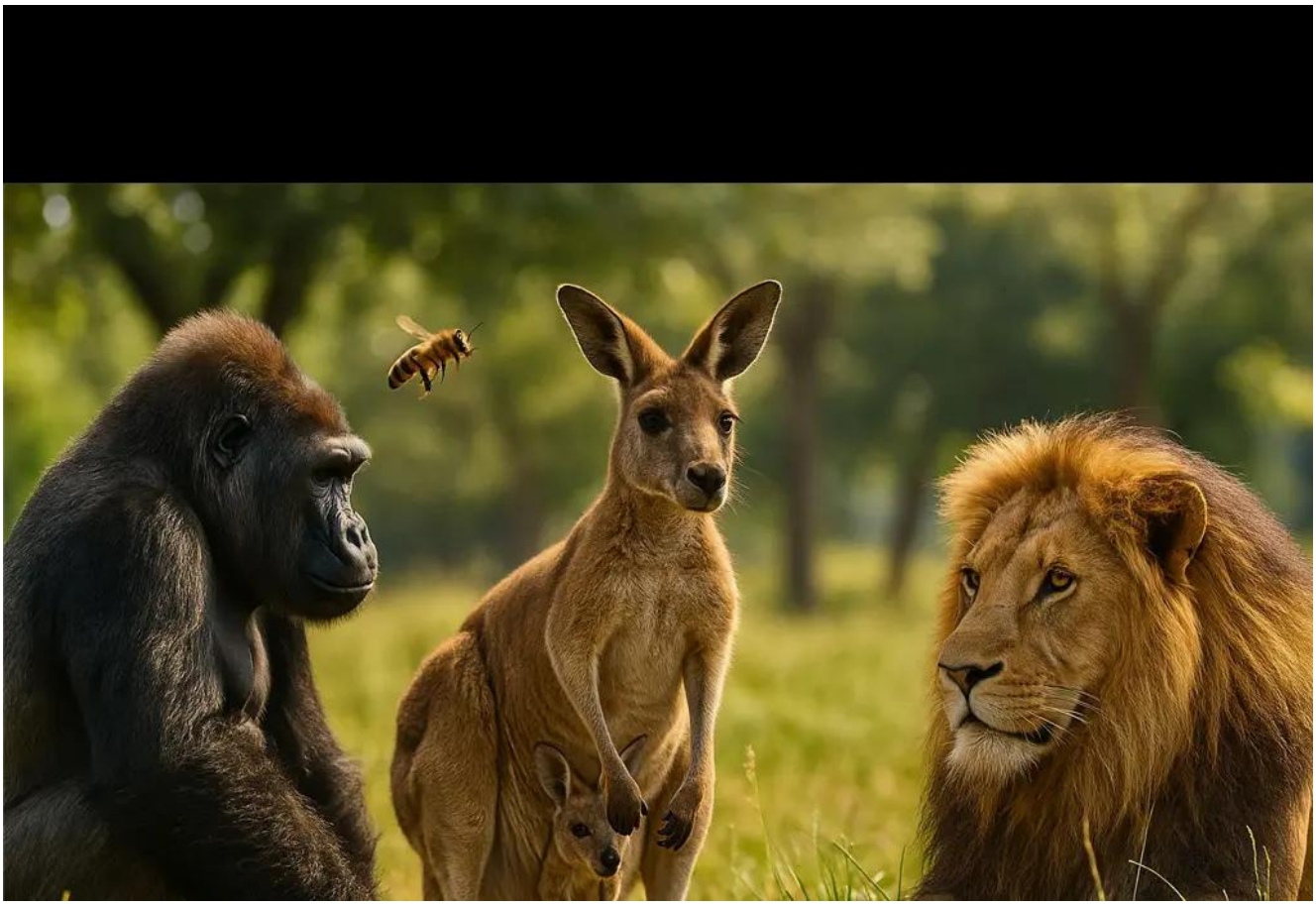
Cómo usar el poder y la colaboración para cambiar las reglas del juego

La innovación y el impacto son fruto de la capacidad de empresas, administraciones y ciudadanía para avanzar en la misma dirección.



1 de enero de 2026

Por [Desirée Pacheco](), Thomas J. Dean y Jacen Greene

©IESE Business School

Hace apenas una década, a muchos fabricantes de coches eléctricos les resultaba difícil competir en un entorno diseñado para los motores de gasolina. La escasez de puntos de recarga, el alto coste de las baterías y unas políticas gubernamentales que aún favorecían la gasolina o el diésel frenaban su avance. Sin embargo, a finales de 2025 uno de cada cuatro coches vendidos en el mundo era eléctrico, y las previsiones apuntan a que alcanzarán el 40% del mercado automovilístico global en 2030. Varios países europeos han anunciado, además, planes para prohibir la fabricación de coches de combustión interna. En Noruega, que va camino de convertirse en el primer país con un parque de automóviles totalmente eléctrico, los eléctricos ya superan a los de combustión. ¿Cómo se ha producido un cambio tan profundo en relativamente tan poco tiempo?

El giro real llegó cuando fabricantes de vehículos y baterías, proveedores energéticos y gobiernos empezaron a trabajar de forma coordinada. Los fabricantes crearon diseños más atractivos y electrificaron sus modelos más populares; los productores de baterías escalaron la producción; las compañías energéticas reforzaron las redes para asumir la creciente demanda, y los gobiernos aprobaron incentivos para la adquisición de vehículos eléctricos, además de invertir en infraestructuras de recarga. El mercado reaccionó: cambiaron los hábitos de consumo y quedó claro que no bastaba con diseñar un coche mejor, sino que debía evolucionar todo el ecosistema del transporte.

Nuestra investigación, basada en más de una década de estudio sobre dinámicas de mercado y sostenibilidad, confirma este patrón. Tras entrevistarnos con varias empresas catalizadoras del cambio, comprobamos que las soluciones capaces de transformar retos sociales y medioambientales rara vez nacen de esfuerzos aislados; prosperan cuando múltiples actores coordinan acciones dentro de sistemas interdependientes.

Las innovaciones sostenibles son clave para responder a los grandes retos globales y, al mismo tiempo, abren nuevas oportunidades de negocio. Pero para que realmente despeguen suelen exigir cambios a escala de sistema, un terreno que pocos líderes conocen a fondo.

La tecnología puede impulsar innovaciones creativas, pero su efecto se diluye sin la colaboración de sectores, gobiernos y comunidades. Para lograr un impacto real –y desplegar todo el potencial de los vehículos eléctricos, la generación de energía distribuida, las baterías avanzadas, el secuestro de carbono o la agricultura regenerativa– las empresas deben ir más lejos: han de ayudar a rediseñar los sistemas en los que operan. Eso significa cambiar la mentalidad sectorial, los incentivos y las estructuras hasta consolidar una nueva normalidad.

Este artículo explora cómo influir en los grupos de interés clave para escalar innovaciones

©IESE Business School

sostenibles, fundamentales para afrontar los grandes desafíos de nuestro tiempo.

Entiende a tus grupos de interés y cómo influir en ellos

Para que las innovaciones sostenibles se expandan en sistemas complejos y multiactorales, los líderes empresariales deben fijarse en dos factores clave:

- El tipo de poder que tiene su empresa y cómo activarlo.
- El papel de cada grupo de interés y cómo dirigirse a ellos.

Transformar un sistema exige influir en quienes actúan como guardianes de tecnologías, soluciones o políticas. Entre ellos destacan los **grupos de interés centralizados** –como gobiernos, competidores y proveedores– que controlan de manera individual recursos decisivos. Por ejemplo, los gobiernos definen infraestructuras, incentivos o reglas que configuran un sector, mientras que los proveedores pueden controlar el acceso a materiales críticos para la innovación sostenible.

Igual de importantes son los **grupos de interés dispersos**, es decir, usuarios finales y miembros de comunidades que, aunque carecen de poder individual, influyen colectivamente en el éxito o fracaso de las innovaciones. A diferencia de los actores centralizados –cuyas relaciones son formales y orientadas a los recursos–, sus interacciones se rigen por dinámicas sociales, y su eficacia depende de la confianza, la credibilidad y el valor social percibido, dada su naturaleza informal. En definitiva, son quienes adoptan los productos, servicios y modelos de negocio que impulsan el cambio del sistema.

Para escalar sus innovaciones, las empresas deben aprender a influir estratégicamente en ambos tipos de grupos. El primer paso consiste en trazar el mapa de la compleja red de actores que conforman el mercado: desde grupos de interés centralizados –como responsables políticos, reguladores, competidores, proveedores y oenegés– hasta grupos dispersos, como clientes y miembros de las comunidades. Todos ellos resultan imprescindibles para crear un cambio real a escala global.

A esto se suma que las empresas ejercen distintos tipos de poder, un factor decisivo a la hora de impulsar un cambio sistemático. De hecho, el modo en que una compañía interactúa con cada grupo de interés depende en gran medida del tipo de poder que ejerce.

©IESE Business School

Las dinámicas de poder: legítimo, coercitivo y referente

Existen cinco tipos de poder, que los psicólogos sociales John French y Bertram Raven identificaron en su influyente estudio “Las bases del poder social” (1959). En este artículo, nos centramos en tres de ellos.

1. **Poder legítimo**. Surge de la posición social de una empresa y del reconocimiento que obtiene en la opinión pública. Le otorga autoridad para plantear exigencias.
2. **Poder coercitivo.** Permite imponer condiciones o penalizar incumplimientos.

Ambas formas –legítima y coercitiva– suelen crecer con el tamaño de la organización.

3. **Poder de referencia**. Se obtiene a través del respeto y la admiración que genera la empresa, especialmente entre quienes comparten sus valores y la consideran auténtica.

El tamaño de una empresa tiende a reforzar su poder legítimo y coercitivo, mientras que la credibilidad y autenticidad –sobre todo en sostenibilidad– fortalece su poder de referencia. Por su escala, las grandes compañías –con un mayor poder legítimo y coercitivo– influyen con mayor facilidad en los grupos de interés centralizados, que suelen atender las demandas de quienes gestionan recursos estratégicos.

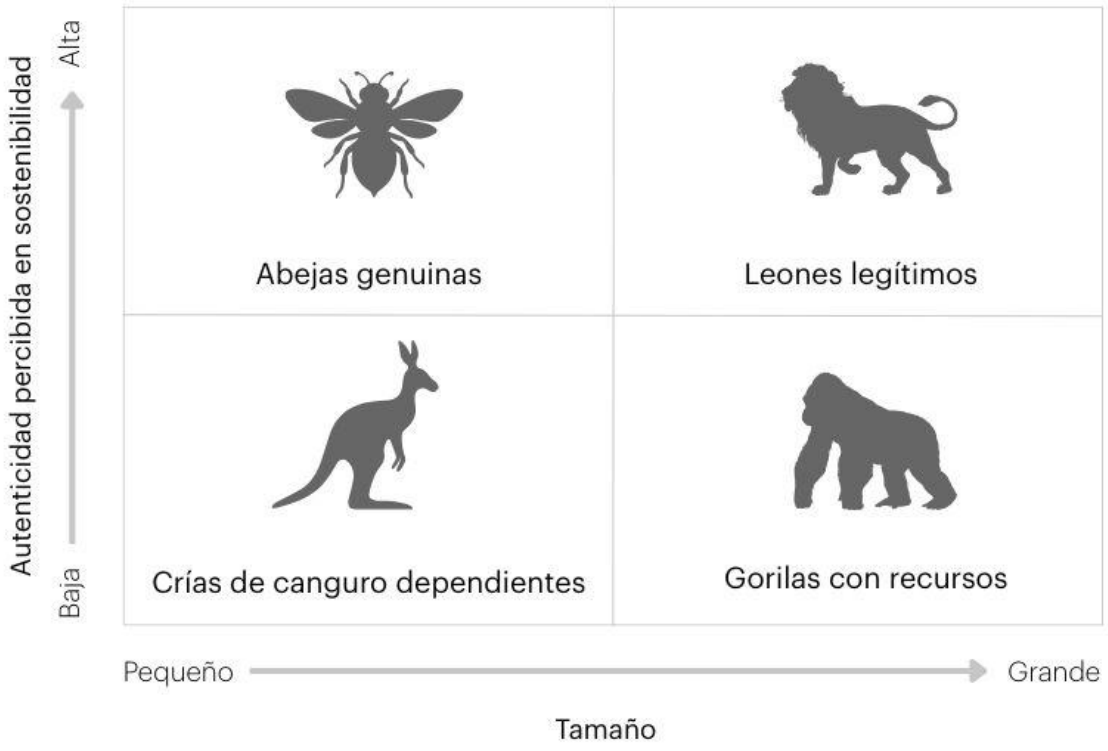
En cambio, las empresas percibidas como más auténticas por sus iniciativas y mensajes de sostenibilidad suelen conectar mejor con los grupos de interés dispersos, donde la confianza y el valor social pesan más que la capacidad formal de influencia.

Hemos elaborado un modelo que ayuda a las empresas a identificar estrategias de influencia en los grupos de interés según su tamaño y el nivel de autenticidad que proyectan los innovadores que buscan transformar el sistema. Como cada organización afronta oportunidades y limitaciones distintas, conviene adaptar la estrategia a las características de cada grupo de interés.

Para facilitar la comprensión, nuestro modelo recurre a una metáfora con cuatro animales que evocan los roles que pueden adoptar las empresas que aspiran a transformar el sistema de raíz.

©IESE Business School

Los 4 arquetipos animales del cambio sistémico



Crías de canguro dependientes: pequeñas y desconocidas, necesitan apoyo

Las “crías de canguro dependientes” son diminutas y aún inmaduras, por lo que permanecen junto a su madre hasta estar listas para aventurarse por su cuenta. Del mismo modo, esta categoría representa a organizaciones pequeñas con un poder legítimo, coercitivo o de referencia limitado. Incapaces de influir por sí solas en los grupos de interés clave, suelen buscar apoyo colaborando con entidades afines, asociaciones comerciales o coaliciones. Juntas pueden aumentar su poder hasta llegar a influir en el sistema en su conjunto.

Muchas oenegés sociales y ambientalistas encajan en este perfil. En un **estudio sobre el auge de la energía solar y eólica**, observamos que, ante la falta de argumentos

©IESE Business School

económicos sólidos, regulación y subvenciones gubernamentales, numerosas organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales aúnan fuerzas para hacer presión y establecer colaboraciones público-privadas. Este trabajo colectivo da lugar a un cuerpo técnico especializado con el que apuntalar la defensa de la viabilidad económica de las renovables.

Esto genera un círculo autosostenible: los actores pequeños conectan con una base más amplia de usuarios activistas, lo que favorece la introducción de incentivos de mercado y sitúa las energías limpias entre las prioridades de la agenda pública.

La colaboración con múltiples grupos de interés da credibilidad al movimiento y permite que estas pequeñas "crías de canguro" acaben dando el salto.

Gorilas con recursos: grandes y poderosos, hay que tratarlos con cuidado

Los "gorilas con recursos" representan a las organizaciones grandes y poderosas cuyas iniciativas sociales o medioambientales no siempre se perciben como auténticas. Su tamaño les da un notable poder coercitivo sobre proveedores y reguladores, pero su poder de referencia suele ser limitado. Para ganar credibilidad ante la opinión pública y reforzar su narrativa de sostenibilidad, a menudo recurren a colaboraciones con actores confiables, como oenegés.

Walmart es un buen ejemplo. Como mayor distribuidor minorista del mundo, usa su escala para ejercer un poder coercitivo en las negociaciones con fabricantes y otros proveedores, a los que obliga a cumplir sus exigencias de costes bajos para no quedar fuera. También es el mayor empleador privado del planeta, con un impacto enorme en el empleo y las tendencias salariales. Su expansión ha llevado al cierre a numerosos comercios pequeños, locales y familiares. Además, la investigación señala que, al igual que ocurre con Amazon, cuando Walmart es el **principal empleador de una localidad, los salarios se estancan**.

No obstante, la compañía ha tratado de reforzar su autenticidad. Tras el huracán Katrina, en 2005, su entonces CEO, Lee Scott, **pronuncia un discurso** en el que admite:

"Nos han criticado por numerosas cuestiones, entre ellas, por supuesto, nuestro tamaño (…) Para entender mejor a nuestros críticos y el impacto de Walmart en el mundo y la sociedad,

©IESE Business School

durante un año nos reunimos y escuchamos a clientes, socios, grupos de ciudadanos, líderes gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro y oenegés, así como a otras personas afectadas". Scott inicia así un cambio de rumbo.

"Aunque parezca mentira, Walmart se comprometió a convertirse en una empresa regenerativa con un plan basado en el trabajo del ambientalista Paul Hawken", apunta **John Elkington**, una autoridad mundial en responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible, **en la Global Alumni Reunion del IESE dedicada al liderazgo sostenible**.

A veces es cierto que cuanto más grande, mejor... siempre que se haga un buen uso de toda esa montaña de recursos. El **esfuerzo de Walmart en sostenibilidad** se ha apoyado en la colaboración con proveedores responsables y actores auténticos como Conservation International, Environmental Defense Fund, The Nature Conservancy y World Wildlife Fund, entre otros.

"Debido a nuestro tamaño y alcance, gozamos de una posición privilegiada para tener un gran éxito e impacto en el mundo, quizá como ninguna otra empresa haya tenido antes", afirma Scott.

Abejas genuinas: pequeñas pero muy auténticas

Las organizaciones percibidas como las más auténticas en sostenibilidad, pero con escaso poder coercitivo debido a su menor tamaño y escala, conforman el grupo de las "abejas genuinas". Muchas **compañías certificadas como B Corps** encajan en esta categoría: empresas **con ánimo de lucro, pero con una marcada misión social y/o medioambiental**.

Aunque su influencia directa y coercitiva sobre las grandes empresas o políticas gubernamentales pueda ser limitada, cuentan con un considerable poder de referencia. Los consumidores suelen confiar en ellas y respetarlas, lo que puede dar pie a movimientos de base como el comercio justo. Este movimiento, nacido en nichos muy pequeños, ha crecido a medida que los consumidores han ido reclamando productos y servicios más equitativos, hasta que grupos de interés más grandes han empezado a ofrecer alternativas certificadas.

Un caso emblemático es el de **Tony's Chocolonely**, marca de chocolate holandesa conocida por su lucha contra el trabajo esclavo en la industria del cacao y por pagar a los agricultores

©IESE Business School

un **precio justo**. Tony’s no puede competir con las grandes multinacionales chocolateras, como Nestlé, como explicó su directora de sostenibilidad, Chris Oskam, en una charla en el IESE:

“Dado que pagamos más a los agricultores, nuestra base de costes es más alta, lo cual, como es lógico, afecta a nuestra competitividad porque nuestros precios también son más altos. De ahí que tengamos que hacer otras cosas para diferenciarnos”.

En este contexto, **Christopher Marquis recomienda que empresas y productores trabajen conjuntamente**. A través de su iniciativa **Open Chain**, Tony’s logró que otros productores se comprometieran a erradicar el trabajo forzado e infantil en el sector. Grandes marcas como Aldi y Ben & Jerry’s (propiedad de Unilever) también decidieron pagar más a los agricultores, todo un triunfo para estas “abejas genuinas”.

Otra de sus fortalezas –y con la que compensan su poder coercitivo limitado– es su capacidad para generar una enorme atención mediática mediante campañas de marketing creativas. Por ejemplo, aunque las marcas de ropa sostenible tienen una cuota de mercado minúscula, un estudio en el que participó uno de nosotros reveló que casi la mitad de los artículos sobre moda sostenible publicados en los medios tradicionales estadounidenses durante una década mencionaban a marcas pequeñas.

La conclusión es clara: las empresas pequeñas pero auténticas pueden hacer mucho ruido, lo que supone un potente recordatorio del alcance y la relevancia del poder de referencia.

Leones legítimos: la doble ventaja de ser grandes y auténticos

La última categoría es la de los “leones legítimos”, empresas que combinan gran tamaño con un alto nivel de confianza pública. Al disponer de poder legítimo y de referencia, pueden influir tanto en los grupos de interés centralizados como en los dispersos.

Patagonia es un ejemplo paradigmático. La marca de ropa deportiva moviliza a sus clientes en torno a causas medioambientales, mientras presiona a los proveedores para cumplir ciertos estándares de sostenibilidad. Este enfoque lleva a los **consumidores a identificarse aún más con la marca** y explica por qué Patagonia aparece constantemente en la lista de

©IESE Business School

las marcas más respetadas del mundo.

Aun con esta doble ventaja, un “león legítimo” como Patagonia también puede beneficiarse de colaborar con otras organizaciones. Estas alianzas pueden permitirle conectar con un mayor grupo de “gorilas con recursos” o cultivarse una imagen aún más auténtica con “abejas genuinas”.

Las “crías de canguro dependientes”, menos conocidas y con pocos seguidores a nivel local, también podrían ampliar su impacto si colaboraran con “leones legítimos”.

En una entrevista con *IESE Insight*, Dean Carter –exdirectivo de Patagonia y colaborador cercano del fundador, Yvon Chouinard– **detalló numerosos ejemplos de colaboración con grupos de interés impulsados por la empresa** para cumplir su misión de “salvar nuestro hogar, el planeta Tierra”. Patagonia dona un porcentaje de su facturación –incluido el 100% de los ingresos del Black Friday– a grupos ambientalistas dedicados a preservar y restaurar el entorno natural. Además, cuando Chouinard entró en la lista de milmillonarios de *Forbes*, fundó un fideicomiso y una entidad sin ánimo de lucro y les cedió la empresa para salir de esa lista.

“Ahora, tras pagar gastos, sueldos y demás, todos los beneficios de Patagonia irán a pequeños grupos de base dedicados a salvar el planeta, en todo el mundo y para siempre”, aseguró Carter, quien subrayó el compromiso de Patagonia de impulsar cambios sistémicos mediante sus recursos y la colaboración con otras organizaciones auténticas.

Aprovecha el poder colectivo para escalar la innovación

El cambio del sistema casi nunca se produce por sí solo: surge cuando mentalidades, incentivos y políticas avanzan de forma concertada en el seno de la sociedad. Las empresas que aprenden a usar su poder para influir en estos sistemas más amplios están mejor preparadas para ganarse la confianza pública y escalar sus innovaciones. Para lograrlo, deben elaborar estrategias que potencien las formas de poder que ya poseen o compensen las que les faltan.

©IESE Business School

A menudo, esto implica colaborar con actores clave que aporten formas de poder complementarias, ya sean empresas del mismo sector u organizaciones de la sociedad civil. Solo así se activan las partes del sistema esenciales para diseminar sus innovaciones.

En sostenibilidad, las empresas con poco poder de referencia –los "gorilas con recursos" – deben asociarse con actores muy creíbles, como las "abejas genuinas" o los "leones legítimos", para influir en los grupos de interés dispersos. A la inversa, aquellas que carecen de poder coercitivo, como las "abejas genuinas", pueden recurrir al respaldo de los "gorilas con recursos" para influir en los grupos de interés centralizados.

Estas colaboraciones sistémicas permiten a las empresas abordar los desafíos globales más urgentes y, al mismo tiempo, construir una ventaja competitiva perdurable.

+INFO:

Desirée Pacheco compartió algunas de las ideas contenidas en este artículo en el marco de la sesión "Integrating sustainability into your business model: building it from the ground up or evolving existing practices", celebrada en el 2025 International Women's Entrepreneurial Challenge que organizaron en febrero de 2025 el IESE, CaixaBank, la Cámara de Comercio de España y la Cámara de Comercio de Barcelona.

"Social movements and entrepreneurial activity: a study of the U.S. solar energy industry", de Desirée Pacheco y Theodore Khoury, *Research Policy* (2023).

"The coevolution of industries, social movements and institutions: wind power in the United States", de Desirée Pacheco, Jeffrey York y Timothy Hargrave, *Organization Science* (2014).

"Escaping the green prison: entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development", de Desirée Pacheco, Thomas J. Dean y David Payne, *Journal of Business Venturing* (2010).

Desirée Pacheco agradece el apoyo financiero de la beca PID2020-113259RA de AEI/MCIN/10.13039/501100011033.

Este artículo forma parte de la revista *IESE Business School Insight* núm. 171 (enero-abril 2026). DOI: 10.15581/002.79596

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

©IESE Business School

[Cómo los movimientos sociales impulsan las empresas emergentes renovables]

[Cómo los movimientos sociales pueden levantar un sector]

[¿Es ética tu cadena de suministro? Lecciones de Tony’s Chocolonely]

[Así pueden las marcas ayudarnos a ser nosotros mismos]



Desirée Pacheco

Profesora de Iniciativa Emprendedora en el IESE, es experta en negocios sostenibles y estrategias relacionadas con el emprendimiento, los movimientos sociales y el cambio institucional.
ORCID: 0000-0002-4507-6733



Thomas J. Dean

Profesor Tinberg Business for a Better World de la Universidad Estatal de Colorado, es experto en emprendimiento sostenible y estrategia medioambiental.



Jacen Greene

Cofundador y director adjunto de Homelessness Research and Action Collaborative en la Universidad Estatal de Portland, es experto en emprendimiento social y enfoques comunitarios de los retos sistémicos.

©IESE Business School