

## Cooperaciones y sostenibilidad

**Andreas Lieber**  
**Consultor, Gestión Ambiental y Desarrollo**

Cada año, millones de personas se contagian con dengue, enfermedad infecciosa transmitida por el mosquito *Aedes aegypti*. Una medida aprobada para combatir esta enfermedad es eliminar los charcos y otros depósitos de agua — como llantas abandonadas, tarros y cualquier otro tipo de recipiente expuesto a la lluvia — en los que se desarrolla el mosquito sin ser molestado por predadores.

Un productor de cemento reconoció en las llantas una fuente económica de energía para el aprovechamiento térmico y empezó a buscar una solución para recolectar las llantas usadas de una manera económica. Luego de investigar, contactó a una cervecería, cuyos camiones frecuentemente regresaban medio vacíos. Las dos empresas se pusieron de acuerdo para la recolección de las llantas mediante la red de distribución de la cervecería. El proyecto resultó en una ganancia triple: el productor de cemento consiguió una fuente de energía económica, la cervecería aumentó el rendimiento de sus camiones, y la comunidad aprovechó una disposición más ecológica de llantas usadas y probablemente sufrirá menos por el dengue.

Este ejemplo muestra una vez más las oportunidades y la importancia de la cooperación para el desarrollo sostenible. Actuar cooperativamente es una necesidad diaria para compañías, empresarios y empleados. Ser cooperativo significa coordinar las acciones propias con las de los otros, ponerse de acuerdo y colaborar. La antítesis de la cooperación son los conflictos y la competencia.

Las cooperaciones pueden ser una finalidad en sí, pero típicamente se las considera como inversiones para alcanzar el éxito y la sostenibilidad de las actividades empresariales.

Por medio de las cooperaciones, las empresas pueden:

- Aumentar su legitimación y la consciencia de problemas.
- Ampliar su campo de acción.
- Crear ventajas de innovación y eficiencia.
- Influir en normas y estándares.

De esa manera, las cooperaciones crean ventajas de competencia. Pero ¿qué significa esto concretamente?

### **Aumentar la legitimación y la consciencia de los problemas de sostenibilidad**

Las empresas no deben esconderse ante los desafíos y logros en relación con la sostenibilidad. Es esencial contar con adecuadas relaciones públicas y una actitud cooperativa y comunicativa con todos los *stakeholders* (partes interesadas<sup>1</sup>) de la empresa.

Un método aprobado de relaciones públicas para influir en la opinión y la imagen pública de la empresa es la comunicación estratégica. La comunicación debe ser abierta, sincera, transparente y, sobre todo, bidireccional; es decir, se debe conversar y escuchar. La empresa informa a los *stakeholders* sobre logros, desafíos, barreras y límites de la sostenibilidad de sus actividades. De esa manera, se forma conocimiento y consciencia ante las necesidades y problemas del desarrollo sostenible de la empresa misma. Finalmente, se cambia la percepción de sus problemas de sostenibilidad. Al mismo tiempo la empresa gana información valiosa sobre los demás en su entorno. De esta forma, la

<sup>1</sup> Tanto con el sector público como con la comunidad, p.ej., con las autoridades locales, la prensa local y los vecinos en el barrio.

empresa aumenta su reputación, su legitimación, y es más aceptada por el público, y esto trae como resultado comprensión mutua entre la empresa y su entorno, lo que es la base para desarrollar confianza, minimizar conflictos y buscar conjuntamente soluciones aceptadas por todos.

### **Crear ventajas de innovación y eficiencia**

Las innovaciones — como nuevos productos sostenibles o una producción más eficiente — crean ventajas para las empresas y disminuyen el impacto en el medio ambiente. Por ejemplo, procesos que no producen residuos o emisiones tóxicas o dañinas; productos de una mejor calidad; con valor agregado; o cuya producción, uso y disposición disminuye el consumo de recursos no renovables; o productos reciclables, etc.

Las cooperaciones brindan muchas ventajas para la innovación y la eficiencia: con empresas de reciclaje pueden ayudar a minimizar los residuos a disponer; con transportistas ayudan a optimizar la logística de la distribución de productos o recolección de la materia prima o de productos usados; con productores, proveedores, competidores, distribuidores y vendedores ayudan a mejorar las cadenas de custodia y ampliar los mercados, p. ej., al formar una red de compras verdes y usar el poder de la red para exigir el cumplimiento de estándares socio-ambientales más altos, bajar el costo de la materia prima o de la maquinaria de producción, o ganar acceso a un mercado nuevo. Las cooperaciones para compartir el costo de desarrollo e investigación no solamente disminuyen la inversión necesaria, sino que también facilitan el acceso a nuevas tecnologías — más eficientes y más limpias — o ayudan a posibilitar o acelerar el desarrollo de nuevos productos sostenibles. Finalmente, las cooperaciones también pueden facilitar el acceso a financiamiento para proyectos innovadores o de cooperación, p. ej. para proyectos públicos-privados (PPP), estudios de mercado o el intercambio de experiencias entre diferentes empresas, regiones o países.

En la región existen ONG especializadas en proyectos sociales y relaciones públicas. Cooperaciones con estas entidades ayudan a desarrollar e implementar proyectos de responsabilidad social empresarial (RSE) en la comunidad, y a atraer la atención pública a acciones o proyectos sostenibles de las empresas.

### **Ampliar el campo de acción**

Las empresas pueden influir en las condiciones en las que trabajan, interesándose en el marco político y las leyes que

las afectan. Trabajar conjuntamente en asociaciones, partidos o consejos fortalece la posición de cada miembro de la organización y ayuda a ganar suficiente influencia como para poder cambiar las condiciones y el marco legal para favorecer el desarrollo sostenible. Lógicamente, un elemento esencial de estas coaliciones estratégicas es la cooperación con organizaciones que persigan el mismo objetivo y ayuden a aumentar el poder de la coalición.

### **Influir en normas en estándares**

Las normas y los estándares son instrumentos importantes para alcanzar, mantener y mostrar un alto nivel de calidad en productos y procesos. Muchas empresas se comprometen voluntariamente al cumplimiento de normas y estándares para aprovechar la mejora que brindan esos reglamentos y para mostrar la calidad de sus productos y procesos por medio de certificados como, p. ej., la norma ISO 9001 o el estándar FSC (Forest Stewardship Council). Por la importancia e influencia que tienen algunas de estas normas y estándares, es recomendable aprovechar cada oportunidad para contribuir activamente en su elaboración.

Durante la planificación de una cooperación se debe 1) aclarar el propósito de la cooperación, 2) seleccionar estratégicamente el socio y 3) desarrollar una estrategia para la cooperación.

Para la búsqueda y selección del socio se deben considerar las siguientes preguntas: ¿con cuáles recursos y capacidades debe contribuir mi empresa?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de mi empresa?, ¿cuál socio podría complementar las fortalezas y debilidades de mi empresa?, ¿cuál socio podría interesarse en una cooperación con el propósito contemplado (potencial ganar-ganar)? Otros criterios para la selección del socio son la concordancia con su cultura organizacional, su motivación, los recursos disponibles, la importancia y el tamaño del socio, etc.

La estrategia de cooperación debe incluir unos pasos generales: organizar un evento de inicio para conocerse; intercambiar expectativas y esperanzas; ponerse de acuerdo sobre las condiciones de la cooperación; firmar el acuerdo; elaborar un estudio de factibilidad del proyecto; elaborar y realizar un plan de acción; evaluar el progreso y el éxito; identificar problemas; ajustar el plan de acción periódicamente; y, finalmente, celebrar los logros.

Para todas las cooperaciones se recomienda tomar en cuenta unos consejos generales para maximizar el éxito:

- Encontrar un lenguaje común y formular propósitos, objetivos, opiniones y acuerdos francamente, de forma clara e inequívoca.

- Intercambiar libremente la información y mantener discreción sobre información confidencial.
- Demostrar franqueza, tolerancia y paciencia frente a opiniones e ideas diferentes y contratiempos.
- Tener una conducta consistente y previsible para el socio.
- Buscar soluciones y tomar decisiones de manera participativa.
- Eliminar el miedo y la oposición.
- Cumplir promesas y acuerdos, e informar lo más rápidamente posible si no se va a cumplir con lo acordado.
- Brindar un respaldo mutuo y con orientación hacia soluciones; evitar las acusaciones.
- Respetar los derechos de propiedad intelectual y de patentes.
- Celebrar y compartir el éxito colectivo.

Celebrar el éxito quiere decir también comunicarlo estratégicamente a todas las partes interesadas, para aumentar la atención, bajo la lema "Haga algo bueno y comuníquelo". De esa manera el reconocimiento del proyecto contribuirá al éxito empresarial.

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre el potencial de las cooperaciones para el desarrollo empresarial sostenible y la responsabilidad social. La importancia de las cooperaciones aumentará, porque los problemas globales requieren respuestas cooperativas y, sobre todo, empresas innovadoras que sepan aprovechar las nuevas oportunidades y generen ventajas para el bien de todos.

## Referencias Bibliográficas

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperacion>

- Burgheim, W. (1996). Acht Lernpfade für das lernende Unternehmen. Harvard Business Manager 3/96, 53–60
- Justus, A. (1999). Wissenstransfer in Strategischen Allianzen. Eine verhaltenstheoretische Analyse. Lang, Frankfurt
- Krystek, U. (1999). Vertrauen in Unternehmensnetzwerken, in: Handbuch Telekommunikation und Wirtschaft, Vahlen, München: 437 – 455
- Krystek, U., Zumbrock, S. (1993). Planung und Vertrauen. Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. American Psychologist, 35, 1-7
- Sydow, J. (1993). Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Gabler, Wiesbaden
- Werner, H. (2002). Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. Gabler, Wiesbaden

## Referencias recomendadas:

- Battista Dagnino, G., Rocco, E. (2009). Coopetition strategy: theory, experiments and cases. Routledge Studies in Global Competition, USA. ISBN: 978-0415438988
- Cornelissen, J.P. (2008). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. Sage Publications Ltd., UK. ISBN-13: 978-1847872463
- Lundgren, R.E., McMakin, A. (2009). Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks. John Wiley & Sons, USA. ISBN 978-0470416891
- Wirtenberg, J., Russell, W.G., Lipsky, D. (2008). The sustainable enterprise fieldbook: when it all comes together. AMACOM Books, UK. ISBN 978-0814412787
- Yami, S., Castaldo, S., Battista Dagnino, G. (2010). Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century. Edward Elgar Publishing Ltd., USA. ISBN 978-1848443211

---

## Éxito Empresarial

*Es una publicación periódica de CEGESTI.*

*Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos publicados anteriormente en nuestro sitio web: [www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)*