



Jorge Torres
Gerente del área de Consultoría
TECUM

La cooperación entre pymes como vía para competir frente a las grandes empresas

La cooperación se fundamenta en la ecuación matemática que pretende demostrar que $2+2=5$, lo que significa que un conjunto de empresas vale más que la suma de todas ellas tomadas aisladamente. Por ello podemos definir la cooperación como el "establecimiento de conciertos temporales o permanentes entre dos o más empresas, con el fin de obtener unas ventajas recíprocas mediante la búsqueda y la ejecución en común de una o varias acciones (comerciales, financieras, logísticas, tecnológicas, productivas, administrativas, etc...) que permitan alcanzar un objetivo preestablecido, de carácter general o específico, permitiendo compartir y optimizar recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos comunes, aumentar el beneficio empresarial, etc., haciendo más fácil la consecución de dicho objetivo".

El autor analiza los factores de éxito y fracaso de la cooperación empresarial y apunta las ventajas que esta estrategia puede aportar a las pymes

Pero atendiendo a esta extensa definición, durante los últimos años hemos vivido numerosos intentos y fracasos de cooperación entre empresas. El índice de fracasos y desilusiones en este tipo de acuerdos es elevadísimo, así hemos visto la desilusión generada por plataformas B2B, consorcios de comercialización, AIE's..., que han fracasado en su intento de hacer realidad la ecuación anterior.

Sin embargo, también hemos asistido a fórmulas de cooperación con notable éxito, como son la integración vertical generada en el sector automoción, la estructura de interproveedores de Mercadona, el modelo de franquicia en la distribución y servicios minoristas o la creación de UTE's para acceso a importantes proyectos de obra civil.

¿QUÉ DEFINE EL ÉXITO O EL FRACASO?

De forma que podríamos acordar que existen ejemplos en la actividad empresarial y económica que sí refutan nuestra hipótesis inicial ($2+2=5$). De esta manera podríamos hacernos la siguiente pregunta: ¿Por qué hay acciones de cooperación que tienen éxito y otras que no?

Existen dos componentes esenciales en el grado de éxito de la cooperación: la fórmula de cooperación en sí y los actores que intervienen en la misma. Hay fórmulas de cooperación que, intrínsecamente, poseen mayores probabilidades de éxito que otras, pero también hay ejemplos de cooperación cuyo factor de éxito no ha residido en

la fórmula sino en los actores, en los sumandos de la ecuación. En general, pueden estructurarse dos tipos de causas para el fracaso de los proyectos de cooperación: las internas a la empresa y las externas a la misma.

De entre las primeras, los errores en los planteamientos y estrategias y las deficiencias organizativas son causas comunes en los fracasos vividos. Las empresas sabían cómo elevar su competitividad, pero el reto era cómo desarrollar la capacidad organizativa que pudiera llevarla a cabo. Además cabría añadir las dificultades intrínsecas que comporta la cooperación y los costes asociados a ella, tanto materiales y humanos como de dedicación.

Por otro lado, y como decíamos antes, los actores condicionan también el éxito de la cooperación empresarial. La experiencia nos ha demostrado que el éxito de las actividades de cooperación es directamente proporcional al liderazgo que asuma alguno de los actores y su capacidad de influencia sobre el resto. Ejemplos claros de este punto son los mencionados antes, tanto en el sector de la automoción como en el modelo de interproveedores de Mercadona o en la exitosa fórmula de franquicias: coexiste una empresa que establece las reglas del juego y de cooperación, con otra serie de empresas que se adaptan a tales reglas. El actor que establece las reglas lo hace tanto por su liderazgo dentro de su sector como por un diferencial de tamaño relevante respecto del resto de cooperantes. Una posible conclusión al respecto de estas evidencias podría ser que las acciones de mejora competitiva mediante la cooperación no deben regirse por términos de democracia (una empresa un voto) sino por términos de liderazgo en el mercado.

Ahora bien, para que la cooperación sea sostenible en el tiempo y cumpla nuestra hipótesis inicial ($2+2=5$) de manera permanente, requerirá de todos los actores:

1. La obtención de una mayor eficiencia y productividad que se vean reflejadas en la cuenta de resultados de todos ellos y de manera indiscutible.

2. Que esta ventaja sea sostenible en el tiempo. A este respecto, podemos decir que la gran mayoría de pequeñas empresas, en especial las situadas en zonas con un cierto retraso en su nivel de desarrollo y con la necesidad de contar con sectores en expansión, encuentran en la cooperación la forma de alcanzar ciertos objetivos empresariales que por sí solas tendrían muy difícil. Se trata, en definitiva, de poder disfrutar de las ventajas propias de las grandes empresas manteniendo la flexibilidad productiva característica de las pymes. Com-

petir en el mercado globalizado frente a grandes compañías hace cada día más necesaria y por tanto más sostenible temporalmente la cooperación entre pymes.

OTRAS FÓRMULAS DE COOPERACIÓN

Los casos expuestos anteriormente se enmarcan todos ellos dentro de un tipo de cooperación vertical, fundamentada en la integración entre clientes y proveedores de un mismo sector para establecer una cadena de valor más competitiva. Sin embargo existen iniciativas que extienden el concepto de cooperación a ámbitos multisectoriales.

Generalmente dos objetivos mueven este tipo de iniciativas: la reducción de costes de operación y la búsqueda de mayores ingresos por acceso a nuevos mercados/clientes. Ejemplos son las centrales de compra y la creación de plataformas a través de las que se pueda canalizar la demanda de productos o servicios y el acceso a nuevos clientes.

En el caso de las centrales de compra, son ejemplo de éxito la agrupación y compra conjunta de servicios o artículos no estratégicos como puede ser la electricidad, el gas, el transporte, la telefonía..., consumidos por todo tipo de empresa y sector y cuya agrupación de demanda y negociación con grandes proveedores aporta un valor añadido a las pymes cooperantes. Desde la perspectiva de acceso a nuevos clientes, la creación de platafor-

“La experiencia nos ha demostrado que el éxito de las actividades de cooperación es directamente proporcional al liderazgo que asuma alguno de los actores y su capacidad de influencia sobre el resto”

mas empresariales, enfocadas a las pequeñas empresas es otro ejemplo de cooperación interesante. Estas plataformas incorporan un *marketplace* que ayuda a canalizar la demanda y facilitar las relaciones entre clientes y proveedores de mercados próximos y que pueden ser para la pyme, una forma de alcanzar una mayor cuota de mercado local/nacional como paso previo a la entrada a otros mercados más globales, que generalmente requieren de un tamaño mínimo de empresa para poder acometerlo con fundadas esperanzas de éxito.

En conclusión, la presión existente por la globalización del mercado está obligando a las pymes a ser competitivas frente a la gran empresa. Ya disponemos de experiencia suficiente para destilar las fórmulas de cooperación que funcionan de las que no y porqué, así como algunas de las claves de éxito en cooperación empresarial. Podemos sintetizar tres de los aspectos más importantes en estos retos: la elección de los adecuados compañeros de viaje, contar con la participación de una empresa líder y poseer una organización interna capaz de adaptarse a los cambios en la manera de hacer las cosas. 