Colaboración y cooperación entre empresas y alianzas

He aquí distintos enfoques sobre cómo la cooperación se alza como un pilar estratégico para abordar todo tipo de retos empresariales, sociales y globales.

8 de noviembre de 2024

La cooperación y colaboración, ya sea entre individuos o comunidades locales, empresas, gobiernos e incluso competidores, es clave para hacer frente a los retos de nuestro tiempo.

©IESE Business School

Así lo indican numerosas investigaciones de los profesores del IESE y experiencias de profesionales y directivos.

Colaboración entre empresas para ser más sostenibles

El último de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas promueve las alianzas, debido a la complejidad inherente de todos ellos. Pascual Berrone y Joan Enric Ricart instan a las empresas a colaborar entre sí y con grupos de interés (incluyendo el sector público, los organismos multilaterales y los actores de la sociedad civil) para alcanzar a tiempo los compromisos de la Agenda 2030. Uno de los cuatro pasos para integrar los ODS que indican consiste en sustituir las posturas conflictivas por relaciones más cooperativas.

Cuando los desafíos superan el alcance individual se requiere "un esfuerzo colectivo y coordinado", destacan Joan Fontrodona y Bruno Martínez en su desglose de estrategias para combatir el calentamiento global. A su criterio, gobiernos, empresas y ciudadanos han de "adoptar una mentalidad proactiva y comprometida".

En la lucha contra el cambio climático, también "necesitamos un acuerdo global" y "una mirada multilateral", añaden líderes mundiales como Joseph Stiglitz y José Manuel Durão Barroso.

La movilidad verde es uno de los sectores que puede impulsar la coooperación. "Se necesita más colaboración y coordinación entre los sectores privado y público para avanzar hacia la meta de convertir Europa en el primer continente verde", reclama Marc Sachon. Es una de las claves para el futuro del sector automovilístico.

Retos de la cooperación empresarial

A los grandes retos hay que plantarles cara con "acción firme". Este concepto sociológico surgió de un estudio sobre jugadores de ajedrez según el cual los mejores son aquellos que perseveran en su estrategia, pero con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los movimientos de sus contrincantes. Fabrizio Ferraro recupera la idea por su utilidad a la hora de fomentar la cooperación entre múltiples partes con diferentes intereses y puntos de vista.

Por su parte, Sebastian Hafenbrädl urge a identificar los factores que fomentan o dificultan la cooperación. En su propósito de averiguar si somos capaces de colaborar incluso a costa de

©IESE Business School

nuestros propios intereses, ha llegado a la conclusión de que parece ser que sí, al menos cuando se trata de las nuevas generaciones. En su estudio con niños de Alemania e India demuestra que cooperar para el bien común es sostenible, incluso entre competidores.

Cooperar y competir no son conceptos excluyentes

Incluso si compiten entre sí, las empresas que se asocian pueden aportar beneficios en innovación. Eso hacen los escuadrones de '*corporate venturing*', asociaciones entre *startups* ágiles y empresas establecidas que quieren innovar. Según detalla Mª Julia Prats, las ventajas de este tipo de colaboraciones contraintuitivas son desde el intercambio de conocimiento y buenas prácticas hasta el fácil acceso al flujo de operaciones de las empresas emergentes. En esta guía práctica detalla las claves de su éxito.

Cuando aliarse genera valor

Las *benefit corporations* son un modelo empresarial que también se nutre de alianzas; en su caso, con la prioridad de generar un alto impacto social y medioambiental en todos los grupos de interés, sin renunciar a los beneficios económicos. Como señalan Joan Fontrodona y Bruno Martínez en su cuaderno sobre las *benefit corporations* y sociedades de beneficio e interés común, cada vez resultan más atractivas para las generaciones más jóvenes, comprometidas con un cambio sostenible.

Desirée Pacheco también subraya cómo los movimientos sociales impulsan el crecimiento de *startups* en energías renovables y pueden levantar sectores en situaciones desfavorables, como el de la energía solar en Estados Unidos. Su investigación muestra que la colaboración entre emprendedores y demandas sociales acelera la innovación hacia un futuro más sostenible.

Creación de entornos colaborativos en las ciudades

La colaboración público-privada (PPP, por sus siglas en inglés) se ha convertido en un motor para enfrentar los retos de crecimiento urbano. El **Public-Private Sector Research Center** y el **PPP for Cities** del IESE elaboran regularmente informes para ayudar a las

©IESE Business School

empresas y administraciones públicas a diseñar, organizar y gestionar conjuntamente soluciones sostenibles para ciudades inteligentes. Consulta aquí varios de los ejemplos de buenas prácticas que ya han observado. En palabras de Joan Enric Ricart, codirector de uno de esos informes, el Índice Cities in Motion, "el camino hacia las ciudades sostenibles e inclusivas va de la mano de la transformación digital de las urbes y de la colaboración con *stakeholders* diversos".

Un ejemplo de cuán fructífera puede ser la colaboración de distintos grupos de interés lo hallamos en *Farm Cultural Park* (FKP), un espacio urbano degradado que se revitalizó gracias a una iniciativa financiada con fondos privados, subvenciones públicas e ingresos por actividad. El proyecto, estudiado por Antonino Vaccaro y Pascual Berrone, revela, además, la conveniencia de cooperar con actores diversos –comunidad, prensa, instituciones y autoridades– para maximizar el alcance de ciertos proyectos.

Fondos con impacto social

Ante un panorama global marcado por numerosos problemas a los que hacer frente, cobra fuerza en las empresas un modelo de filantropía más estratégica, colaborativa y colectiva. "Las compañías han empezado a comprender que, al unir fuerzas con distintas entidades, ya sean otras empresas, ONG, Gobiernos o fundaciones, pueden lograr un impacto mucho más significativo que trabajando de forma individual", sostiene Joan Fontrodona en el cuaderno nº 61 de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social.

Generar un impacto social es el propósito con el que precisamente nació el primer banco cooperativo para mujeres rurales de India, el Mann Deshi Mahila Sahakari Bank, fundado por Chetna Sinha.

Cooperación para una transformación digital responsable

En un contexto de transformación digital, la colaboración y cooperación entre empresas es vital para implementar tecnologías emergentes como la IA o el *blockchain* de modo que contribuyan a resolver desafíos globales. Lo aborda Llewellyn D.W. Thomas al explicar cómo minimizar la huella ecológica de la tecnología digital de las empresas.

©IESE Business School

Puentes para para la cooperación internacional

A nivel global, la cooperación internacional se convierte en una herramienta estratégica para las empresas. Jordi Canals aconseja a los consejos de administración comprender y anticiparse a los cambios geopolíticos para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades. Y eso implica colaborar estrechamente con gobiernos y actores internacionales. Así lo detalla en sus 5 estrategias para que los consejos de administración integren la geopolítica en la empresa.

Claves para fomentar un comportamiento cooperativo

Vistos los beneficios, ¿qué condiciones favorecen la cooperación?

- Para María Puig, directora de la Dignity, Diversity and Belonging Office del IESE, hay que partir de la premisa de que, en el mundo empresarial "cada persona contribuye de un modo colaborativo y positivo, creándose un entorno en el que todo el mundo participa, siente que pertenece a su equipo y la institución y puede prosperar y ver florecer su talento", afirma en nuestro *report* "Más allá de la diversidad".
- En un contexto como el actual de alta incertidumbre, para Christoph Zott es clave pensar como un emprendedor. O sea, reducir las distancias sociales, dialogar con muchos grupos de interés y colaborar incluso con la IA. "La innovación es más potente cuando se trabaja al alimón", afirma en nuestro *report* "Visión innovadora".
- Sampsa Samila apunta varios consejos para amplificar el comportamiento cooperativo en proyectos transversales. Cuando los miembros de un grupo se ayudan entre sí, ofreciéndose apoyo intelectual y material sin esperar nada a cambio, las colaboraciones duran más.
- Sebastian Hafenbrädl señala que realizar *feedbacks* de grupo, más que retroalimentaciones de desempeños individuales, fomenta un entorno más cooperativo que competitivo.
- Si lo que se busca es que equipos virtuales e híbridos cooperen entre sí, Isabel Villamor recomienda a los líderes asegurarse de que todos los miembros cuentan con unos valores compartidos de los que se deriven unas normas de funcionamiento inequívocas.
- Maya Rossignac-Milon resalta la importancia de recrear la presencialidad para reforzar el sentido de conexión entre los equipos en remoto. Y para conectar mejor,

©IESE Business School

aconseja ser uno mismo en las interacciones con otros profesionales.

- Más enfocado para los equipos multiculturales, Álvaro San Martín insta a entender las diferencias culturales y puntos en común que subyacen en muchos de nuestros comportamientos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School