

IMPULSAR LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS ES CONDICIÓN SINE QUA NON PARA LA RECUPERACIÓN

POR EMMANUEL OLIVIER | DIRECTOR INTERNACIONAL DE OPERACIONES EN ESKER



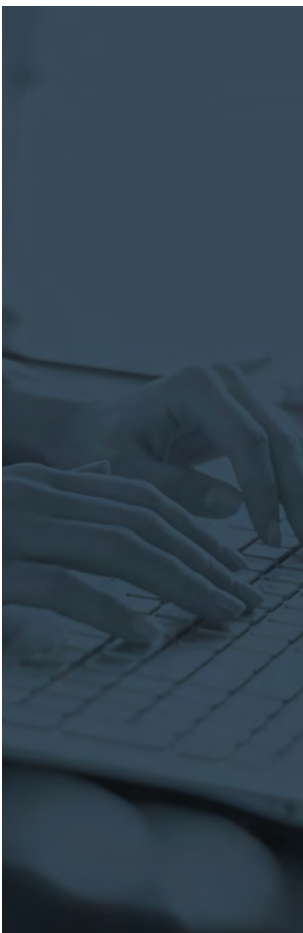
Personas de todo el mundo se están haciendo la misma pregunta: ¿cómo superamos los impactos negativos de esta pandemia y qué se puede hacer para construir un mundo sostenible y más resistente? Hay un enfoque se puede encontrar desde la antigua Grecia: como declaró Aristóteles, "un peligro común une incluso a los enemigos más amargos". Siglos más tarde, los peligros han cambiado un poco, pero la necesidad de solidaridad permanece.

Un compromiso de colaboración es crucial no sólo en lo que respecta a la salud pública, sino también en el frente económico. Esto significa que no sólo tendremos que depender de planes de estímulo, sino también de que las empresas acuerden cooperar y crear aplicando normas mutuamente beneficiosas. Más concretamente, esto significa cambiar el paradigma cultural: los actores económicos ya no deben considerarse "un imperio dentro de un imperio". Es imperativo que las empresas comprendan que forman parte de un conjunto interdependiente que está construido sobre los mismos cimientos. En otras palabras: **las empresas tienen que adaptarse y operar en ecosistemas eficientes si quieren garantizar el crecimiento.**

EL PODER DEL ESFUERZO COLECTIVO

Durante demasiado tiempo la noción hobbesiana del homo homini lupus est (el hombre es lobo para el hombre) ha caracterizado las relaciones entre los seres vivos, reduciéndolas a nada más que una amarga lucha por la supervivencia del individuo. Sin embargo, parece que la ayuda mutua, la "otra ley de la selva", es "un rasgo de mayor importancia para mantener la vida, la conservación de cada especie y su evolución posterior." ¿Y si las relaciones entre compañías funcionaran de acuerdo con este concepto, en lugar del entendimiento hobbesiano?

La pandemia de la COVID-19 nos ha demostrado que la angustia de algunos no necesariamente es la felicidad de otros. Por cada empresa que cierra sus puertas, hay toda una sucesión de clientes, proveedores y empleados que experimentan dificultades. Al observar los efectos que la pandemia ha ocasionado en casi todos los sectores industriales, la atención debería centrarse en el apoyo mutuo en lugar de socavar los esfuerzos de los demás. Thomas Stallkamp, anteriormente jefe de compras en empresas como Ford Motor Corp y DaimlerChrysler y ahora fundador y director de Collaborative Management, LLC, ve la fuerza en la cooperación: "El secreto está en unirse en el problema, no entre sí". En un mundo sujeto a trastornos abruptos e impredecibles, el rendimiento individual ya no puede ofrecer una garantía suficiente de supervivencia. La extinción es algo que no se debe desear a nadie, ni a las especies animales ni a los competidores del mercado, por lo que la adaptación es clave. Como dijo Charles Darwin: "No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más sensible al cambio". Aplicar este consejo al mundo de los negocios significa que los actores económicos deben aprender a ver sus operaciones como parte de un ecosistema. Un gran ejemplo de este objetivo común de mantenerse a flote remando juntos fue cuando Burger King en Francia comenzó una campaña que animó a la gente a ir a McDonald's durante el primer confinamiento. Burger King se dio cuenta de que ayudar a un competidor al final serviría a todos en ese negocio.



TERMINAR CON LA CULTURA UNIDIRECCIONAL

Para aceptar esta nueva realidad, las empresas deben repensar radicalmente su cultura. Un primer paso sería acabar con la noción de que el largo plazo es una mala guía para los negocios actuales. La obsesión por los resultados trimestrales deja de ser un cronometrador eficaz cuando la emergencia climática y las crisis de salud pública nos obligan a pensar en la realidad cambiante de un futuro cercano. Al estar orientados hacia un horizonte temporal diferente, las empresas estarán mejor situadas para **estabilizar sus relaciones con las partes interesadas, desarrollando así un ecosistema armonioso y mutuamente beneficioso.**

Actualmente, las relaciones con proveedores están marcadas por la perspectiva anticuada de que el más poderoso puede establecer las reglas. "Soy el más grande, el más pesado, interrumpo nuestra relación comercial", es a menudo todavía la forma en que muchas empresas operan, se lamenta Pierre Pelouzet, mediador de empresa con sede en Francia. Como era de esperar, las empresas que someten de esta manera a sus proveedores también suelen presentar estructuras internas desiguales. La estructura "liberada" a menudo oculta una gestión piramidal que suele ir de la mano de un desprecio flagrante por las funciones de apoyo dentro de una empresa, que a menudo se consideran insignificantes y secundarias. En un ecosistema armonioso y mutuamente beneficioso, no hay ni amo ni siervo.

Las empresas deben entender que **sólo pueden lograr el crecimiento en cooperación con sus clientes, socios y empleados.**

CREACIÓN CONTINUA DE VALOR

Como podemos ver en la naturaleza, los ecosistemas armoniosos y mutuamente beneficiosos se adaptan al cambio y son capaces de obtener el mayor beneficio para todos. Frente a los efectos repentinos y brutales de la Covid-19 en el segundo trimestre de 2020, muchas empresas aceleraron sus proyectos de transformación digital y pudieron así mantener al menos un mínimo de actividad empresarial. La empresa de seguridad informática McAfee señaló acertadamente que la situación habría sido mucho peor hace 10 o 20 años. El desafío actual ya no es simplemente evitar el peor resultado, sino crear un valor continuo y sostenible. Esta pandemia ha sido una fuente de reevaluación a gran escala, ya que las empresas se han dado cuenta de que ya no pueden permitirse seguir actuando como antes.

El talento no puede ser atraído ofreciendo pésimas condiciones de trabajo y las opiniones de los accionistas sin duda seguirán teniendo una influencia sustancial en la composición y funcionamiento de los equipos de gestión. Esto se ha visto recientemente en el caso de Danone, donde los accionistas destituyeron al CEO, Emmanuel Faber, por su bajo rendimiento. Pero si queremos aprender algo del pasado, es que es imperativo combinar tácticas a corto plazo con visión estratégica. Si las empresas no se acercan al futuro de esta manera y en su lugar siguen centrándose simplemente en la reducción de costes, sin duda se convertirán en víctimas de la situación actual. Si bien la innovación y la tecnología son elementos fundamentales para construir estructuras resilientes, no pueden reducirse a la simple externalización de funciones que, de hecho, se han convertido en esenciales durante la pandemia actual. Por el contrario, las empresas pueden ganar mucho haciendo inversiones inteligentes para eliminar tareas tediosas, apoyando la evolución de los empleos de calidad y sirviendo mejor a sus clientes. Al adoptar colectivamente un enfoque a largo plazo, de hecho, acelerarán la recuperación. Además, reforzarán su cultura interna, que es uno de los activos más esenciales para apoyar el crecimiento sostenible en un clima de incertidumbre crónica.

¹ Spinoza

² Thomas Hobbes: Leviathan

³ Gautier Chapelle and Pablo Servigne

⁴ Kropotkin: Mutual Aid. A Factor in Evolution