

La co-empresa. Colaboración como necesidad y fuente de ventaja competitiva

Mikel Achotegui, Consultor de B+I Strategy



La colaboración con agentes de su ecosistema ofrece a la empresa oportunidades de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el mercado global y del cambio actual. Ejemplos de nuestro entorno nos animan a considerar la colaboración con terceros como un elemento crítico de la estrategia.

Las personas venimos colaborando en beneficio mutuo desde nuestros orígenes. Las primeras tribus se caracterizaban por organizarse como estructuras cooperativas, y la colaboración en actividades económicas está presente en la historia de nuestras comunidades. En Euskadi encontramos muchos ejemplos de este fenómeno, que van

desde los auzo-lan o las cofradías de pescadores originadas en la Edad Media hasta la experiencia cooperativa de Mondragón¹. A pesar de ello, muchas de nuestras empresas tienen recelos y dificultades para desarrollar iniciativas serias de colaboración con agentes de su ecosistema. Los problemas para encontrar buenos compañeros de viaje, la resistencia a renunciar al control o el miedo a que el pretendido compañero se aproveche de la buena intención de uno, entre otras, han limitado las experiencias colaborativas y su aprovechamiento en muchos casos. No obstante, las exigencias del mercado global actual y la rapidez con la que se producen los cambios en él, hacen de la colaboración económica una necesidad para sobrevivir.

Existen multitud de posibilidades de colaboración económica, que pueden materializarse bajo distintas fórmulas jurídicas. Considerando su nivel de complejidad, las empresas pueden colaborar con su entorno a través de fórmulas como licencias, representación de ventas, desarrollo de proveedores, alianzas estratégicas, alianzas de franquicia, joint ventures o fusiones y adquisiciones, entre otras. En las próximas líneas repasaremos ejemplos de nuestro entorno de algunas formas de colaboración que consideramos críticas para competir en el mercado actual. La colaboración con proveedores, extendida por el sector automoción a partir de finales de los 70; la colaboración con competidores, muy utilizada por las grandes corporaciones en los 80 y los 90 con fusiones y alianzas estratégicas; y la colaboración con clientes, de moda en la actualidad gracias a las posibilidades de comunicación e interacción que nos ofrecen las TIC.

Colaboración con proveedores, estrategia de cadena de valor

Se trata de una de las formas de colaboración económica más extendidas en la práctica, y en torno a ella existe literatura, metodologías de trabajo, medios técnicos, etc. En función del nivel de integración alcanzado entre las empresas que colaboran, las políticas de desarrollo de proveedores pueden reportar beneficios comunes tales como mejoras de niveles de servicio con menores inventarios y costes, reducción del tiempo de desarrollo de productos o compartición de inversiones y riesgos. Nuestras empresas de fabricación de los sectores automoción y aeronáutico llevan ya décadas desarrollando políticas de desarrollo de proveedores en sus cadenas de TIERS, y en parte gracias a ellas han podido hacer frente a retos tan importantes como la deslocalización productiva de los OEMs.

Un exponente de los beneficios de la colaboración de largo plazo con proveedores es Iparlat. La productora de leche donostiarra es interproveedora de Mercadona. Esta fórmula específica de relación convierte al proveedor en suministrador en exclusiva de productos a Mercadona a través de contratos de largo plazo en los que el proveedor se

¹ «Experiencia coopetiva», Grupo Mondragón.

integra de facto en la cadena de valor de la distribuidora (flujo de información constante, política de libros abiertos, desarrollo de productos conjunto, gestión por procesos compartida...). La colaboración entre Iparlat y Mercadona se puso a prueba a finales de 2010, cuando las principales instalaciones fabriles de la lechera se incendiaron, viéndose su producción severamente reducida durante más de medio año. Como respuesta a este incidente, las empresas colaboraron para desarrollar un plan de contingencia que ayudó a reducir el impacto del suceso y permitió recuperar la normalidad en menos tiempo, hasta el punto de reforzar los planes comunes de colaboración a largo plazo.

Colaboración con competidores, estrategia «antinatura» para generar y capturar más valor

A pesar del contrasentido que plantea la colaboración con el enemigo, empresas medianas y grandes de nuestro entorno han colaborado habitualmente en el pasado. Aunque pueden tomar muchas expresiones, las iniciativas más beneficiosas de este tipo tienen en común elementos como la explotación de sinergias de negocio, la reducción del riesgo o la adquisición de escala para su aprovechamiento de oportunidades no realizables de forma independiente. Un ejemplo cercano reciente de esta cooperación es la creación en 2011 del Grupo Kemen por parte de las constructoras vascas Galdiano, Olabarrí y Aralar. En este proyecto, las empresas unen sus conocimientos, medios técnicos y recursos financieros para abordar mercados internacionales, buscando compensar la caída de la construcción local con un proyecto sólido.

La relación histórica del colectivo de grandes cocineros vascos es una experiencia muy exitosa de un alto grado de cooperación entre competidores. Los hoy referentes de la cocina vasca y mundial vienen colaborando desde hace décadas a través del intercambio de experiencias, el desarrollo de líneas de investigación paralelas-complementarias y la promoción conjunta de la cocina vasca como marca, entre otras. Esta colaboración continuada ha dado lugar a la creación de un clúster informal de competidores interconectados que ha sido reconocido por el propio sector como fundamental para el auge actual de nuestra gastronomía².

Co-creación con clientes, creación conjunta con los clientes más activos

En los últimos años están suscitando interés nuevas formas de colaboración relacionadas con la co-creación con el cliente. Planteado inicialmente por Prahalad y Ramaswamy, el concepto de co-creación tiene su origen en el creciente poder de los consumidores finales sobre los productos, gracias a su mayor acceso a información y su poder de influencia sobre otros consumidores a través de las redes sociales. Este cambio de paradigma ofrece

² «El caso de éxito de siete grandes cocineros vascos», Innobasque.

a las empresas la oportunidad de diferenciarse a través de estrategias que involucran a los clientes en el desarrollo de productos³.

A pesar de tratarse de un concepto popular, todavía existen pocos casos de aplicación exitosa del mismo, ante la dificultad, coste y riesgo que plantea para las empresas dialogar con el cliente, darle acceso a conocimientos y herramientas internos y ser transparente con él. Con todo, algunas de nuestras empresas ya están experimentando con estas estrategias. El grupo de automoción Maier viene organizando desde hace años concursos internacionales de diseño a través de internet, en los que invita a realizar propuestas de diseño en distintos ámbitos relacionados con su actividad y premia a los más destacados. El fabricante de bicis Orbea viene desarrollando y promocionando sus bicicletas de alta gama a través de comunidades de «beta testers». La empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de probar sus últimos modelos y les hace partícipes de su mejora, y en especial, de su promoción a través de la colaboración en la página web de la marca en Facebook con vídeos, opiniones, etc.

«La colaboración con distintos agentes del entorno no solo es posible, sino superior al desarrollo de estrategias individuales».

A través de ejemplos de nuestro entorno hemos comprobado que la colaboración con distintos agentes del entorno no solo es posible, sino superior al desarrollo de estrategias individuales. En el ecosistema empresarial de cada empresa pueden existir oportunidades de generación de ventajas

competitivas sostenibles que se basan o se potencian por la colaboración. Nos arriesgaremos a perder competitividad si no consideramos la colaboración con terceros como uno de los elementos relevantes de nuestra estrategia. El primer y posiblemente más importante paso para ser una «co-empresa» es convencerse del valor de una colaboración sincera. Para la posterior concreción de oportunidades específicas de cooperación, siempre tenemos la posibilidad de contratar a consultores de estrategia...

³ «El futuro de la competencia», Prahalad y Ramaswamy.