeación?

Luisa: No creo tanto en los planes, sino en las ejecuciones bien pensadas.

El cuento es qué debes tener para hacer una alianza. Vuelve y juega la metáfora del matrimonio: todos nos casamos bien, y, de pronto, nos divorciamos por el camino. Uno debe planear no sólo casarse, sino divorciarse. Es más, si uno pensara mejor en cómo se divorcia, no tendría tantos problemas en la vida.

Entonces, en una alianza yo creería que uno debe saber con quién me voy a mezclar, con quién voy a construir un futuro: Si es un proveedor, elijo al mejor, compró y se acabó; pero, si es un aliado de su socio, es una relación a largo plazo, entonces comparte mis valores, comparte mis intereses, le importa mis propósitos, tiene un ADN similar, tiene defectos que me pueda aguantar, porque no todos somos perfectos. Esas son las mismas conversaciones que tienes si eliges un buen socio para toda la vida, y súper chévere, antes de hacer esa alianza, identificar si nos va mal cómo sería un pleito con este personaje. Es común, no preguntarse eso, y es muy importante, porque es posible que una alianza termine mal. Si yo pienso en el escenario de esa planeación, en cómo debe ser el final de esa historia, eso seguramente te orienta para decir, “sería terrible y mejor no me meto con este personaje”, o, “puede funcionar y puede ser un final feliz entonces me meto con él”; y, de pronto, nunca tengo final, pero estuvo previsto dentro de mi decisión.

¿Qué etapas de manera práctica aseguraría para consolidar una alianza?

Luisa: Una etapa fundamental es una etapa de conocimiento genuino. No voy a mirar todos tus folios, ni voy a mandar a hacer una investigación.

Por ejemplo, hacemos alianzas de innovación con emprendedores. A veces no preguntamos solamente cuál es el ADN emprendedor con el cual voy a hacer mi Spin Off, sino quién y por qué invirtió, porque sé que a quien invité tiene capacidad de decisión; entonces al

conocer con quién se está rodeando, y cuáles son sus amigos, se empieza a mirar cuál es el equipo que me va a responder.

Entonces, en ese reconocimiento de quién eres, con quién te mezclas, con qué equipo vas a responder eventualmente, y cuáles son tus prácticas, logras el resultado a costa de cualquier cosa, y tienes unos caminos para lograr unos resultados: Cuáles son sus ambiciones, a dónde vas.

Cuando tienes esa estructura establecida, ya puedes empezar una segunda etapa, y empezar a construir juntos el camino al hacer esta alianza: hasta dónde quieres llegar, cuál es tu expectativa, cuáles serían sus formas, necesitas inversión, para ti es importante un pago oportuno o no tienes flujo de Caja, qué problemas tienes para hacer esto. Construimos entonces juntos con las cartas sobre la mesa trazando cuál es ese camino, y luego hacemos los famosos acuerdos de servicio: para cuándo, cómo, por qué, etc., y, al final si esta relación falla, se identifica cuáles serían las consecuencias.

Hay fabricantes, que a mí personalmente me encanta, que dicen, por ejemplo, “mira, sí te fallo más de 2 veces, estoy dispuesto a pagarte está multa”. Espero no pagártela nunca, pero ya tengo diseñado el escenario y eso te genera confianza, porque tú dices “este señor ya tiene *cancha* en su negocio, al punto que sabe a qué comprometerse si no puede cumplir, pensando siempre en cumplir”.

Si le ofrezco un contrato y le digo que voy a consumir tanto, y no lo hago, pues me va a afectar si usted llega hacer eso, pues vamos a ver qué pasa con usted. Vuelve y juega, la alianza no es unilateral, es una alianza de varias partes, y quedo satisfecho con los compromisos y los pedidos que hago, y el otro también.

Esas serían mis fases de construcción de alianza.

¿Qué indicadores tiene Compensar para evaluar esas alianzas?

Luisa: Tenemos más de la cuenta. Los de planeación son unos genios para hacer indicadores.

Todos le apostamos al resultado, pero con los aliados usualmente es acompañarlos en ese resultado. Entonces los indicadores están puestos en ese marco de los aportes a nivel de servicio y de relación contractual inicial.

Hay 2 formas de verlo: uno, en la relación directa con el aliado, en donde si estoy, por ejemplo, generando un tráfico para algún *retail*, y ellos a cambio de ese tráfico me generan unos descuentos, entonces medimos el resultado de la alianza; yo recibí los descuentos que quería mi gente, y tú recibiste el tráfico que necesitabas.

Un segundo nivel es que si hice esa alianza contigo es porque le apunta a mi propósito, y mi propósito es tener una mejor cobertura de productos y servicios para mis afiliados, y que perciban un costo beneficio en mi capacidad de negociar. Entonces, si cumplí en la alianza, seguramente cuando hagan mí encuesta de satisfacción y mire mis resultados de penetración de mercado, voy a ver que la alianza contribuyó a ese resultado final de tener muchas personas con descuento en el retail con quién hice la alianza.

Es lo que hacemos usualmente es una estrategia por contribución, en donde no tendría sentido ninguna alianza que no le apunten a los resultados estratégicos y al propósito superior de la compañía.

Teniendo en cuenta ese tema, porque a veces hay cosas que te hacen perder valor o se vuelve una especie de reproceso, ¿Cuáles son esos desafíos o retos representativos que ustedes han vivido en las alianzas y cómo los han afrontado?

Luisa: Yo creo que uno debe saberse autoevaluar y si se equivoca, equivocarse rápido.

A veces, nos hemos metido en moda: viene el show *x*, y todos creemos que se debe tener alianzas con el señor que distribuye las boletas para ese show, porque, si no, vamos a quedar por fuera. Nos ha pasado, no hay tiempo de hacer estudio de mercado libre, porque va a ser un éxito, y después que encarte, porque ni dos por uno, ni regalado te lo recibe.

Nos pasó hace unos años con un producto: compramos toda la boletería, y duramos 3 años regalando para no perderlo. Tuvimos un pare con el aliado para decirle que se diera cuenta el esfuerzo que habíamos hecho para cumplirle su contrato. El aliado decía que de otras partes si venían, y bueno, el malo de pronto soy yo y no tengo en mis afiliados el cliente de su negocio, y yo pensaba que sí.

Fue difícil tener esa conversación con el afiliado, y construir con ese aliado una salida digna para todos. No lo puedo regalar porque estoy deteriorando el producto de mi Aliado. Tuvimos que reinventar el mismo aliado para que fuese atractivo para nuestro público, y poder recircular las boletas y darle un sentido social; invertir un dinero que no estaba previsto para no perder más, y recomponer la alianza.

Muchas veces eso puede suceder, uno espera que no sean muchas.

Desde el marco normativo de las Cajas de Compensación Familiar ¿Qué tanta movilidad permite para poder generar alianzas?

Luisa: Ya que trae ese tema a la conversación. La principal misión de la OCDE es tener buenas prácticas de comparación entre los mejores países para copiarnos rápidamente unos a otros y ser los mejores siempre. Estar con los mejores hace que tengas oportunidades, y creo que sí nosotros aprovechamos esta transición que implica responder más allá a una emergencia sanitaria, es responder a una transformación sociedad.

Siempre nos hemos puesto unos pisos, la Pirámide de Maslow, los niveles de pobreza, siempre tenemos un parámetro de piso. Nos hacen falta ponernos unos techos, de tal suerte que podamos saber hasta dónde crecer y de qué manera, qué va a pasar, cómo nos reunimos, y poder generar equidad; y al poder generar esa equidad, seguramente se generará la abundancia de la que habla el principal *mindset* de la OCDE, y es tener riqueza para todos.

Cuando haces esa construcción, cualquier negocio tiene marcos de restricciones, y las restricciones, a mí juicio, es lo más valioso que tú puedes tener, porque si no tienes reglas de juego, el juego se vuelve aburrido, no se sabe quién gana, no se sabe quién pierde; cuando tú tienes un juego enriquecido en reglas, sabes moverte en ellas y entiendes por qué existen, no solamente la sigues, sino que las comprendes y las modificas a medida que necesitas.

Las restricciones te permiten crear, superar obstáculos, no las puedes ver como una camisa de fuerza, sino como una camisa ajustadita que te mantiene en forma. Te hablo de oportunidad de análisis, un criterio bien interesante.

Creo que nosotros no tenemos demasiadas reglas, lo que pasa es que tenemos demasiados procedimientos: en Colombia somos expertos en sacar una ley con 70 reglamentarios, cuando en la mayoría de los países la ley es suficiente. Entonces, no creo tanto en los marcos regulatorios restrictivos, creo más en nuestro enamoramiento profundo de la ley para asegurar el poder, el control, el dominio, para ser importante, y esa es la cultura que nos frena, más que un marco normativo.

¿Tiene Compensar hoy alianzas en otras regiones?

Luisa: Si, tenemos un caso muy bonito que se llama Cajas Sin fronteras. Eso, con el marco regulatorio, me parece muy chévere el enlace, porque la norma dice que tiene operación

en Cundinamarca en nuestro caso, y cada Caja en su departamento. Pero como somos ciudadanos del mundo, no veo las otras Cajas como mi competencia sino como mis pares.

Entonces tenemos una alianza con 28 Cajas en donde nuestros afiliados pueden moverse por todo el país, porque si estás afiliado a Compensar puedes visitar 28 Cajas aliadas, y no estoy infringiendo la ley, estoy cooperando con otras empresas que tienen mí misma restricción, pero pueden recibir turistas y extender su cadena de valor a los afiliados de Colombia.

¿Qué alianza a nivel extranjera o nacional sueñas para Compensar?

Luisa: Alianzas que tengan que ver con un turismo social. Las personas tienen la necesidad de conocer más allá de sus límites, viajar te abre la mente. Puedes no ser magíster, pero si conoces el mundo, conoces las culturas y tienes empatía con nosotros, nosotros tenemos el 75% de personas de categoría A y B que se ganan salarios mínimos, y que salir a comerse un helado el fin de semana es un logro increíble; entonces, que esas personas puedan conocer culturas el mundo, eso genera equidad, genera empatía, genera que te sientas parte de todo y no a un lado, en una esquina.

Anexo G. María Paulina Restrepo – Responsable de Alianzas Empresas en Comfama

- Aceptación del consentimiento –.

¿Qué tipo de alianzas consideradas estratégicas a hoy para Comfama?

Paulina: Nosotros desarrollamos alianzas que permitan cumplir nuestro propósito de la mano de actores estratégicos, que nos permitan tener más brazos para desarrollar todas las opciones que tenemos visualizadas. Entendemos que tenemos una gran capacidad, pero si unimos esfuerzos con más empresas, instituciones y aliados obviamente los resultados van a ser mucho mejor.

Básicamente las alianzas que nosotros promovemos están muy alineadas con el propósito organizacional de consolidar y expandir la clase media trabajadora antioqueña para que consciente, libre, productiva y feliz. En ese primer filtro del propósito es donde empezamos a hacer la articulación con los actores.

¿Qué acciones específicas hace Comfama para posicionar las alianzas, y que se conviertan en alianzas estratégicas?

Paulina: No es un tema de promoción en Comfama, es más una estrategia que se desarrolla desde los negocios, entendiendo su propia necesidad y el público objetivo al que se dirigen cada negocio; es cómo se establecen las alianzas, cómo nosotros visualizamos esa estrategia de articulación, y cómo empezamos a expandirla para el negocio específico.

Particularmente en Comfama cada negocio tiene su modelo de Alianza. No es lo mismo llegar al negocio de regiones donde están empresas y familias, a llegar a B2B; el modelo que utiliza cada negocio de diferencial y la estrategia también es diferencial. La mejor estrategia que tenemos son los resultados que los mismos actores van viendo en esa articulación con Comfama.

Para asegurar que el propósito superior se cumpla, ¿Qué asegura Comfama con los aliados en la creación de valor?

Paulina: Lo primero, se debe compartir el propósito. Si el Aliado no comparte el mismo propósito los resultados van a ser dispersos o no se van a alcanzar.

Lo segundo, es que generalmente buscamos una figura jurídica que nos permita avanzar en ese propósito de la alianza. Generalmente lo hacemos en unos acuerdos marco que después se pueden volver específicos, dependiendo del alcance que le vayamos dando a esos convenios.

Hacemos también un modelo de gobernanza. Tenemos instaurados actas de inicios, comités internos, y comités con los aliados y las contrapartes, haciéndole mucho seguimiento a las acciones que se derivan de los convenios. Particularmente le hemos hecho mucho zoom a cómo se da una negociación, que esa negociación cumpla el tiempo, apegándonos mucho a los compromisos que se habían decretado.

Particularmente en el negocio Empresas las alianzas que establecemos en este equipo tienen mucha cuantía importante, y, generalmente, van a aprobación a un foro de negocios, en donde, con esa aprobación, a nosotros también nos implica un modelo de gobierno para asegurar que esas aprobaciones que recibimos en el tiempo sean resultados efectivamente, sabiendo que se tuvieron en cuenta los riesgos que puede tener Comfama si se llega a dar una negociación o ejecución no adecuada.

¿Cómo funciona el modelo de gobierno en los negocios? ¿Crees que da resultados o qué le agregarías? ¿Crees que es mejor un modelo centralizado o descentralizado?

Paulina: El modelo de gobierno que tenemos hoy es creado a partir del cambio de estrategia que hizo Comfama, en la creación de los nuevos negocios para Comfama.

Anteriormente estábamos orientados al tema de servicios, y con el cambio de estrategia cada negocio tiene una célula autocontenida donde cada uno tiene su propio equipo, equipo de soporte, equipo de alianza comercial. Cuando empezamos a tener todo este tema de los negocios, cada responsabilidad y alianza estaba orientado a su propósito específico. Lo que propiciamos es una conversación mucho más transversal, donde cada responsable de alianza va contando qué temas estamos desarrollando; lo ideal sería tenerlo con una frecuencia, pero con estas dinámicas lo que hacemos es que por chat nos contamos con cuáles negocios estábamos, y cuál de estos negocios pueden estar permitiendo que uno de los otros negocios se beneficie. Eso es un primer tema, la articulación entre los negocios.

El segundo es que generamos una norma de negocio que nos permite dinamizar o crear las condiciones para el relacionamiento estratégico que generan los convenios. Teníamos muy claro el tema de cómo hacíamos los negocios para las compras con los proveedores, pero no para las ventas. Y Comfama ha declarado que el 25% de sus ingresos los va a tener adicional al 4% en su MEGA. Para cumplir esa MEGA creamos una norma de negocio que nos permitiera crear los mecanismos para desarrollar la venta empresarial y los convenios.

Eso nos ha dado de alguna manera una gobernanza para poder generar ese tipo de negocios, tanto en las cuantías como en las instancias de aprobación. Lo que antes siempre iba a dirección, hoy ya hay unos modelos de autonomía en cada negocio, según los responsables, y según los cargos, donde se someten a aprobación es un negocio que no tienen que ir todos a dirección.

El tercer tema es el seguimiento. Una vez creamos ese relacionamiento con un aliado, creamos también unos mecanismos de seguimiento, unos comités o foros donde revisamos

indicadores técnicos e indicadores financieros para dar la tranquilidad desde el término de transparencia y ejecución de los indicadores que teníamos previstos.

Si me preguntas, si es el modelo ideal pues para Comfama, es lo que hemos venido aprendiendo. Está basado en las lecciones aprendidas propias de Comfama, y cada organización creará su modelo, y ese será el ideal a partir de sus propias dinámicas.

¿Qué le agregarías a corto o mediano plazo a ese modelo?

Paulina: Le agregaría más capacidad para hacer más negocios. Son tantas las capacidades, tanto el mercado, pero los brazos a veces se quedan cortos. No todo es gente.

Volvería a la premisa de que no siempre las cosas se resuelven con equipos. Es como buscar mecanismos de articulación mucho más eficientes, mucho más rápidos y que nos permitan ser muy ágiles en desarrollar propuestas de valor en la institución. Creo que ahí el tema de la capacidad de reaccionar frente a las dinámicas del mercado podría ser un tema por mejorar.

¿Los valores organizacionales son claves para entrar a consolidar una alianza con un socio?

Paulina: Si son muy importantes. Más que eso nos ampara el propósito superior.

Básicamente el tema de consolidar y expandir la clase media es donde se nos está decretando la forma en la que debemos relacionarnos con los otros actores: Consolidar y expandir.

En algún momento, Comfama estaba muy orientada a ser operador de la política pública del municipio y de la gobernación, y hemos hecho renuncias en ese sentido, renuncias hacia temas que no hagan par con ese propósito superior.

La confianza y la transparencia a la hora de concretar un negocio, ¿Qué te dicen? o ¿Qué otros valores crees importantes?

Paulina: Hay un valor muy importante y es la capacidad. Muchas organizaciones que se juntan para poder hacer cosas, en mitad del camino se quedan ya que no lograron el propósito y no les dio la capacidad de ejecución, porque no dieron los riesgos.

Hay un tema muy importante allí que son los riesgos. Desde la estrategia de sostenibilidad de las organizaciones, hay que medir muy bien los riesgos para saber en qué nos involucramos y en qué no.

La innovación para mí es un valor. Este equipo lo que propone particularmente es hacer nuevos negocios, cosas que estén validadas desde las tendencias, desde lo nuevo que están pidiendo las empresas desde las necesidades del mercado, y cosas que generen valor compartido como estamos en un B2B.

¿Cómo logramos hacer o desarrollar propuestas de valor compartido pero que sean diferenciales en el mercado? Entonces al tema de los valores yo le agregaría la Innovación.

¿Cómo crees que la cuarta revolución industrial y las nuevas TIC le puedan aportar a Comfama para la consolidación de nuevas alianzas?

Paulina: Es demasiado importante. De hecho, el haber entendido esa tendencia a tiempo nos permitió el año pasado generar una de las mayores alianzas: La primera a nivel nacional, donde desarrollamos un fondo de talento especializado para la cuarta revolución industrial, que se llama el Fondo Sumanti; Tres mil millones de pesos aportados por Sura, Ruta N y Comfama. Eso nos permitió generar hoy una estrategia para que los jóvenes estratos 1, 2 y 3 se puedan expandir, y, sobre todo consolidar esa clase media, encontrando que las empresas no estaban llegando hacia el talento y que la formación, que se estaba dando en la ciudad, no era pertinente para ese talento. Cerramos esa brecha con este.

Entonces, frente a tu pregunta yo creo que es muy importante entender esas dinámicas del mercado, así lo hicimos, y hoy somos un actor fundamental, un actor que está jugando de manera muy estratégica en la cuarta Revolución Industrial para Medellín.

¿A qué otro factor se le apunta para la búsqueda de nuevas alianzas?

Paulina: Esta pregunta es muy abierta. Trataría de concretarla basada en los negocios.

¿Qué busca Comfama? Consolidar y expandir la clase media, pero con una mirada de regiones, de familias, o de empresas. Hoy son los negocios quienes definen las dinámicas que quieren para su público.

En regiones están buscando alianzas que permitan desarrollar el agro desde la financiación, el entendimiento, el desarrollo empresarial, la formalización empresarial. Mientras tanto, en el negocio Empresas estamos tratando de resolver las necesidades de las empresas, por ejemplo, en el acceso a financiamiento, el acceso a una formación especializada para las Pymes, en el acompañamiento a los trabajadores para que cada vez sean más productivos, y las empresas crezcan en productividad; mientras que Familia está pensando en cómo generar mayor acceso en temas de culturas, cómo participar en una feria del libro para que la gente sepa todas las capacidades que tiene, cómo empleamos nuestra cobertura en las bibliotecas.

En fin, existen múltiples opciones desde todos los servicios que tiene Comfama que hoy están declarados y son habilitadores para nuestro propósito Superior: Temas de vivienda, de educación, de cultura, de servicio financiero, y uno nuevo muy importante en el que decretamos, que es un tema transversal, y es la transformación de hábitos (Cómo lograr que esa clase media, que puede estar vulnerable, pueda consolidarse y expandirse a través de la transformación de hábitos; cómo logramos que hoy la población que está en una situación A, a través de la transformación que hace Comfama pueda llegar a un punto B).

Dependiendo de esa mirada que tenga cada negocio, es el factor o la dinámica que tiene el equipo de alianzas y convenios.

¿Qué está haciendo Comfama para desarrollar distribuidores y proveedores, y garantizar la cadena de valor?

Paulina: Es un concepto en el que creemos firmemente, se llama Capitalismo Consciente. Trajimos a Tomás Smith, quien ha venido implementando en Comfama, con las empresas, estrategias de formación de formadores al interior de Comfama, y creamos un circuito de conferencias y capacitaciones con las empresas donde cada dos o tres meses Tomás viene al pie, y forma 20 o 25 empresas con talleres modulares, aplicando los cuatro principios básicos del Capitalismo Consciente: Uno de ellos, es el de Proveedores.

Existe una capacidad especial en el negocio de empresas que se llama Gerencia Social, que fue la que diseñó toda la estrategia con Tomás de Capitalismo Consciente, y hoy parte de la implementación que estamos haciendo con todo lo que aprendimos, transfiriendo todas esas metodologías a lo que hoy es Abastecimiento y Logística, quienes son los encargados de la contratación de los proveedores para replicar este modelo con ellos, muy alineados con estas nuevas políticas y dinámicas del Capitalismo Consciente.

Se trata de crear una dinámica, no solo eres mi proveedor, sino que te queremos ver crecer al lado de Comfama, y para eso te transferimos una metodología y unos conocimientos que te permitan hacerlo.

Lo segundo con las Pymes: Estamos diseñando una escuela para la formación empresarial que nos permita adquirir unos conocimientos y unas dinámicas para fortalecerse en el mercado, y pueden articularse como una gran empresa.

Como nosotros tenemos esos dos mundos, las empresas muy grandes y las empresas Pymes, la idea es que podamos llegar algún punto donde estas Pymes puedan tener mercado con esas grandes, ya que también están en nuestro radar.

¿Cómo se mide el impacto de esas acciones? ¿Existe algún balance o algún indicador para medirlo?

Paulina: Hay dos indicadores muy importantes para nosotros, entendiendo que el impacto no se mide a corto plazo, sino en el mediano y largo plazo. Hablamos de unos indicadores, más de resultados, en términos de recursos movilizados, es decir, cuánto aportó el aliado, cuánto aportamos nosotros y juntos, cómo generamos valor con esos recursos. Ese es un indicador, desde el punto de vista de cuánto me pone el aliado, algo muy importante para nosotros en términos de la venta empresarial porque son recursos que se movilizan, distintos al 4%.

Hay un segundo indicador que nos permite medir el alcance de la alianza, y es a través de la Cobertura. Los recursos que aportamos provienen de fondos de ley que nos permiten tener esa movilización; también es la posibilidad de cuánto estoy aportando, es de los fondos de ley, pero qué cobertura me están reportando el uso de estos recursos.

También tenemos la operación de los fondos de Educación Superior, en el cual operamos cuatro fondos de beca de educación, donde no sólo estamos viendo la cobertura, sino también cuántos estudiantes se están formando en esos fondos tienen una inserción laboral. Allí estamos llegando al final de esa cadena, que no es de corto plazo y que nos toca medir a largo plazo, porque estudiantes de Sapiencia pueden llevar 5 años estudiando, y a los 5 años tenemos que saber si esa persona efectivamente consiguió empleo.

Ese indicador, por ejemplo, lo estamos considerando como un indicador de movilidad social a través de la intervención que se hace con esos recursos y esa beca; como una persona pasó de un punto A, a un punto B con los ingresos que le reporta Comfama, como afiliado que ya tiene un salario. En el tiempo vamos midiendo cómo va escalando, y cómo tiene esa movilidad social.

Entonces, hay unos indicadores de corto plazo que me den resultados específicamente en las alianzas, pero como sabemos que las intervenciones que Comfama hacen cambiar hábitos, y consolidan y expanden esa medida, tratamos de validar esa hipótesis con hechos y datos concretos.

Estamos muy dedicados también a que la analítica nos muestre efectivamente esta movilidad social a través de las intervenciones que hace Comfama.

¿Qué incidencia tiene la comunicación para el éxito de las alianzas?

Paulina: Para mí es un factor transversal y fundamental para toda la alianza. Cualquier iniciativa que nosotros hacemos, siempre hay un componente de comunicación y un presupuesto asignado para poder promover la alianza; hay una estrategia muy importante, que nos está dando muy buen resultado, y es que las alianzas que hacemos también se las contamos a nuestros empleados. Así, talento humano se ha vuelto un actor fundamental para poder ampliar o masificar el resultado de las alianzas.

Es uno de los componentes principales. Se necesita presupuesto para poder desarrollarlo, y hace parte de cómo las promovemos, desde el componente de comunicación.

Si hoy tuviera Comfama la oportunidad de generar alianzas a nivel país, ¿A qué regiones y en qué negocios invertirían o buscarían aliados estratégicos?

Paulina: La pregunta es muy compleja de responder.

En alguna medida y en unos escenarios vamos a estar analizando el tema a nivel nacional. De hecho, hoy tenemos alianzas con muchas de las Cajas que están a nivel nacional para que nuestros afiliados puedan utilizar los servicios en otras Cajas, y, en la medida de que veamos interesante la expansión a nivel nacional en algunos temas específicos, se analizarán ese tipo de alianzas para pasar a un nivel mucho más estratégico.

Para eso está el análisis desde proyectos y estratégicas; podemos participar y proponer, pero se llega a una instancia mucho más estratégica dentro de la Caja. El interés está. Sin embargo, todavía estamos en un inicio del camino, apenas lo estamos decretando, explorándolo. No siento que estemos desarrollados en el tema.

Con las alianzas de cooperación internacional, ¿Mira hoy Comfama alianzas o aliados internacionales en el tema de fortalecimiento de las empresas?

Paulina: Comfama históricamente ha tenido un tema muy importante de cooperación nacional e internacional.

Fuimos los primeros actores en desarrollar la colaboración en el tema de la compensación. Hoy, de hecho, la persona que te mencioné que es de Gerencia Social también tiene a su cargo las relaciones internacionales, y hoy sigue siendo para Comfama muy importante el tema.

De hecho, tenemos dos proyectos muy importantes: uno, con el BID que se llama talentos extraordinarios; y otro, con la agencia española de cooperación, que están marcado en el tema de emprendimiento en las regiones.

Es muy importante para Comfama el tema de relacionamiento internacional, y para Gerencia Social hoy se materializa en toda la estrategia que tenemos. Seguimos estando en las

universidades más importantes con los cursos de gerencia, a donde van los empresarios; y también se ve materializado con esos proyectos de cooperación que tenemos.

Sigue estando la estrategia, sigue estando los procesos, y sigue representando recursos importantes para Comfama.

¿Qué lugar ocupa el bienestar en la generación de alianzas estratégicas?

Paulina: El bienestar para nosotros es muy importante. De hecho, el negocio Empresas hoy sirven de brazo implementador de mucha de las estrategias de bienestar de las empresas; para nosotros se volvió fundamental el tema del cuidado, cuidado como el acompañamiento a las empresas para desarrollar con ellos las estrategias de cuidado de bienestar. En efecto, en muchos de los negocios que hoy hacemos para nosotros el eje fundamental es el cuidado.

En esa palabra de “cuidado” cabe el tener un centro de preparación física, hasta que cuides tu mente y cuerpo: Tenemos el tema de formación para que cuides esos hábitos que tú tienes y esos sueños que están formulando, acabamos de desarrollar la “Red de amor, cuidado y salud mental” que lo que busca es atender esas personas que hoy por la pandemia pueden estar con alguna afectación por el tema de salud mental.

Vas a escuchar mucho en Comfama que el tema de Cuidado se volvió importante en la estrategia. Si bien es cierto que bienestar es fundamental, estamos migrando a un modelo mucho más de protección y de cuidado.

El bienestar sigue estando presente, porque finalmente es como lo llaman las empresas; cuando una empresa de talento humano dice “quiero mi plan de bienestar”, y Comfama se lo diseña. Somos unos aliados muy importantes en esa estrategia empresarial, pero estamos enrutando un tema muy bonito, y es la mentoría en los programas que nosotros estamos implementando, siempre van acompañados de un mentor, un mentor que genere capacidades en

las empresas; así, entonces, las empresas al interior se vuelven inventoras con sus propios equipos, desde el cómo acompañamos a los líderes para que tomen decisiones conscientes y responsables.

Hemos hecho un esfuerzo súper importante con los líderes, transfiriendo capacidades desde el Liderazgo Consciente. Muchos de los aprendizajes que ha tenido Comfama los estamos tratando de permear y llevar a las empresas, no para que hablen el mismo lenguaje de Comfama, sino para que puedan lograr ese proceso de transformación en su camino de bienestar.

¿Cuál es el nivel de compromiso del líder en el aseguramiento y en el éxito de las alianzas estratégicas?

Paulina: A partir de la creación de los negocios, se hizo mucho más evidente la importancia de las alianzas y las importancias de ese relacionamiento. Comfama ya lo tenía desde el tema comercial y era muy evidente con las alianzas para todo.

Cuando ya se crean los negocios, somos unos brazos importantes para poder desarrollar la estrategia de cada negocio, y, asimismo, para poder articular esos intereses de las capacidades con los negocios, para que no estén sueltas las capacidades de los negocios y así hablar el mismo idioma, para que vayamos por el mismo resultado.

Desde cada negocio las alianzas son importantísimas, pues hacemos parte del foro del negocio, y desde los mismos equipos cada que haya un tema novedoso o un tema distinto siempre se tocan la puerta de alianzas; una alianza con la manera distinta de cada ente, haciendo ese negocio desde esa visión distinta de los actores que se necesita.

Ese poder de articulación, de conjugar, de poder juntar este con este, eso es una competencia que no muchas organizaciones tienen, y que desde Comfama se ha potencializado

por la confianza que se tiene en la creación de estrategias y de alianza. En todos los niveles hay esa declaración de la importancia de las alianzas.

Anexo H. Mauricio Sandoval – Experto en Alianzas, Cooperación y Convenios y Jefe de Alianza en Colsubsidio

- Aceptación del consentimiento –.

Nota: Habla a título propio y no de la organización donde labora.

¿Qué tipo de alianzas considera estratégicas para una organización, en especial las Cajas de Compensación?

Mauricio: Esto va a depender del tipo de organización. Puntualmente las alianzas estratégicas tienen dos conceptos, o, como yo lo considero, dos vías importantes de desarrollo que hay que tener en cuenta: la primera, si a nivel de negocio va a ejercer una diferencia notable frente a la comercialización, o al mismo producto; y la segunda, si esa alianza estratégica va a generar un valor agregado para la organización.

A nivel de Caja de Compensación, una alianza se puede comprender bajo el concepto de agregar valor a los productos ya actuales, incluso mejorando, creando nuevos productos.

Eso es más que estratégico, porque al final se puede hacer muchos convenios, que lo que hacen es fortalecer tu portafolio y lo aumentan, pero cuando es estratégico, se está hablando de un servicio diferencial, de una experiencia del usuario distinta, y, además de eso, de una puerta del mercado única.

¿Qué debería hacer una empresa para garantizar que a través de una alianza estratégica se genere valor compartido?

Mauricio: Una alianza estratégica siempre tiene que mirar el *gana - gana* de las empresas independientemente, de cuál es el objeto final. Siempre debe haber una ganancia para ambas partes, eso aumenta, incluso fortalece mucho la definición de alianzas estratégicas, porque

no puede ser que en una alianza estratégica solamente gane uno; acá se busca que sean las dos compañías las que ganen frente a un producto, un servicio o incluso un modelo de negocio.

Hablando de las nuevas TIC y de la cuarta revolución industrial, ¿Cómo apuntan estos temas a la realización de alianzas estratégicas?

Mauricio: Hoy hablaba con un aliado experto en todo el tema de consultoría, y la información precisamente a considerar para esta nueva etapa, esta nueva normalidad. Hablaba mucho del 4.0, es muy importante y va a ser un diferencial grandísimo: el modelo negocio actual que tienen las Cajas de Compensación, por ejemplo, cambia completamente, incluso la manera presencial de ofrecer servicios cambia completamente, y se va a generar una “firtualidad”. Qué es una virtualidad física, es pasar de lo que hoy conocemos como virtualidad a esa presencia física, que básicamente, no es necesaria. Las alianzas estratégicas en este punto no solo son esenciales sino importantes, para entender los nuevos retos que afrontan las compañías.

Colombia, y Latinoamérica en general, han llegado tarde a toda esa transformación digital, y a esto muchos actores que llevan años trabajando. Para nadie es un secreto que los retos que tenemos actualmente desde la innovación digital son grandísimos, y hay un reto que, si o si se tiene que trabajar en conjunto, que es el desarrollo digital.

Hay muchas brechas aún que no nos cobijan a los trabajadores, y eso no permite que seamos eficientes; si lo miramos como una alianza estratégica uno tendría que mirar al sector gobierno y al sector del Ministerio de las TIC para saber cómo afrontar este nuevo mundo.

Una alianza estratégica, para el caso de las Cajas de Compensación, sería revisar ese nuevo modelo, independientemente de lo que se está apuntando; las Cajas de Compensación tendrían que acercarse para revisar este nuevo modelo, y verificar las distintas opciones que se tienen frente al desarrollo potencial de una nueva normalidad.

No sólo es esta nueva tendencia del 4.0, ahora se habla también del 5.0, toda esa revolución tecnológica y creo que tenemos que apuntarle a eso. Muchas de las empresas actualmente tipo *WeWork*, *Uber* han sufrido en decadencia de sus servicios porque les dio un poco lo que se llama la Enfermedad Holandesa: No hubo una variación en el desarrollo de su negocio, y, a pesar de que tenían un flujo y un potencial grandísimo de crecimiento, no se acercaron a hacer esas alianzas estratégicas, creían que su negocio de por sí era rentable y no necesitan de los demás.

Cuando ocurren este tipo de calamidades, uno se da cuenta que es importante acceder a las alianzas estratégicas en todo el ámbito, ya sea virtual, presencial, o incluso físico virtual; y con esto se considera va a ser un reto grandísimo frente al siglo XXI, y lo que ocurriría después de que se vuelva a la normalidad.

¿Cuáles son los aspectos claves que normalmente se presentan en una alianza?

Mauricio: Hay un reto muy fuerte, hoy en día hay mucha desconfianza en el mercado en general. ¿Qué ocurre cuando yo me acerco a un aliado a crear una posibilidad de negocio? Lo primero, me dicen que necesitamos un acuerdo de confidencialidad: si yo me estoy acercando a ustedes es con el ánimo de generar negocio, y en ningún caso yo les voy a robar la información. Eso frena mucho.

Un ejemplo: Llevo tres semanas trabajando con entidades financieras, y no he podido avanzar porque ellos se frenan mucho en cosas que podría ir adelantando.

En Colombia, somos muy estructurados, somos deficiente en la agilidad y los procesos. Esto ocurre cuando son empresas tan grandes, hay una burocracia muy fuerte arraigada en las organizaciones que no permite que haya una fluidez.

El reto más importante ahora es esa falta de dinámica y también el empoderamiento que uno le pueda dar a sus equipos. Hay organizaciones que no pueden tomar una decisión, que no pueden proceder con algo tan simple como lo es revisar un documento, porque tienen que llevarlo a otras instancias para que le den el visto bueno para revisarlo. Si hablamos, por ejemplo, de la situación actual de pandemia uno debe actuar de manera rápida y eficiente, y si tenemos ese tipo de restricciones es muy complicado avanzar.

¿Cómo crees que dentro de las organizaciones debería ser el modelo de gobierno, para asegurar el éxito de las alianzas, centralizado o no centralizado? ¿Cuál es tu visión?

Mauricio: Mi visión va encaminada a que se tiene que manejar por expertos, pero expertos integrales.

En mi caso, por ejemplo, tengo un experto jurídico para evitar atrasos. Hago la revisión documental y de procesos, voy dejando listo el documento jurídico, hasta el punto de que se entrega al área jurídica para vistos buenos, y firmas.

Esto me permite tener una ventaja competitiva frente a otros expertos en las áreas. ¿Qué ocurre actualmente en otras organizaciones? Para el área de alianzas estratégicas, se tiene un analista, un auxiliar, un jefe, un subjefe, un gerente; eso lo que genera es pura burocracia, de que uno revisa una parte del documento, y el otro, otra. Entonces hay que migrar a expertos del tema de forma integral, lo que permite que a pesar de que haya burocracia se tenga un camino ya trazado.

¿Qué tanta incidencia tiene la comunicación al interior de la organización?

Mauricio: La comunicación entre áreas es supremamente importante.

Una alianza estratégica no solamente toca un punto, sino que toca varios. En casos de Cajas de Compensación uno no solamente trabaja con un área, sino con varias, y puede ser un

enfoque multidisciplinario donde una alianza estratégica, puede llegar a albergar varios temas frente a un solo modelo de negocio.

La comunicación totalmente tiene que ser efectiva, no puede ser burocrática. Cuando se vuelve burocrática, el proceso se ralentiza y no se generan hechos, no se generan cambios. Esto es lo que ocurre normalmente en las organizaciones; al exterior la comunicación tiene que ser de relacionamiento.

Hay personas que creen que una alianza estratégica se firma y se desarrolla simplemente por contemplar un modelo de negocio, pero esto va más allá del relacionamiento con stakeholders, con grupos de interés; incluso, va más allá de compartir buenas experiencias con otras empresas. Esto posibilita que las empresas digan “qué tiene tal Caja de Compensación, o tal organización”, y se acercan aún más para encontrar esos caminos y trazados que pueden mejorar.

A ese camino de la carretera que se encuentra destapado, llega un vecino y comienza a poner baldosas. Otro se acerca y le dice, “qué buena práctica ¿cómo lo hizo? Venga, lo hacemos todos y entre la comunidad estamos mejorando un solo camino que al final nos va a llevar a rapidez y eficiencia, e incluso a tener unas prácticas de comunidad y cooperación importantes”. Recordemos que acá la cooperación independientemente del lenguaje teórico que estemos utilizando, nos lleva a digerir la palabra de cooperar, es entre una o más personas para un mismo fin u objetivo.

Desde el marco normativo ¿Qué tanta libertad tiene las Cajas para moverse en términos de alianzas?

Mauricio: Es complicado el tema normativo hoy día, porque no permite que las Cajas puedan sea un jugador multidiverso y multidisciplinario en muchas cosas.

Lo que ocurre actualmente es que la superintendencia de subsidio familiar tiene un fin, el cual es que a través de la generación de aportes en los salarios de las empresas que tienen la sociedad, puedan devolverle una equidad a la población vulnerable; ese es el fin principal de la superintendencia de subsidio familiar, a través de la norma que recaudan recursos, generan unas facilidades para las personas y para las compañías.

Cuando se comienza a desarrollar la norma, siempre hay un bache que tiene que ver con el desarrollo jurídico.

Cuando se quiere desarrollar un modelo de negocio para que una alianza se vaya a pique o se frené, hay dos procesos que nunca deben ocurrir: el primero, es formar un comité. Si quieres frenar algo nunca hagas un comité; el segundo, es el proceso jurídico que siempre es trastabillado, porque si se mira la filigrana de lo que la norma técnica les indica, no van más allá.

Esto ocurre todo el tiempo, y puede que el negocio o la alianza estratégica sean muy importante, pero al final hay un bache o un proceso jurídico que denota una complicación de entendimientos estratégicos.

La estrategia para los jurídicos es blindar a las organizaciones, para el comercial la estrategia es aumentar a las organizaciones. Entonces la norma técnica es muy compleja y acá en Colombia tenemos la deficiencia.

Nosotros somos el único país del mundo que tiene este modelo de Cajas de Compensación. Cuando se está por fuera y se trata de explicar este modelo de Cajas de Compensación no lo entienden, porque dicen: “¿Por qué un tercero tiene que administrar los recursos del Estado?”. Esa tecnicidad es la que no nos permite avanzar en términos prácticos, de eficiencia y calidad.

Hay un término muy interesante, una simbología que utilizan hoy en día los emprendedores, *Startup* e incubadoras y es “aquí no es el que mejor ideas tenga, acá es el que desarrolle esas ideas”. Se puede tener muchas ideas, pero si no se desarrollan estamos graves.

Eso ocurre actualmente con la normativa, hay muchas ideas y muchos ejercicios nuevos que la normativa frena al sistema, y el sistema simplemente se vuelve cómplice de los procesos. Esto es una limitante grandísima, que podría ser uno en alianza con el gobierno; pues sería que fuera un poco más flexible frente a la normativa que existe actualmente, eso permitiría generar unos picos de afluencia y generar fortaleza en las organizaciones, para aquí mismo crear procesos de Innovación.

¿Cuáles son esos elementos que se deben de asegurar en esa cadena de valor para garantizar una alianza estratégica?

Mauricio: Desde la organización, siempre se tiene unas listas restrictivas, que, si bien hacen parte de los procesos, siempre se utilizan, mirando que sea un proveedor de confianza, un aliado que no tenga problemas judiciales o económicos, ni que vaya en detrimento de la sociedad, e incluso de la Caja de Compensación.

Hay unos valores que si o si se deben tener en cuenta: la confiabilidad de esa marca, su posicionamiento en el mercado, y ese diferencial ofrecido que hace que esa marca sea diferente de los demás.

Bajo esas experiencias, existen los modelos de calificación y devaluación, en donde nos dicen cuál es la mejor opción para tratar *x* o *y* necesidad. Esos valores no son sólo importantes, sino que además hacen que la misma alianza se vaya dando de a poco.

¿Cómo se evalúa hoy el impacto de esas alianzas dentro de la organización donde trabajas?

Mauricio: Hay unos acuerdos de nivel de servicio que, si o si se deben tener en cuenta, y dentro de ellos están los niveles de atención y los niveles de satisfacción al cliente.

Cuando nosotros revisamos una alianza estratégica tiene que haber un modelo de satisfacción al cliente, ya sea por encuestas, por informes, comentarios, o incluso, el mismo cliente que se acerca y nos dice cómo le fue y cuál fue su experiencia.

Esos niveles de servicio tienen que estar respaldados en el mismo documento de convenio, y sobre eso hay un equipo de coordinación, un equipo de seguimiento y control que verifica que se esté cumpliendo; identifica si se parece más a un modelo de negocio, de seguimiento, de proyectos, y propone de qué manera se ejecuta.

Al final, uno busca que el proyecto o la alianza esté acorde a lo que uno desarrolló.

En el desarrollo e implementación de las alianzas, ¿Cuáles son las recomendaciones que nos darías según tu experiencia?

Mauricio: Hay muchos casos de éxito.

Recuerdo uno cuando trabajé en una organización privada, era un modelo de negocio donde se atendían a clientes por fuera del país. Se desarrolló un modelo de negocio con un aliado estratégico, a través de un modelo de evaluación y un esquema de evaluación de mercado objetivo. Afortunadamente se dio que este proveedor era el mejor y generó unos ingresos altísimos para la organización; actualmente se sigue ejecutando, y no se generó ningún inconveniente frente al desarrollo. Es un caso de éxito porque se tuvo en cuenta el valor agregado de la organización desde el minuto cero, además de que hubo un trabajo de relacionamiento que fue supremamente importante; que los expertos en alianzas estratégicas tengan en cuenta el relacionamiento que haga que el aliado confíe en lo que uno le está

proponiendo, y, adicional a eso, tener todos los esquemas de seguimiento y control. Al final es eso lo que va a marcar el paso a paso de la alianza.

Hay otros casos de éxito. Si se habla, en términos de Cajas de Compensación, de una alianza a nivel país, teniendo en cuenta todas las alianzas que se tiene dentro de las Cajas de Compensación, es un ejercicio exitoso: Le generamos una apertura al conocimiento del país, además de que las demás Cajas puedan atender población vulnerable que provengan de otras ciudades.

Es un mundo distinto, porque al final uno conoce cada organización, y se trabaja de la mano para suplir algunas necesidades. En algunos casos lo más importante es el turismo, en otros casos es la educación, y este caso de éxito puntualmente se ha dado muy bien porque nos ha dado la oportunidad de extenderles oportunidades a toda la población más vulnerable.

¿Es probable la ampliación de servicios en otros departamentos a través de las alianzas? ¿Crees que ese modelo de hoy debería reemplazarse por un modelo nacional?

Mauricio: El modelo de Cajas de Compensación debería de acabarse.

No estoy de acuerdo con ese modelo, porque al final somos el único país que lo maneja, lo cual genera una condición de que la mayoría de las personas no hacen uso de los servicios que tiene una Caja de Compensación.

Debería uno enfocar esos recaudos para incrementar la educación propia, o incluso la salud propia del país, teniendo en cuenta que al día de hoy existen unas restricciones que se tienen que acabar: la normatividad del sistema de subsidio familiar dice que una Caja de Compensación no puede atender población que no sea propia de su departamento. Esto se tiene que acabar, y por eso salimos a hacer alianzas.

Al final, hay un montón de procesos restrictivos que no permiten que se den. Esto se tiene que acabar sí o sí.

Al final se ha ido del país lo que uno quisiera que llegase a más y más gente, y que todas las Cajas no tengamos restricción alguna. El hecho, por ejemplo, de atender población que no sea de la Caja sugiere que uno tenga que subsidiar en algunos casos algunas tarifas, y eso no está permitido.

Es muy complejo este modelo a nivel país. Sin embargo, soy consciente de que se debe expandir a nivel de país el tema de atención a todas las personas; incluso para esas personas que no pertenecen a la Caja de Compensación, que hoy se atienden como una tarifa de nuevo afiliado. Si debiera de haber algún otro beneficio para incentivar el uso de las Cajas y generar modelos de negocio, el hecho es que cada Caja de compensación es un mundo completamente distinto, pero que se rige a través de unas normas y prácticas propias del sistema de legislación colombiana, y tiene unos procesos propios que hacen que muchas de las cosas, que uno quisiera, por ejemplo, desde temas de innovación, queden atadas a una norma.

Es allí donde se comienza a pensar en, ¿Hasta qué punto una norma tiene que ser el garante del proceso de desarrollo de las Cajas de Compensación?

¿Qué alianzas, en función de fortalecer un bienestar real, se pueden generar a futuro?

Mauricio: Mi bienestar es distinto al tuyo. Es complejo tener algo que a todo el mundo le guste como bienestar, teniendo en cuenta la mayoría estratos 1, 2 y 3; las Cajas al atender a puerta abierta a esta población, independientemente de qué Caja provienen, uno pensaría que son una población vulnerable.

La academia es supremamente importante, porque no solo le estás abriendo la oportunidad la gente de conocer y aprender, sino de desarrollarse. El bienestar sería ese conocimiento, esa ampliación del mundo de la información y el conocimiento, ya sea a través de la virtualidad o del mundo presencial; lo que va a ocurrir ahora es muy retador, vamos a estar bajo un proceso que nadie conocía que es el teletrabajo.

Posiblemente muchas cosas van a cambiar, incluso la interacción social va a cambiar. Este bienestar que pueden generar las Cajas de Compensación tiene que ir enfocado en la normalidad, en cómo sostenernos actualmente a través de la virtualidad. Ese va a ser el nuevo bienestar y la forma de comprendernos.

El bienestar tiene que contemplar un ápice cultural, de educación, de entretenimiento, de desarrollo personal, y de socialización. La situación de una Caja de Compensación del Chocó, por ejemplo, es distinta a lo que pueda ocurrir en Antioquia, aunque colineales es distinto. Así, si una persona está casada su bienestar va a estar fijado en su familia y el desarrollo de su pareja: uno pensaría, “mi señora se quedó sin trabajo hace algún tiempo, y está haciendo algo de emprendimiento”. ¿Cuál sería el bienestar para esa pareja? Sería que la Caja de Compensación les facilite los implementos y las herramientas para que desarrolle su negocio.

Eso es un bienestar, porque al final están generando un elemento de equilibrio emocional y desarrollo de la persona. Para otra persona su bienestar va a estar enfocado en la vivienda.

Ya hay ferias virtuales, pero hay una oferta tecnológica que no hemos suplido, y muy posiblemente las ferias inmobiliarias pueden tener todas las de la ley. Puede que todo el mundo no tenga la facilidad de acceder a estos espacios tecnológicos, hay que mirarlo con lupa, y hay que ver qué se define como bienestar.

¿Alguna observación adicional?

Mauricio: El tema de las alianzas siempre va a hacer un garrotero y siempre va a ser muy etéreo. Su eficacia y eficiencia va a depender mucho en el relacionamiento que se tiene con los grupos de interés, y en el relacionamiento que se tiene al interior de las organizaciones.

No es fácil hacer entender a las organizaciones, porque las alianzas estratégicas tienen un tiempo de cocción, independientemente de que se requieran con afán o con prioridad. Una alianza estratégica tiene un desarrollo propio, una evolución, una etapa de emancipación, y tiene una etapa de maduración. Posiblemente en esas etapas se van a encontrar errores, que es mejor que se encuentren, para que dentro del desarrollo de esta todo se solucione.

En Colombia y América Latina tenemos un retraso de 10 o 20 años en temas de agilidad, en Innovación y desarrollo. Tenemos un unicornio azul que tiene unos fondos externos que está en el ojo del huracán; retomando el tema de bienestar, en este caso, ¿qué se le podría ofrecer de Rappi a los domiciliarios de Rappi? Un sistema de seguridad social.

Las Cajas de Compensación entrarían a hacer un factor completamente importante, pero, como están en el ojo del huracán, y como dicen que solamente prestan una plataforma para que se conecten ahí y los domiciliarios lleven el servicio, es muy complicado que a hoy se solucione.

A lo que voy es que aún nos falta mucho para entender que una alianza estratégica nos lleva a solucionar y generar, en vez de generar problemas. Una alianza estratégica debe ir de la mano con los procesos claros y flexibles, y se pueden adherir otros actores al sistema.

Anexo I. Nicolás Osorio – Director de Nuevos Negocios en Grupo Nutresa / Negocio

Café

Desde tu experiencia y conocimiento, ¿Qué tipo de alianzas consideradas estratégicas para la organización?

- Aceptación del consentimiento –.

Nicolás: Las alianzas como concepto son importantísimas, siempre y cuando se hagan bien hechas. Lo primero a tener en cuenta es que todo parte de que la búsqueda de ese aliado esté estrechamente ligado al propósito, misión o plan estratégico.

En línea con eso también, el empresariado antioqueño desde ese mundo industrial, que le gusta ver los ladrillos pegados en su compañía antes de construir o darse la mano con un aliado que de alguna manera lo tercerice, lo acompañe, puede ser estratégico. Esa visión se ha ido borrando en los últimos años o en la última década. Hay que entender que no se requiere construir y tener la máquina puesta, la de producción; no tiene que estar a su nombre para usted pueda tener un buen negocio con un aliado.

Es algo muy relevante que ha venido pasando con el cambio de forma de ver los negocios y la industria en el corto plazo, en la última década, incluso alianza con empresas de su mismo *core business*, pero que hay otro que lo puede hacer de una forma más eficiente que usted, o que lo puede llevar a canales de comercialización donde usted no estaba antes, o que puede tener un apalancamiento financiero mejor que el suyo y usted lo que aporta es el *Know How*.

Las alianzas son importantísimas para una industria como Colcafé o Nutresa en los diferentes niveles de profundización como una alianza simplemente para distribución, como

existe hace cientos de años, o una alianza para producción, o temas financieros, o temas de BPO, son relevantes, y, hoy en día, imprescindibles.

Una muestra de ello es lo que pasa hoy en día con la pandemia es que sólo no puedes sobrevivir, estás en una situación demasiado frágil.

Desde la visión o propósito del negocio del café, ¿Cómo asegurar que cualquier alianza como nuevo negocio este identificado con ese propósito?

Nicolás: El fundamento de una compañía como Nutresa gira alrededor de generar bienestar y estar apalancado desde la alimentación. Resumiendo, en muy pocas palabras, dentro del negocio de café del grupo Nutresa, el nombre de alguna manera lo suscribe a un producto como el café, pero, más allá de eso, es un negocio que gira alrededor de las bebidas, ese es el *core*. Mi puesto o responsabilidad es ayudar a sacarlo a crear una nueva autopista que no se aleje, pero que construya algo complementario al mundo del café.

Por eso, hoy Colcafé no está solamente en café literal, sino que también está en el tema de las infusiones o los té, por ejemplo, que no tiene nada que ver con café pero que ambas son del mundo de las bebidas calientes.

Ese es un poco el rol que tiene Colcafé como propósito en el mundo de las bebidas, generar bienestar desde las bebidas. Adicional, también más allá del propósito, también tiene un rol estratégico dentro de la organización, y es uno de los estandartes a nivel de internacionalización del grupo; eso significa que más del 50% de la facturación que tiene una compañía como ésta, se está haciendo a nivel internacional, gran parte de ella por Estados Unidos.

De hecho, se adquirió a finales del año 2019 una compañía en los Estados Unidos, llamada hoy Cameron's Coffee: Una empresa de comercialización y venta de café tostado y

molido, buscando la línea de la internacionalización, lo cual es uno de los roles principales que tiene este negocio grupo Nutresa.

¿Cómo generar y conectar desde esas alianzas bienestar para otros distribuidores o proveedores de la cadena de valor?

Nicolás: Bienestar es una palabra muy amplia. Muchas organizaciones la meten hoy en su interior, el tema es que realmente en todo lo que hagan si se esté buscando esto como un fin superior.

Cuando uno habla de las redes de distribución del grupo Nutresa, está comercial Nutresa, que es lo que atiende todo el retail en Colombia, se encarga de que un producto esté disponible desde un Éxito hasta una tienda de barrio, o en el lugar más rural de Colombia.

En esa búsqueda de lograr ese nivel de distribución extensiva, no se puede hacer solo. Allí es donde entra el tema de los aliados, como lo son: los de primera línea, un distribuidor externo que logre llevar el acompañamiento con sus vendedores, hasta el punto más lejano; hasta un aliado, como puede ser un Cencosud o un Éxito, o cualquiera de los clientes grandes como Olímpica y demás, quienes están aliadas al mismo vendedor que nos acompaña, o el mismo tendero que está solamente en un pueblo consumiendo un producto de los nuestros.

El bienestar se hace también logrando que sea cual sea el encadenamiento o el rol que tenga cada persona, cuente con una remuneración básica, y que ésta le haga tener una sostenibilidad a largo tiempo.

Es un tema importantísimo la palabra sostenibilidad para el grupo Nutresa, no solamente desde el tema ambiental, sino desde cada uno de los ejes que la hacen, tanto la económica como la sociedad.

Y es que eso se le aseguré al mismo tendero, es parte de lo que estamos viviendo hoy con el tema de la pandemia, tenemos sectores y canales de venta nuestros tan aporreados como el del restaurante y los demás; están haciendo el 20% de la facturación que hacían antes. Hacemos un acompañamiento que no es por venderle, sino para que saquen su negocio a flote a corto plazo, buscando una manera de sostenibilidad social para las personas.

Tenemos un programa muy importante que se llama la red de Socios Nutresa: Son miles de tenderos y puntos de venta de todo el país que acompañamos de una forma muy cercana, desde cómo mejorar la venta, cómo mejorar la experiencia del cliente, cómo incrementar o mejorar la forma de la administración financiera del negocio, cómo mejorar las ventas en una red de distribución de alimentos por catálogo el cual se hace con Novaventa; también, desde lo que significa esto para cada una de esas personas que hoy tienen ese catálogo de Novaventa, y encuentran una fuente de ingresos adicional, que no solamente se ve dinero, sino también unos programas que se tiene para el desarrollo personal.

Alrededor de Novaventa y las máquinas *vending*, que permite a productos incluso de primera necesidad básica que están en cualquier espacio de la ciudad, o por ejemplo, en redes como La Recetta, que es para atender el canal HORECA, hoteles, restaurantes, cafeterías y demás, teniendo en cuenta la transformación que ha tenido para conservar el empleo de las personas en un sector que ha tenido que convertirse en un mundo completamente distinto. Además de otros negocios como El Corral, *Beer Stations* y Papa Johns.

Finalmente, todo esto redunda en cuanto a la sostenibilidad, entendiendo este concepto no solamente desde nosotros puertas hacia adentro, sino que representa el cómo generar esta sostenibilidad puertas hacia afuera; qué es del tendero más pequeño, que logre sentir que ese

Sello Rojo, o ese producto que venden, cómo acompaña el crecimiento de su negocio desde lo financiero, desde lo social y lo demás.

Todo esto es difícil responderlo desde una conversación así.

¿En relación con el tema de la cuarta revolución industrial el negocio café lo tiene presente para desarrollar nuevas alianzas? ¿Cómo creen que este tema aporta a la definición de alianzas estratégicas?

Nicolás: La innovación es un tema importantísimo en el grupo, que desde hace 15 años está en la agenda principal.

Cada uno de estos elementos dentro de la innovación se mide mes tras mes, año tras año. Más que hablar de innovación es tener números claros de eso que se hace, siempre con metas mínimo doble dígito en generación de ingresos, cada vez creando plataformas de crecimiento que permita la diversificación del grupo, en términos de innovación, en términos de nuevos negocios.

La compañía ha intentado y ha venido abriendo espacios distintos a través de las alianzas buscando diversificar el portafolio; estos son por ejemplo una alianza muy cercana con una compañía en Italia llamada *Caffitaly*, para la incursión en Colombia hace cerca de 4 años en una categoría que se llama bebidas monodosis, que es el mundo de las cápsulas y máquinas de cápsulas.

Eso es realmente una alianza incluso Industrias Haceb entra como acompañante del desarrollo desde un asesor técnico, entendiendo que cada uno puede jugar un rol muy importante y beneficiarse dentro de alianza. Hoy el negocio café también hace parte, y está jugando, en la industria del té, de las aromáticas; todo esto se hace a través de alianzas, todo se hace acompañado de otros aliados desde la materia prima, desde el envase y demás.

Esta es una de las autopistas más importantes de crecimiento a futuro, alianzas con clientes que vienen de mucho tiempo, tanto en Colombia como los Estados Unidos, donde más que un cliente se ve como un aliado. Se empiezan a tejer relaciones que dejan de ser transaccionales y comienzan a ser mucho más estratégicas. Las alianzas terminan siendo un estandarte importantísimo para el crecimiento.

La gran importancia que se le da, como lo es para un negocio Café Nutresa, es para generar crecimiento, para saber que uno no se las sabe todas, y saber que hay un tercero que puede acompañarme en el camino, en pro de generar un negocio tan bueno, tanto para él como para mí. Eso es un tema importantísimo y así lo vemos.

Con tu experiencia, ¿Cuáles son los desafíos o retos más grandes que tiene que pasar una alianza para poderse consolidar?

Nicolás: La primera, siempre será la venta interna. Entender que posiblemente esa alianza sea una competencia, sea una capacidad. Se requiere en la compañía que esa competencia, capacidad o lo que sea, esté mucho mejor alojada entre dos socios que con mi compañía.

Uno termina tentado de invertir Capex al 100, con tal de no ver a otro de alguna manera llevándose beneficios al tener esa alianza. Pero, esa venta interna es la primera, porque tiene que demostrar que la suma que yo sólo soy uno, y si estoy con el otro no hago dos, sino que realmente somos 3, por decirlo muy coloquial.

Después de eso, viene la estructuración de cómo esa sociedad o alianza funcionará en pro de darle un sentido o un rol clave; es un error que sea cercano a la naturaleza que tiene el negocio, o que para las otras partes se note que el otro está ahí de manera artificial, sino de una forma natural por su tradición por su historia, lo ponen ahí a entregar algo que el otro realmente

no es capaz, no puede entregar de la misma calidad. Esto puede facilitar el finiquitar y llevar a ese detalle el cómo juega cada uno, es un negocio finalmente.

El cómo voy yo, es un tema muy relevante en esa estructuración, a detalle de una alianza o negocio, que en esa estructuración va a tratar tanto desde el rol como desde las tareas específicas de cada uno, el tema de tiempos y demás. También cómo ese tiempo juega situaciones de valor que puede estar integradas dentro de la alianza.

Mucho parte desde esa génesis de cómo argumentar y convencer desde el inicio a quien esté sentado tomando las decisiones, sea accionista, sea socio, sea presidente, sea director, sea lo que sea, para que esto se pueda llevar adelante, porque desde allí es que las cosas pueden fluir y entender la convicción de alianza; y si uno no arranca con eso, pues arrancó en reversa, y de ahí parte que todo pueda fluir.

¿Qué tanto incide en el grupo y en el negocio café la cultura organizacional para definir esas alianzas?

Nicolás: La cultura es clave. Finalmente, la cultura es la que arranca dándote cualquier empleado, y hablamos de cualquiera porque una alianza puede ser de lo más pequeño hasta el elemento más estratégico que pueda tener una organización.

El tema cultural finalmente es el que se indica, y hace permisivo para cualquier empleado, el poder levantar la mano, y, desde un tema de operaciones, decidir o creer que ese trabajo que él hace lo puede hacer mucho mejor un tercero, o aquel que ve la necesidad de ver crecer un negocio, pensando que una alianza de comercialización, un *joint venture* o una adquisición puede terminar en algo mejor, y es porque la cultura finalmente es la que permite que esa idea, esa inicio hace una alianza; parte de lo que decíamos, las priorizaciones de un grupo como éste, que está cumpliendo este año 100 años como organización.

Realmente tiene temas que hacen parte de la cultura, pero otras que son un tema de transformación cultural. Realmente no tenemos la misma realidad de hace 100 años o 50 años a la que tenemos hoy, pero también el compromiso que tienen las cabezas de esas organizaciones, de transformar lo que hay adentro, quedan en transformaciones importantes que en esa cultura viene desde los hechos.

Es muy complejo, es muy distinto ver al líder de una organización. Lo que pasa muchas veces hablando de balance personal profesional y ver que ese personaje llega a la casa a seguir hasta las diez de la noche, el tema finalmente de coherencia y esa coherencia se tiene que dar en todos los ámbitos (..) el tema es de coherencia y se tiene que dar en todos los ámbitos, no solamente en el de bienestar laboral pero un tema incluso de las alianzas, grupos como estos ser cada vez más abiertos a la innovación, que no es simplemente sacar un producto nuevo, es la tranquilidad de poder buscar un tercero para que acompañe algo, o la tranquilidad de equivocarse, la tranquilidad de que incluso a través de una alianza darse cuenta que a los 3 años se equivocó y que con el tiempo aprendió de esa equivocación, y que esa equivocación será valorada como aprendizaje; habrán correctivos que tomar, pero lo principal que se haga es poder valorar el aprendizaje y eso es parte de la cultura finalmente y volvemos al que decíamos ahora, desde lo más pequeño hasta lo más macro.

En esa cultura, una organización como Colcafé de alguna manera construye una cultura muy ligada uno a las relaciones auténticas: muy coloquialmente, el poder decidirse en la cara las cosas, sin que el otro se sienta mal, y todo con respeto. Nunca buscar hacer una compañía donde las cosas no se digan, o se digan entre uno y dos, y no se digan a viva voz.

Muchas veces se tendrá que acudir a acciones extraordinarias para poder darse, y ahí entran las alianzas, es decir, el resultado extraordinario llama e invita a que si usted no es capaz

de lograrlo de la forma como lo hace comisionalmente, salga de la Caja y busqué temas como alianzas para que logre un resultado, que, si le están pidiendo el 100 %, ojalá pueda dar el 120%, así sea con la invitación de un tercero.

Ser ágil y flexible, básicamente lo que se habla, y va en línea también con las alianzas, es de ese ser ágiles, tener la flexibilidad suficiente, para entender que el *status quo* se puede desafiar, y que se pueden buscar formas distintas como las alianzas para hacer las cosas distintas.

Esos son los tres elementos que hoy de alguna manera son el ADN cultural de la compañía.

¿Ese ADN hace parte de los valores o son los valores?

Nicolás: Si, de acuerdo. Para muchas compañías pueden llamarse como los valores.

¿Qué tan importante es la confianza en una relación empresa - empresa para poder desarrollar los negocios?

Nicolás: El tema de la confianza súper importante. Si no hay confianza debajo, lo que termina siendo es netamente un tema transaccional, y para de contar, con poca profundidad.

Ese tema de la confianza dentro es la primera variable, el primer valor o hábito que tiene el ADN cultural. Es el tema de relaciones auténticas, es poder decir en confianza las cosas sin problema, esas son realmente relaciones auténticas: sé a qué juegas, y tú sabes a qué juego, y no tengo un juego paralelo ni nada parecido. Se habla de construir en pro de un objetivo común, es lo que se llama relaciones auténticas, es el sello cultural.

Finalmente, hace parte más del papel de la fórmula con la que actuamos y trabajamos. Soy un convencido de que la forma en que lo hacemos en Colcafé, que las grandes alianzas, históricamente son las que han arrancado por una buena relación de confianza, entendiendo que estamos los dos en la misma mesa, y tenemos las mismas cartas para jugar.

Una alianza es como las relaciones también familiares: hay unas que son una bomba de tiempo, donde el tío no le habla a la tía, a la sobrina, no le habla a la abuela... Es una falta de confianza total, porque algo no sé dice y hace que todo explote.

Nada mejor levantar el teléfono, cuando algo malo pasa, para decirle al otro o al aliado qué pasó y por qué no funcionó, entendiendo que al final se va a ser para una construcción y la búsqueda de una solución común, que sólo podrá encontrarse en medio de una relación de confianza. Es algo que finalmente del aliado paisa, o conglomerados como el grupo nacional antioqueño que sólo existen por la confianza, esa construcción societaria o ese enclave que se armó de hace muchos años, se armó desde la confianza.

Parte de una relación netamente de confianza, el que una compañía como Colcafé hable de eso, que lo que hace es darle honor a una historia importante, siendo honestos y haciendo explícito un valor que trae a través de los tiempos, que es auténtico y construye relaciones desde la autenticidad y la confianza.

¿El tema de alianzas está dentro de tu área? ¿El modelo de gobierno crees que tiene que ser centralizado o descentralizado, con expertos en diferentes áreas, o cómo crees que debe ser?

Nicolás: Es una mezcla, todo lo que se va a los extremos es perjudicial, sea lo que sea de lo que estamos hablando. Ya que hablas del modelo de gobernanza creo, y creemos, que debe de haber un ente rector central, pero más que ser un ente administrador que se mete en la operación, lo que busca es mantener la alianza fiel a la naturaleza de la construcción, de una manera fiel al plan estratégico.

Más que un ente administrativo de toma de decisiones es un veedor de la construcción de esa alianza, y entra la mezcla de lo otro, dándole autonomía a los equipos ejecutores en línea con

eso trazado; ya uno verá si le pone junta comité, por lo que termine siendo ese ente rector de esa alianza.

Finalmente termina siendo una mezcla, pero hay un tema muy importante, y es el tema de autonomía: Una alianza o sociedad, como quieras llamarlo, construida desde un inicio de una forma clara, con su propósito claro, con una cancha de juego clara, así lo he visto personalmente. Es un tema finalmente de autonomía responsable, vaya por el objetivo que usted sabe cuál es su cancha de juego y las reglas con las que está jugando y tráigame el resultado, no hay nada peor que un comité o una junta metida en el día a día de la organización, y no dándole la libertad de autonomía para el trabajo.

¿Cómo se evalúa hoy el impacto en términos de efectividad y competitividad en el negocio de café?

Nicolás: Cada proceso o iniciativa en la organización se mide a través de indicadores en detalle, y se actualizan de forma mensual. Se revisan en equipo en conjunto con la presidencia, se miden mensual, aunque hay temas que no hay forma de medir los mensualmente(..) Se trazan desde el año anterior, es decir, nosotros desde julio vamos a arrancar a construir todo lo que es el 21, y el 21 en detalle.

En junio ya estamos presentando los planes comerciales del 21, y cada iniciativa o plan comercial va de una vez con la sugerencia o recomendación de la métrica con la que debe medirse para cumplirlo; eso con esas compañías que son muy centradas en el tema de mercado. Arrancamos planeación con un plan comercial, es decir, un plan que sale de las marcas que son de alguna manera las que más cercanas están al consumidor.

Eso que se presenta en julio, detona los planes de las demás áreas, es decir, ya con eso en producción sabe qué tienen que hacer, en logística saben qué tienen que hacer, para que esas

áreas en línea con eso en agosto o en septiembre estén presentando los planes de proceso; cada uno de esos viene con una métrica específica, que, de alguna manera, cada métrica le pega, uno, a los objetivos estratégicos del negocio, y dos, a los objetivos estratégicos de grupo. Es un súper balance que baja desde lo súper macro y toda la cadena tiene que estar atada al nivel de métricas hasta lo más granular.

Así es como se construye hoy desde una actualización de manera mensual y revisión muy juiciosa mínimo cada mes.

Dos preguntas: ¿Cómo se evalúa el impacto en términos de efectividad y competitividad en el grupo o negocio de café? Y ¿Qué otros indicadores de la alianza introducen a esa medición de competitividad?

Nicolás: Cada proceso, iniciativa o alianza, tiene indicadores macro, que se miden en detalle, actualizándose de forma mensual y se revisan en equipo cada Q con la presidencia. Hay temas que no se miden mensualmente pero tienen seguimientos inherentes. Todos los indicadores se trazan desde el año anterior, ejemplo desde julio se planea todo lo del 2021. Estas empresas que se detonan desde un plan comercial, nacen desde las marcas y detonan en cascada la planeación a las diferentes áreas donde se asegura que cada indicador le pega a los objetivos estratégicos del negocio y los objetivos estratégicos de grupo que deben estar alineados con las métricas y objetivos del Grupo Nutresa. Una cosa es decir eficiencia operacional, y otra cosa muy distinta es meter con nombre propio el tema de la alianza, es decir, en esa matriz entrar a que tenemos una relación de muchos años con Starbucks, por ejemplo, no en Colombia, sino en Estados Unidos.

Si ese tema es estratégico, con nombre propio ir a la matriz de medición, es decir, saber el nombre de la empresa x dentro de la matriz donde hay distintas variables, y ahí entra el tema de las distintas variables, como, por ejemplo, si es un tema de ventas, ir a ventas.

Si es un tema que su éxito está calificado por bueno o malo, por un tema de eficiencia operacional, entrarán variables completamente específicas del mundo del café que tienen que ver con el tema de eficiencia del uso del café; eso entrará en temas de márgenes y demás.

En términos de la medición de las métricas de alianzas, la alianza estratégica irá con nombre propio a la matriz de indicadores con sus nombres específicos, de ventas, eficiencia operacional, eficiencia en el costo, márgenes, Ebitda, ROI, etc. Si es estratégica será también granular la forma en la que se vean las palancas de esa alianza, temas de rentabilidad, dimensión y demás temas, incluso humanos, según sea el caso específico.

Desde tu mirada externa, ¿Qué papel piensas están jugando las Cajas de Compensación Familiar en el tema de alianzas?

Nicolás: La mirada, completamente positiva. El ejemplo de Comfama es el más cercano finalmente, con la transformación, tanto en la última administración que hubo, como en la actual de David Escobar.

De lo conocido, las alianzas finalmente han hecho lo que una Caja de esas es finalmente, tanto de poder extender sus alas al tema de la construcción, más que un tema de subsidios es realmente cómo lograr hacer sostenible, tanto desde el tema en el tiempo, como también en el tema de la masificación alrededor de las relaciones cercanas que tienen con el sector construcción.

Incluso también en el corto plazo, donde creo relevante recortar de alguna manera temas de operación de Comfama, donde Comfama de alguna manera no era su *core*: lo que pasó con

gimnasios, lo que pasó con el tema de salud con Sura. Muchas Cajas han crecido, no sé puertas para adentro el detalle, por ejemplo, una Caja como Comfenalco, que es un caso muy distinto a lo que le pasó por ejemplo a Comfama, que tanto tiene que ver con eso del tema hotelería y demás, se ve en una y no ve en la otra, de forma directa, en el tema de inversiones en el sector turístico, y la otra no, no tengo ni idea.

Va en eso, aunque son organizaciones que tienen el bienestar “tatuado en la piel”, son compañías, instituciones, organizaciones que realmente su *core* es generar bienestar con la plata del empleado o empleadores, y no con eso tiene que ser más juicioso que con la plata de cualquiera. Ahí viene también lo que es un bienestar, saber dónde pongo ese dinero para que la forma de generar sea lo más sostenible posible, y lo más sostenible en muchos casos eso tiene que ver en el tema en el estas vos, es a través de alianzas, de quien hace las cosas mejor que yo. Uno, como simplemente un ciudadano de a pie, lo poco que conoce es súper relevante tanto para la sostenibilidad de una Caja, que hoy vemos tantas en afugias, como también para el bienestar o finalmente su razón de ser que es el empleado de Colombia, el empleado formal de Colombia.

Anexo J. Santiago Gómez Jaramillo – Director de Operaciones y Alianzas

Estratégicas en Industrias Haceb

- Aceptación del consentimiento –.

Con lo que ha sido Haceb a través de los años, y más aún en la última década, ¿Cuál es la gran experiencia de alianzas? ¿Hoy para Haceb qué tipo de alianzas son realmente estratégicas para la organización?

Santiago: La compañía ha hecho muy bien en entender que no todas las capacidades se deben desarrollar internamente como apalancador de alianzas en diferentes sectores.

La empresa ha tenido alianzas con el sistema educativo, tenemos concursos con las universidades que nos apoyan, tenemos alianzas como la de Universidad-Empresa-Estado, en donde juntamos las capacidades de diferentes grupos económicos con las universidades y el municipio, desarrollando cosas bien interesantes en relación con la creación de empleo, en conocimiento para las personas.

Hemos trabajado mucho desde la fundación y todo lo relacionado con promover la robótica, como poderle entregar a estos niños de instituciones educativas de bajos recursos, no solamente en las tecnologías, sino las capacidades y el conocimiento necesario para enfrentar este nuevo mundo.

Tenemos alianzas importantes. Somos unos convencidos.

Debemos de tener una integración de alguna manera, hacia adelante y hacia atrás en la cadena, que nos permita tener alianzas con proveedores a través de un modelo de desarrollo de proveedores que traiga beneficios, no solamente para la compañía, sino también para los proveedores, en donde hemos podido tener contratos de largo plazo, hacer inversiones juntos, y

promover la competitividad y la productividad, no solamente de nuestra organización, sino de las compañías de esos proveedores.

Hemos avanzado mucho en alianzas estratégicas con compañías muy grandes, con referentes del sector de línea blanca en el mundo, en donde, además del importante crecimiento económico, ha permitido traer tecnologías, conocimiento, como una transferencia de tecnología a nuestra organización, mejorando la productividad, la capacidad, la calidad.

¿Qué aspectos tiene en cuenta Haceb para que cualquier alianza conecte con ese propósito superior?

Santiago: El propósito de Haceb es hacer familias y hogares felices. Tenemos que empezar por la nuestra, estando concentrados en asegurar que nuestra gente esté bien, asegurar que nuestras personas tengan una vida digna y tengan todo lo que necesitan, porque ese es el primer paso para garantizar que haya una responsabilidad social hacia afuera.

Nos pegamos no solamente de nuestro propósito superior, sino de nuestros valores en donde tenemos la integridad, la humanidad, el ser cercano, es eso lo que nos ha llevado a acercarnos mucho a otras instituciones educativas, compañías y demás, promoviendo todos los valores de Haceb hacia afuera, y tratando de mostrar que lo que hacemos adentro, nos funciona muy bien,

Podemos replicarlo hacia otras compañías y entidades con el objetivo de promover y mejorar la calidad de vida de otras personas. Somos una compañía que tenemos cerca de 3000 empleados. Sin embargo, cuando miramos la influencia que genera la organización dentro de nuestros empleados y su familia, nuestros proveedores y sus entornos, Copacabana es un municipio de casi 70.000 habitantes, y cerca del 50% de los ingresos del municipio son los

impuestos que pagan nuestra organización. Entonces, es una influencia gigante que tenemos sobre casi 100.000 personas, estimamos nosotros.

Tenemos que llegar allí tanto con ese propósito superior, con esos valores y con todo lo que representa Haceb como organización, como con el legado que tenemos de Don José María para poder reflejar en la sociedad lo que hemos conseguido.

¿Cómo garantizar que cada acción que hace la organización está creando valor para todos los actores de la compañía?

Santiago: Nosotros hemos acuñado una frase, “Haceb es una compañía que tiene que ser rentable y sostenible”. Se busca ese balance en rentabilidad y sostenibilidad, una no puede pesar más que la otra, las dos tienen que ir en paralelo; y la búsqueda de nuevos negocios, de crecer en el mercado, de seguir siendo líderes en Colombia, de seguir creciendo en nuestra participación en exportaciones. Eso tiene que ir de la mano con que ésta sea una organización sostenible, lo tiene que ser su cadena, su entorno, sus aliados y demás.

Somos una compañía muy responsable, donde acuñamos cuatro de los objetivos de desarrollo sostenible definidos para el milenio, y dentro de estos cuatro tenemos un plan de trabajo muy detallado para cada uno: Uno desarrollado con la educación, uno con el crecimiento sostenible, uno con la producción responsable. Son esos objetivos que nos llevan a garantizar que todas las decisiones que tomamos no solamente buscan la rentabilidad de la organización, sino que buscan agregar valor al entorno, agregar valor a nuestros clientes, a nuestros consumidores. Eso tiene que pasar de ser un PowerPoint.

Somos conscientes de que este tipo de cosas desafortunadamente a veces se vuelven un PowerPoint, solo para mostrar. Sin embargo, Industrias Haceb es una compañía donde los

valores se viven, donde las personas son lo más importante, y donde todas las decisiones que se toman son garantizando que generen el mayor valor para los grupos de interés.

¿Qué tanta incidencia tiene la cultura organizacional en torno al tema de desarrollo de nuevas alianzas para generar competitividad?

Santiago: Es un tema muy bonito.

La cultura es un modo de ser, la cultura es un modo de comportar, sin obligar a nadie, sin pretender que las personas tengamos que estar cortados con las mismas tijeras.

La cultura es ese marco dentro del cual se mueven las organizaciones.

En Industrias Haceb tenemos una cultura muy bonita que ya este año, que estamos cumpliendo 80 años como organización, decimos que tenemos que honrar el pasado y construir el futuro. En ese honrar el pasado, es honrar esos valores organizacionales que vienen de esa persona que va a cumplir 101 años, que va a la planta y demás.

Es increíble ver que cuando nosotros nos sentamos con esas compañías de línea blanca, las más grandes del mundo, esa gente en verdad se queda impresionada por la cultura de esta organización. Entonces, hemos podido ver que no solamente es aquí localmente, sino que los proveedores en Colombia, compañías cercanas a nosotros y la red ensamble de motos, de carros y demás, a las que somos muy cercanos, la cultura es algo que llama mucho la atención de Haceb; pero también cuando al mirar a Whirlpool, al mirar a Electrolux, que es otra compañía con la que cerramos una gran alianza, y los otros grandes del mundo, la cultura siempre es un *driver* muy importante, es algo conecta mucho la organización con el exterior.

Cuando las personas vienen a nuestra compañía nos conocen, nos hacen una auditoria, vienen y hacen una referenciación a lo que se hace siempre, se van muy bien impresionados porque sienten que la cultura no es algo que está en un cartel, sino que es algo que se vive.

Cuando el año pasado hacíamos una encuesta de clima laboral, lo hacemos porque queremos entender realmente como están viviendo nuestra gente, qué tan contentos están, o bien, qué tenemos que mejorar. Es increíble que el 98% de los empleados de planta digan que ellos tienen absolutamente clara la información de para dónde vamos, de cómo estamos, de qué problemas tenemos, y cuáles son los objetivos que tenemos. Esto demuestra que la cultura aquí es una palanca, no solamente para los resultados, sino también para el entorno que nos lleva a cerrar unas alianzas como las que tenemos

¿Qué valores crees que son importantes para garantizar una buena alianza?

Santiago: Los 5 valores que son nuestra hoja de ruta. La semana pasada tuve que grabar un video hablando: el primero de ellos, que es la integridad. Somos íntegros humanos, cercanos, apasionados y abiertos al cambio, hemos tratado de poner eso en blanco y negro, sobre qué significan explicarle a la gente con plastilina qué es eso. La integridad es ese valor que cuando llegas a una y, te ayuda a decidir qué camino debes tomar. Aquí hay algo muy importante, y no es un secreto, yo llevo 6 años en la organización, y por lo menos 2 veces al año me llaman para preguntarme si es verdad que Industrias Hceb se vendió a x, a y, o z. Es muy *charro*, porque esta compañía por chismes la han vendido 500 veces.

Cuando revisas, siento que no es un tema económico, me atrevería a asegurar que para nosotros cuándo decidimos acercarnos a una compañía para hacer una alianza, hacemos muchas ganas de nuestros valores, pero también necesitamos saber los valores de esas otras compañías para saber si son los socios adecuados. Por ejemplo, el año pasado cerramos una alianza importante, y cuando conoces esa compañía te das cuenta de su responsabilidad social, lo que hace por el medio ambiente, es impresionante lo identificado que podemos estar.

Cuando conoces historias de organizaciones donde hay un fundador se hacen *click* en muchos aspectos, y es clave que haya una identificación con los valores organizacionales para poder conectarse con otra compañía. No estaría dispuesto a cerrar una alianza con una compañía que no comparta nuestros mismos valores, con una compañía que no esté dispuesta a respetar y a honrar los valores, ni a querer, ni a cuidar tanto a las personas como lo que hacemos nosotros.

Eso es clave para garantizar la sostenibilidad de la marca en el tiempo, para garantizar que tenemos unas personas bien cuidadas, cuidadas desde el entender que es a través de las personas que nosotros podemos desarrollar y crecer como organización.

¿Qué elementos adicionales nos puedes compartir que cualquier organización debería tener para incursionar en temas de alianzas? Temas sociales, temas ambientales, de sostenibilidad, temas legales y normativos.

Santiago: Hay muchos temas.

Uno muy importante es la alineación en lo social. Esa alineación en cuidar la organización, a sus personas, a sus grupos de interés. Un punto muy importante es que nosotros somos una organización colombiana, una compañía paisa que creció acá, que no había conocido más hasta hace unos 10 o 12 años que comenzó un proceso de internacionalización, conociendo qué había en el mundo, y empezar a cerrar alianzas.

Un factor clave determinante en todo esto, algo que aprendí en un programa que se llama “Interés genuino por el otro”, en el que se habla no sólo de los intereses, de que se puede ganar en una alianza, sino también en el cómo podemos crecer las dos organizaciones; es increíble, porque una de esas alianzas, que es con la compañía más grande del mundo en línea blanca. Nosotros hemos podido incorporar mucha tecnología, y también hemos sido capaces de devolver

conocimiento y entregar una cantidad de cosas desde la competitividad, la calidad, la seguridad de nuestros procesos que nos ha ayudado a complementar.

Es clave también estar dispuestos a abrirse a la información cumpliendo siempre protocolos, porque en las alianzas siempre debes tener cuidado al aliarte con competidores. Eso tiene muchas restricciones y está regulado. Hay que estar dispuestos a compartir la información que sea posible, pero a tener ese espíritu de construcción conjunta, haciendo apuestas a largo plazo; no tiene sentido pretender cerrar una alianza, si no estoy dispuesto a cerrar un contrato a largo plazo. Si lo cierro a 6 meses, no funciona.

Hay que redefinir esa cantidad de paradigmas. Tenemos para entender que yo solamente puedo cerrar una alianza exitosa, en la medida que yo pueda hacer una apuesta con esa compañía a largo plazo, porque es la que va a permitir desarrollar nuevos procesos, desarrollar nuevos productos, nueva tecnología y demás.

¿Hoy en día Industrias Haceb qué estudio o exploraciones está haciendo en todo el tema de la cuarta revolución industrial? ¿A qué se está apuntando con el tema de alianzas?

Santiago: Hay varias cosas desde el mundo de la innovación.

Siento que somos una compañía que, si bien hemos sido una de las compañías más innovadoras, seguimos aprendiendo, seguimos entendiendo lo que es la Innovación. Al final llegamos a la conclusión de que la innovación no es un área que se encarga de innovar, sino que debe de ser una cultura también de la innovación, que logre que en cada uno de nuestros procesos seamos capaces de innovar en la forma en que hacemos las cosas, de redefinir nuestros procesos, de rediseñar nuestros procesos desde cero, de tomar cada desarrollo de producto y tratar de ir haciendo diferente las cosas, desde el proceso del producto.

Desde la innovación hemos logrado cosas interesantes. Hoy tenemos productos en el mercado que son muy exitosos, y cuando definimos nuestras metas siempre definimos un porcentaje de las metas – objetivo que tienen que estar bajo productos innovadores.

Cuando revisamos una compañía que lleva 80 años haciendo neveras y estufas, están ensamblando ventiladores para UCI. Eso, es ser capaz de tomar el conocimiento, de juntarte con personas que tienen el conocimiento. Es una alianza muy exitosa, donde se junta Ruta N, las universidades el sector privado y construyen una cosa que nunca hemos hecho, y nos damos cuenta de que con otros conocimientos lo podemos lograr.

Entonces, la innovación está en el ADN de la compañía, y hacemos parte de un sector de la economía que tiene que estar en permanente cambio. Eso nos obliga a que seamos innovadores.

Cuando hablamos de la industria 4.0 de la manufacturación, tenemos una cantidad de iniciativas interesantes. Industrias Haceb es una compañía que tiene una tecnología espectacular en casi todas sus líneas de producción. Son máquinas súper, de última tecnología, que pueden tener mucha información, y que en el pasado tal vez no las veníamos utilizando.

Lo primero hoy es entender toda la información que tiene nuestro sistema productivo, para ver cómo la juntamos para el servicio de la organización. Estamos trabajando en ese sentido; metimos algunos robots en planta, y queremos seguir creciendo ahí. Es una forma de reemplazar mano de obra, y no como una forma de ver cuáles son esos procesos repetitivos que no generan incapacidades, que no generan problemas ergonómicos, y demás, sino meter tecnología que pueda apoyar los procesos.

Estamos muy metidos con herramientas que nos ayuden a mejorar la planeación en las plantas, trabajando de manera decidida en entender cuáles son las tecnologías que vienen, porque

no necesariamente las tecnologías del futuro van a ser como lo que tenemos, debemos saber qué otro tipo de tecnología se requiere.

Hoy tenemos un equipo de trabajo que se llama “Manufactura 4.0”, quienes son los que revisan y hacen esa vigilancia tecnológica en el mercado para ver qué más hay, qué capacidades tenemos, qué tenemos que entender, qué cosas tiene que comprar Haceb, y con quién se tiene que hablar para desarrollar otras nuevas capacidades, a través de alianzas adicionales.

¿Qué tan importante se convierte garantizar que en la cadena de valor se dé una alianza que funcione exitosamente?

Santiago: Hoy más que nunca, después de todo lo que ha pasado este año, con lo de la situación de China y demás, muchas compañías nos hemos dado cuenta de que depender tanto de Asia es un problema. Por lo que China era muy barato y había mejorado la calidad en el pasado, muy seguramente importábamos el 70 o 80% de la materia prima.

Hoy, ese dato ha bajado considerablemente, donde ya hoy es el 38% de nuestras materias primas, porque hemos desarrollado otros orígenes también; conocimos Europa, Turquía, Corea, y otros lugares, además de que localmente hemos desarrollado cosas importantes.

Acá hay muchas capacidades, hay compañías que saben hacer las cosas de muy buena calidad. Sin embargo, hay una oportunidad gigante desde la competitividad, porque es claro que cualquier materia prima que yo quiera comprar acá, me va a salir más costosa; hay que empezar a entender es cuál es el *total cost*, para poder saber cuánto me ahorro en *lead time*, en inventarios y una cantidad de cosas que me genera importar desde Asia, y que podría reemplazar con productos locales.

Sustitución de importaciones, creo que hoy más que nunca es una palanca importante que tenemos que trabajar.

Volviendo al tema de desarrollo de proveedores y de esas alianzas, lo primero es nuevamente que Industrias Haceb debe de estar dispuesto a hacer apuestas a largo plazo para darle camino y tranquilidad a los proveedores, de que pueden invertir, de que se pueden ir a vivir a Copacabana para estar cerca de nuestra operación, y tenga la tranquilidad de que esto no va a ser cosa de seis meses o un año, sino que es una apuesta a largo plazo. Allí hemos dado un cambio muy importante, porque Haceb no era de ese tipo, esto ha permitido acercarnos más a los proveedores, de que pueden invertir, desarrollar sus capacidades en donde podemos acompañarlos.

Incluso, desde hace un poco más de un año, estamos trabajando en una iniciativa donde estamos juntando a nuestros proveedores con una entidad financiera, y esta entidad financiera está invirtiendo, permitiendo a los proveedores que hagan inversión en nueva tecnología ampliar sus capacidades a través de unos préstamos con unos beneficios importantes, sólo por tener en ese triángulo a Haceb; tenemos diez proveedores en ese proyecto y ya hicimos una inversiones muy interesantes, en vehículos, maquinarias, moldes, en una cantidad de cosas. Esto es un proyecto del último año.

También, en el mundo de desarrollo de proveedores estamos tratando de rehacer un poco ese programa que había quedado frenado por algunos años, por algunos cambios que tuvimos en la organización por definición de prioridades. Este año volvimos a arrancar con toda la fuerza, queriendo acercarnos mucho desde la palanca de competitividad, desde la palanca de productividad, para poder llevarlos a un mundo, a una certificación de estos proveedores donde podamos tener modelos *Kanban*, donde no tengamos que contar y podamos reducir esas ineficiencias en la cadena.

Entonces, lo primero nuevamente es tener alianzas de largo plazo; lo segundo, es estar dispuesto a compartir información para poder buscar la competitividad conjunta; lo tercero, son las apuestas de ahorros conjuntos, donde estamos proponiendo que nuestros proveedores traigan ideas, a la mesa de competitividad y productividad, mejoras de producto, mejoras de calidad. Estamos dispuestos a entregar parte de sus ahorros y demás, para que vayamos hacia adelante, hacia nuestros canales.

Haceb es un gran aliado de los clientes, tanto para el canal tradicional como para el canal de construcción y todos nuestros canales. Hemos desarrollado alianzas que son súper poderosas. Tenemos hoy unos clientes que son espectaculares, son unos negocios muy bonitos, porque los negocios nuestros no son negocios de corto plazo, porque nosotros no hacemos ni regalamos el producto para que el cliente nos compre hoy, y no nos importa si nos compra mañana. Somos una compañía súper responsable con una estrategia muy ambiciosa. Lo que hacemos es tener nuestras alianzas muy ordenadas y estar cerca de esos clientes para acompañarlos en todo lo que ellos puedan necesitar.

Haceb siempre está pendiente de colocar productos para que ese cliente los venda, En ese sentido, el primer interesado en ir a acompañarlos en esa gestión somos nosotros. El servicio técnico de nosotros es una palanca súper importante; a hoy podemos llegar más rápido y más lejos que cualquiera de nuestros competidores, y eso para nuestros clientes es también una palanca de venta muy importante.

Haceb más allá de pretender ser el más barato del mercado, tiene una propuesta integral con nuestros canales, que termina siendo muy atractiva. Somos un socio de negocio estratégico a largo plazo.

¿Cómo se miden las alianzas? ¿Qué indicadores utilizan ustedes para medir esta eficiencia?

Santiago: Hay una clave, es el valor que se le está generando a la organización; si le está generando o destruyendo valor, si estamos logrando crecer o no el negocio.

Hay otro indicador clave, y es que, si somos capaces de traer los beneficios adicionales desde el punto de vista de conocimiento, de desarrollo en nuevas tecnologías, el seguimiento que le hacemos a la contraparte de la alianza sea un proveedor, sea un cliente o una compañía del sector, para garantizar que para ellos también esté siendo un negocio gana – gana y que pueda seguir creciendo en el futuro.

Eso al final, más que indicadores cuantitativos, hay uno cualitativo muy importante que es el estar vigente en el mercado, que hay compañías que siguen buscando la organización para hacer alianzas.

En este momento estamos rayando un par de cosas bien interesantes, y eso es porque las que ya tenemos, han mostrado ser un buen camino para ese crecimiento sostenible.

¿Cómo cuida la marca, esa reputación de marca? ¿A qué horizonte le está apuntando a Industrias Haceb en los próximos 10 años?

Santiago: Es una pregunta muy interesante y la respuesta tiene que ser con mucho cuidado. Estamos trabajando en seguir creciendo nuestro porcentaje de negocio en exportaciones. Hemos definido un balance para saber cuáles son esos mercados en los que queremos conquistar con nuestra marca, y cuáles son los mercados que queremos conquistar con marcas de terceros.

Entonces, nos hemos metido muy fuerte en cierre de negocios, donde hacemos marcas privadas para otras compañías, y no solamente desde el mundo de las alianzas estructurales, sino

también a clientes en ciertos países que son muy robustos en alguna marca. Estamos trabajando en desarrollar esos productos para ellos.

¿Cómo ves la influencia de las Cajas de Compensación en las alianzas?

Santiago: En una reunión que tuve con Comfama, leímos, en la cuestión de electrodomésticos de hogares, la oportunidad que tenemos en esos dos o tres millones de hogares debe de ser gigante; y porque no somos capaces de montar algo estructural para poder garantizar que todos esos dos o tres millones de hogares tengan todas sus necesidades básicas cubiertas.

Otra oportunidad importante es por ese conocimiento y esa cobertura que han desarrollado las Cajas de Compensación en temas de formación. Sería espectacular, por ejemplo, que pudiéramos desarrollar, a través de la Caja de Compensación, un modelo de entrenamiento para los proveedores en ciertas tecnologías o metodologías que nos ayuden a conectar más el ecosistema, por lo menos en el Valle de Aburra, ya que tenemos una cantidad de proveedores importantes.

Hay un tercer punto que me parece clave, es que nosotros como sociedad, en Antioquia específicamente, hemos sido buenos en juntarnos y en juntar voluntades y capacidades. Aún si, sigue habiendo oportunidades porque las compañías en ocasiones somos celosos para entregar información, o porque no sacamos el tiempo para podernos sentar y construir conjuntamente.

La Caja de Compensación podría ser también ese ente que ayuda a conectarnos para desarrollar ciertas cosas juntos, para que los *clusters* crezcan, para poder crear unos *clusters* nuevos en la ciudad, para traer nuevas tecnologías, para traer nuevos proveedores, para que podamos hacer cosas diferentes.

Definitivamente, cada vez es más relevante el papel que toman las Cajas de Compensación, sobre todo acá en Medellín, porque en otras ciudades, por ejemplo, yo que he vivido en Cali y en Bogotá, no sentía eso mismo que se siente en Medellín.

Por ejemplo, todo lo que está haciendo Comfama alrededor de la sostenibilidad de un grupo, de que hay de personas que se reúnen, y hay unas conferencias espectaculares a las que he asistido a algunas. Todo este mundo, el Capitalismo Consciente como lo viene promoviendo Comfama, es esa conexión que tiene que llevarnos a darnos cuenta de que los negocios tienen que ser rentables, pero sostenibles en el tiempo, y que tenemos una responsabilidad que va mucho más allá de darle valor a los accionistas.

La responsabilidad también va en qué vamos a dejar para nuestra sociedad, qué vamos a hacer con nuestros recursos naturales, qué vamos a hacer con esa producción responsable, con ese consumo responsable de los recursos naturales. Las Cajas de Compensación son ese punto para conectar las compañías en ese propósito superior.

Según tu recomendación, ¿Cuál debería ser el modelo de gobierno de las alianzas, centralizado o descentralizado, con expertos por áreas?

Santiago: No es posible definir una hoja de ruta que englobe todas las posibles alianzas que existen, creo que cada alianza tiene una ruta de hoja diferente. Tienen que ver los valores que rigen esas alianzas, tienen que haber unos no negociables y tienen que haber unos potencializadores de las alianzas.

Esos tres mundos son comunes, pero el definir un único modelo de gobierno será imposible. Para cada tipo de negocio hay que ir desarrollando eso, y, volviendo a lo que mencionaba de las Cajas de Compensación, hay que estructurar ese menú de posibles modelos de gobiernos para los negocios que puedan resultar, negocios entre proveedor y cliente, negocios

entre competidores, negocios entre las empresas y universidades, negocios entre las empresas y Cajas de Compensación. Considerando cada uno de ellos, se tienen unas particularidades bien interesantes que deberían buscar esa relación, ese gana – gana, ese interés genuino del uno por el otro. No hay un modelo genérico que les sirva a todos.

Anexo K. Tatiana Giraldo – Responsable de Alianzas Familias en Comfama

¿Quién eres? ¿Dónde trabajas? ¿Cuál es tu rol?

Tatiana: Soy Tatiana Giraldo, trabajo en Comfama, soy la responsable de alianzas comerciales de negocios en familias.

- Aceptación del consentimiento -.

Para Comfama hoy y desde tu experiencia, ¿Qué tipo de alianzas consideras que realmente son estratégicas en la organización?

Tatiana: Para Comfama hoy día cualquier tipo de alianza es estratégica en la organización.

Dentro de mi equipo de trabajo nos centramos básicamente en hacer alianzas comerciales, que tienen un valor en el impacto que generamos en el público, ya que se alinean con el propósito superior de la Caja.

También hay otras alianzas de negocio que finalmente complementan todo lo que nosotros hacemos, permitiéndonos llegar a esas metas, a esos propósitos que nos hemos trazados de una manera mucho más eficiente, sumando capacidades con otros actores claves que hay en el mercado, o en nuestro entorno, y que pueden tener lo que nosotros estamos buscando.

Entonces, todas las alianzas son ahora importantes.

De acuerdo, tocaste un tema ideal, muy importante, que es el propósito superior, el propósito corporativo. Desde tu experiencia, ¿Qué recomendación nos darías para tener en cuenta y poder asegurar que una alianza se conecte con el propósito superior?

Tatiana: Lo primero, es tener claridad de cuál es el propósito superior, y, finalmente, desde el criterio de la persona que este asumiendo el reto de llevar acabo las alianzas, no perderlo de vista; pasar como siempre toda alianza y negociación que uno vaya a emprender.

Se debe responder preguntas que en verdad lleven a eso, como: ¿Para qué hago esta alianza? ¿Qué espero con esta alianza? Hacerse preguntas claves, y si la respuesta está conectada con el propósito superior, va por un buen camino.

Al hablar de etapas, ¿En Comfama existe hoy algún proceso establecido o algún protocolo de alianzas para poder que unas áreas específicas de ustedes empiecen a implementar las alianzas? ¿O es simplemente la experiencia? ¿Cómo se maneja eso?

Tatiana: Si, tenemos una norma que nos rige, y que nos da los niveles de alcance que cada uno de los equipos tiene dentro de su rol. Sin embargo, el manejo que se da a cada alianza surge de la conversación que se da con el otro interlocutor.

Entonces, esa norma nos da las líneas gruesas de hasta dónde podemos decidir, quiénes somos los responsables de las alianzas. Hay unas que, de acuerdo con las responsabilidades, con los montos, implican tener unas validaciones superiores en la Caja, pero no hay una guía, o un paso a paso. Desde que uno siga esos lineamientos, las alianzas se van dando en las conversaciones bilaterales que se tienen con aliados.

¿Qué criterios, no tanto de etapas, se podrían tener en cuenta al hablar de alianza en una fase de planeación, implementación o desarrollo? ¿Qué otros criterios tienen ustedes para asegurar que esa alianza se conecte con el propósito y sea estratégica?

Tatiana: Lo básico de toda alianza es que haya un gana – gana para las partes, que haya una generación de valor.

En la medida que se empieza a encontrar caminos, en los que al unirme con x o y empresa haga que se maximicen los valores, puede ser indicios de que se puede comenzar a explorar.

Una vez se empiece a explorar que ese gana – gana esté conectado con lo que tenemos de propósito superior, nos ponemos de acuerdo como criterio; evaluar la viabilidad de ponernos de

acuerdo en los puntos clave de lo que ambas entidades esperan, y bueno, no solo de lo que esperan, sino también de cómo se imaginan o cómo nos imaginamos.

La implementación de la alianza, son cosas que parecen sencillas, pero muchas veces las alianzas pueden ser las ideales; a primera vista estamos totalmente conectados, pero dentro de la operación de las diferentes compañías, la implementación empieza a traer aspectos a revisar. Eso puede hacer que las alianzas tomen más tiempo o deban emprender unos caminos que no se tenían considerados.

Al hablar de lo que representa el alcance o la toma de decisiones dentro de una alianza, se considera el modelo de gobierno, ese modelo administrativo de las alianzas, ¿Cómo está estructurado en Comfama? ¿Cuál crees que debe ser ese modelo de gobierno de una alianza?

Tatiana: Tocamos dos temas. Uno, el que rige hasta dónde podemos nosotros dentro de los equipos de alianza tener alcance, y ese alcance en Comfama, por la característica de la organización en la que hay recursos, son vigilados, y hay cosas que tener en cuenta desde la norma.

¿Desde el marco normativo?

Tatiana: Sí, básicamente desde el marco normativo es que estamos regidos.

Dentro del modelo de gobierno cada alianza trae su particularidad, y, dependiendo de la alianza, desde el modelo de gobierno puede establecerse la continuación del liderazgo del equipo de alianza, y continúa en toda la operación que implica la alianza.

Pero habrá otras alianzas que se gestan en los equipos de alianza. Se negocia, y, una vez se tenga lista, se entrega a las diferentes capacidades de la Caja; la verdad es que no es blanco o negro, hay diferentes caminos que se pueden emprender de acuerdo con las diferentes alianzas, y

no estamos estandarizados en alianzas tipo 1, tipo 2, o tipo 3 en los que podamos definir hasta donde llegamos.

¿Cómo hacemos?, ¿una lianza se gobierna de esta manera?, ¿una alianza se gobierna así? Eso es parte de los procesos mismos de las alianzas, porque en las alianzas no se habla de un solo actor; hay alianzas en las que incluso no son dos, son muchos más, entonces eso obviamente determina cuál va a ser la gobernanza que se va a tener de ella.

Hay empresas que tienen un comité de alianzas, unos administrativos, otros operativos, Comfama hoy básicamente tiene tres negocios: Familia, Regiones y Empresas.

Tatiana: Cuatro, Salud es otro.

¿Hoy existe alianza por cada negocio? ¿Hay algún comité centralizado que da las líneas de esas alianzas? ¿Funciona cada uno por aparte?

Tatiana: Tenemos una manera muy informal el canal de comunicación abierto entre los tres equipos de alianzas, pero incluso ni siquiera son los únicos tres negocios o los tres equipos de alianza que estamos en Comfama.

¿Interactuando?

Tatiana: No, no somos los únicos que hacemos alianzas. Incluso hoy desde las capacidades se hacen alianzas. Ese es un llamado a que busquemos por fuera capacidades que ya tengan otros muy bien desarrollados, y que nosotros no, porque es una manera muy eficiente de trabajar.

Entonces, tenemos un grupo en donde hablamos las tres personas de alianzas. Tenemos un foro que se instauró desde que se conformaron los negocios, y la verdad es que no nos reunimos tan periódicamente como debería ser, pero sí sabemos que entre todos nos vamos contando, porque muchas veces los aliados pueden ser los mismos.

Sin embargo, cuando se trata de alianzas grandes, cuando ya se necesita un nivel de intervención de otros niveles de la organización, las alianzas deben ir al foro de negocio echo dentro de la norma; qué alianza se queda en el equipo responsable de alianza, o cuándo una alianza debe subir al foro de negocio, o cuándo debe comenzar a escalar.

Hay un foro de negocio que está representado por los líderes de los negocios, y con ellos cuando hay que hacer validaciones se escala hasta allá.

Desde el tema de la comunicación, ¿Cómo crees que incluye o incide la comunicación tanto interna como externamente en el éxito de una alianza?

Tatiana: Es clave. La comunicación es clave porque finalmente los aliados nos buscan porque ven en Comfama una organización grande con la que pueden tener un alcance importante en Antioquia; esperan que nosotros nos comuniquemos de manera adecuada para que llegue a muchos de nuestros afiliados, y así lo usen, lo conozcan.

La comunicación es clave a nivel externo, pero a nivel interno también, aunque es un poco más complejo, porque en las diferentes áreas de la organización se viene trabajando en alianzas.

Sin hablar únicamente de la comunicación como las piezas que salen, la comunicación fluida entre nivel interno y entre las diferentes áreas de alianzas, incluso con las áreas comerciales, puede hacer que esas conexiones tengan un mayor alcance, porque se empieza a encontrar diferentes frentes donde podemos trabajarlo, porque encontramos que alguien ya venía trabajando con un aliado. Podemos hablar de esta forma en una posición en la que no es hablar de algo específico, es hablar de cosas más amplias.

Entonces, la comunicación es muy importante, tanto interna como la externa, siendo más compleja la interna porque en las diferentes áreas de la organización se vienen trabajando en

alianzas, entonces muchas veces esas conexiones tienen un mayor alcance, porque empezamos a encontrar que se están trabajando por diferentes frentes, alguien ya venía trabajando en otra área y eso hace que la comunicación sea importante.

¿Qué aspectos puntuales se deberían tener en cuenta en esa comunicación? Se dijo que es importante tanto externa como internamente, lo que facilita el éxito de la alianza, pero ¿Cuáles cosas son valiosas en el tema de comunicación para que sea vital?

Tatiana: En el tema de comunicación externa tiene que quedar siempre claro quiénes se están uniendo. Es claro que debe ponerse atención al manejo de las marcas, pues es importante saber llevar bien un *cobranding*, y saber tener comunicación entre las marcas, para que se determine cómo están los logos, cómo nos vemos, cuál es el mensaje que queremos dar.

Entonces, lo primero es que quede claro quiénes nos estamos uniendo, para qué nos unimos o porqué nos unimos, alguien que se conecte con nosotros o el *call to action* claro, el para qué o el porqué, pero cuál es el entregable, o lo que la persona quiere ver; podemos unirnos porque queremos llevar la educación a Colombia, pero puede que eso no le diga nada a la gente.

Entonces, el para qué y cómo vamos a lograr llegar a ese para qué, y tener un *call to action* listo; nos unimos para educarte, o para que te eduques de nuestra mano, lo vamos a hacer a través de programas de formación *x*, *y* o *z*, y para conocerlos tienes que hacer *click* aquí.

Dentro de la comunicación, hablando desde lo táctico, debe quedar claro con las personas. Si no logramos que las personas entiendan para qué nos unimos, cómo pueden acceder a esas cosas o beneficios, qué logramos a través de la unión, no habremos hecho nada; finalmente nos unimos porque queremos lograr un objetivo, y si el mensaje no queda claro para nadie, pues no va a llegar el público que necesitamos, y fracasamos como aliados.

En entrevista con otras empresas, cuando hablamos de valores corporativos que ayudan a consolidar alianzas y que están conectadas con ese propósito, muchas mencionan, por ejemplo, la confianza como valor. ¿Qué valores hoy tiene Comfama, que ayudan de alguna forma a consolidar alianzas estratégicas con esos socios, que ven a Comfama como un movilizador y una plataforma muy grande para llegar a otros escenarios o regiones?

Tatiana: Coincido con que la confianza es clave.

Esa confianza se da, en cierto modo, por la reputación que tiene Comfama; las empresas esperan unirse con nosotros, o cuando dicen “yo me uno con Comfama es porque es una marca que tiene una buena reputación”, “no solo es el ego o el ser importante, sino desde lo social y lo que conecta con nuestros afiliados”, “es una empresa antioqueña que es querida”, etc.

La reputación es importante porque da la confianza requerida para que quieran unirse con nosotros. Saben que por esa reputación buena que tenemos vamos a cumplir. Además de que, si nosotros con esa reputación buena que tenemos, decimos o recomendamos esto es porque de cierto modo nosotros estamos validando aquella entidad con la que nos unimos,

La reputación es la confianza, pero la reputación también puede ser muy clave en esto. Más que el cuidado de la reputación es la conexión o esa visión que tienen las otras entidades y las personas de Comfama que permiten que se generen esas alianzas.

Hay unos factores económicos, políticos, y, al hablar del tema social, las Cajas de Compensación tienen un propósito social muy fuerte. Aparte de ese propósito social, ¿A qué otros factores apuntan hoy Comfama para tener en cuenta, a la hora de buscar una alianza, apoyar una alianza? Sin hablar solo del tema social, económico, político, legal, tecnológico. ¿A qué otro factor le apunta?

Tatiana: Yo, como factor importante, cuando lo menciono como clave es porque ese factor o esa característica social es transversal a todas las alianzas que nosotros tenemos. Desde lo tecnológico u otros aspectos, son los ejes temáticos alrededor de los cuales puede girar una alianza.

Para nosotros, el propósito superior es consolidar una clase media. Pueden decirme en mil maneras de consolidar la clase media, y aplican si se conectan con ese propósito superior.

El factor importante es esa conexión con el propósito superior, que ayuden a consolidar la clase media. Pero yo me puedo ir por diferentes vertientes, entonces, desde esa educación es muy importante los temas de cuarta revolución, de tecnología; por eso se firmó una alianza con Holberton, que llegó a Medellín de la mano con nosotros.

Hay alianzas que se desarrollan desde temas de salud, que evidentemente no es ni desde Empresas ni desde nosotros, sino que eso trasciende a otras esferas; es la alianza que tenemos hoy en día con Sura, que somos su IPS más grande. Finalmente, esa la manera en cómo se prestan cada una de esas alianzas.

Tenemos otras alianzas culturales, alianzas desde educación, alianzas con centros de acondicionamiento físico; todas hoy en día se enmarcan en unos hábitos que desde la Caja queremos promover.

El gran factor clave sigue siendo la consolidación de la clase media, dentro de las diferentes alianzas que se pueden tener, que están enfocadas en diferentes temas. Buscamos siempre tener una mirada de cómo ayudar a consolidar esa clase media trabajadora antioqueña, y por eso para mí es el factor principal; los otros son el cómo, pero el qué es consolidar la clase media.

Desde el tema del marco normativo, ¿Qué tan fácil ha sido hoy para Comfama generar nuevas alianzas con lo que es el marco normativo de las Cajas de Compensación?

Tatiana: La libertad. Nuestros derechos van hasta que se vulneren los derechos del otro.

En términos de Caja, hasta dónde podemos irnos en las alianzas, para mí nunca ha significado una dificultad, porque lo que busco siempre es que esté conectado con el propósito superior de la Caja; si me salgo de ese propósito superior, obviamente voy a tener todas las dificultades del mundo.

Si tengo una alianza súper buena en la que me voy a ganar diez mil millones de pesos porque monto un bar, listo. Pero ¿Eso hace parte del propósito superior de la Caja? ¿Eso conecta con las estrategias de la Caja? Si no conecta obviamente vamos a tener problemas; estaríamos invirtiendo dinero en cosas que no son.

Esos marcos legales o esas restricciones se dan precisamente para que las Cajas de Compensación manejemos los recursos de la forma adecuada; entonces podemos movernos.

Hasta el momento no he tenido ningún problema, porque siempre me muevo en el marco de educación, recreación, salud y no me salgo mucho de eso en cuanto al uso de recursos. Puedo tener otro tipo de alianzas en la que no necesito recursos, y eso más de tener un problema en el marco normativo de la SuperSubsidio, es tener un cuidado reputacional.

El cuidado es, ¿a qué marca estas promoviendo?, ¿qué marca estas validando?, pero desde que no nos salgamos del propósito superior de la Caja, y de los usos de los recursos o los lineamientos que se dan del uso de los recursos, del 4% que se termina y se reporta a la SuperSubsidio, se define: voy a gastarme esta plata en formación, esta plata en programas de vivienda y esta plata en lo otro, no hay rollo.

He tenido alianzas en las que he tenido que hacer inversiones no tan importantes como las que hace la Caja, pero no menores, que por su monto deben pasar incluso a comité de contratación, y no se ha tenido en ningún momento dificultad, porque desde lo jurídico si esa “plata se va a utilizar en los programas que están autorizados por la SuperSubsidio, adelante”.

¿Cómo se da la priorización de recursos para las alianzas?

Tatiana: Se asignan recursos desde el plan operativo cada año. Se define qué tantos recursos se van a necesitar.

Desde el plan operativo se define qué se va a disponer al año siguiente para el desarrollo de las diferentes actividades, no nos vamos a lo específico: “voy a hacer alianza con Pepito Pérez, y necesito tanta plata”, no; “voy a hacer alianza de cultura”, “voy a hacer alianza de educación”, “voy a hacer alianza de esto”, y listo. Ya se tiene ese recurso para que el siguiente año pueda tener margen de maniobra con esa plata.

Me hablaste de muchos casos de éxitos de alianzas que hoy tienen Comfama. Teniendo en cuenta esa experiencia y desde el aprendizaje que ha vivido Comfama, ¿Cuáles son esos posibles impactos que hoy se pueden presentar al momento de hacer alianza? ¿Qué deberían las empresas tener en cuenta?

Tatiana: Lo primero, es lo que te decía que es clave. Finalmente, con las alianzas lo que se puede generar es un efecto plataforma, que entre todos nos ayudemos, que dejemos de competir por un peso que haya en el mercado, o por un espacio en el celular, un espacio en el corazón, un espacio en cualquier lugar del ser humano. Así, cuando nos vamos juntos o nos vamos como equipo, podemos llegar a tener un impacto mayor y más eficiente.

Entonces, si entre dos marcas poderosas llegamos a un plenario que se conecte con nosotros, muy posiblemente tendremos economías entre dos equipos, podremos aprender mucho

más rápido que lo que aprende un equipo solo. Es la capacidad o la posibilidad que se abre el construir equipo con otro, no tiene la misma mirada. Eso es clave, esa construcción en equipo, de donde se desprende el aprender en términos monetarios, en términos de procesos, en términos de muchas cosas.

¿Hay una forma o un modelo para medir la eficiencia o la efectividad de las alianzas?

Tatiana: Si, las alianzas se mueven por recursos movilizados.

Quando hablamos de recursos movilizados se dice que, por cada peso que pone Comfama, estamos logrando tener aliados que ponen x cantidad de pesos. Además, con cada x que pone Comfama, hemos logrado generar un impacto en los afiliados de tantos recursos o de tantos programas a los que acceden.

¿Es eso cobertura?

Tatiana: Si, si vamos a determinarlo de esa manera puede ser cobertura, pueden ser ventas para el aliado, pueden ser ahorros para el afiliado, pueden ser personas impactadas.

¿Hay un score, balance de las alianzas, medición de indicadores cada mes?

Tatiana: Si, coberturas, ventas, ahorros y número de transacciones y personas.

Comfama en los últimos años le ha trabajado al tema de la experiencia del cliente, ¿Todavía se siguen haciendo estudios o prototipos? ¿O cómo se está trabajando hoy la experiencia del cliente en esas alianzas?

Tatiana: En Comfama hay un equipo conformado que tiene la responsabilidad de asegurar la experiencia de nuestros usuarios. Lo que hacemos, o lo que yo personalmente hago cuando desarrollo alianzas comerciales, es que incluyo a la persona del equipo de experiencia; hay una persona en cada negocio, hay una persona o un enlace con el equipo de experiencia. De

esta forma la involucro en el proyecto en que estoy para que ellos, desde su mirada, nos comenten qué tan pertinente ven la experiencia del usuario.

¿En esa cadena de valor se están desarrollando proveedores y distribuidores? ¿Qué elementos se tienen que considerar con los proveedores y distribuidores para desarrollar una alianza?

Tatiana: Posiblemente desde los diferentes servicios que se ofrecen como Caja de compensación a las empresas, se encuentra obviamente soluciones que los ayuden a desarrollarse. Posiblemente desde logística de abastecimiento hagan trabajos particulares con empresas que se postulan y quieren que Comfama sea proveedor de ellos, pero desde alianzas particularmente un programa no tenemos.

Un ejemplo: Comfama tiene un proveedor de uniformes para el personal, y dentro de mis afiliados puede estar Arturo Calle.

¿Hay una estrategia definida para desarrollar proveedores al interior de Comfama y que se conviertan en aliados estratégicos? No solo afiliado, sino que también me pueda proporcionar a mí de valor dentro de ese relacionamiento. ¿No hay una estrategia?

Tatiana: No, puede que en una conversación que tengamos, por ejemplo, con Pintuco, y yo diga que necesito trabajar en una alianza para el mejoramiento de vivienda, y dentro de lo que nosotros le planteamos en ese relacionamiento, o en eso que se establece dentro de la alianza, puede ser, por ejemplo, que yo le diga: “a todos lo que hacen parte de Fanáticos de la Pintura (que es el programa de ellos) les voy a posibilitar que accedan a un proceso de formación, pero estando afiliados a Comfama”. Se puede establecer de esta manera, no hay un plan establecido, pero cada alianza tiene su particularidad.

No es que se diga: “quiero que en dos años sea aliado o tener una alianza con Arepas Sary, y voy a empezar a ver cómo lo empiezo a formar”, y en dos años tener una alianza. No, es más un proceso dentro de la alianza en donde decimos: “para que estemos listos para salir, necesito que tu tengas esto adicional, y yo te lo puedo dar”, y cómo a través de la alianza, por esas contra-partidas que se tienen se le ofrece.

¿Lo ves como una oportunidad?

Tatiana: Si, pues depende, hay momentos en los que evidentemente son una oportunidad.