

## **LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA**

A la mayoría de las empresarias y empresarios, a quienes se les ha enseñado que nunca compartan el control de la empresa, se les hace cuesta arriba concebir una alianza.

Sin embargo, en un mundo de rápida globalización, la alianza no es un instrumento de conveniencia, sino un instrumento esencial para dar respuestas a las necesidades y preferencias de la clientela.

También se dispersa la tecnología. Ninguna empresa puede retener en exclusiva la tecnología verdaderamente importante; nada puede seguir siendo de propiedad exclusiva.

Estas dos fuerzas significan que las empresas se enfrentan con costes fijos crecientes, ya sea de investigación y desarrollo, promoción de una marca, creación de una red de distribución o desarrollo de un sistema competitivo de información de gestión. Todos estos costes fijos indican la conveniencia de crear alianzas.

La mera cooperación puede alcanzar muchos de los fines para los que se intenta a veces la fusión y sin reducir por ello el ámbito para las iniciativas por parte de las empresas independientes. Por este motivo, los acuerdos de cooperación se han intensificado en los últimos años, debido entre otras razones, a la internacionalización de la competencia.

La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, la búsqueda del consenso es más importante que la posición de superioridad jerárquica.

Los compromisos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los participantes, que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades. Ello hace que cada parte siempre manifestará un sentimiento de libertad que conferirá a las relaciones una tensión especial.

Las necesidades cambian y la socia de hoy podría no ser la mejor o la más adecuada mañana. La cooperación es dinámica.

La cooperación es eminentemente una actividad económica compartida, encaminada al logro de beneficios mutuos para las empresas participantes, y debe ser entendida como otra forma de competir en el mercado. En este sentido, conviene señalar que la competencia se está desplazando, de empresa compitiendo contra empresa, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas.

Antes, por ejemplo, se creaban barreras a la entrada donde se podía; se cerraba el acceso a la cuota de mercado siempre que era posible; y se utilizaba toda la experiencia exclusiva de la empresa, todo activo existente e irrepetible, para

hacer crecer el muro que separaba la empresa de sus competidoras. De lo que se trataba en la mayoría de los sectores era simplemente de reducir la competencia.

Para competir en el ámbito mundial hay que incurrir en inmensos gastos fijos, y de alguna manera hay que encontrar el modo de sufragarlos. Es preciso encontrar socias o aliadas que ayuden a amortizar los costes fijos, y con ellas es necesario definir las estrategias que permitan maximizar la contribución a dicho tipo de costes.

### **Ventajas potenciales de la cooperación empresarial.**

La cooperación fue concebida inicialmente como un medio para reducir inversiones de capital, y disminuir el riesgo asociado con la entrada en un nuevo mercado. También sirvió para lograr un acceso más rápido y fiable a mercados cerrados.

En la actualidad, por el contrario, son el dinamismo de la tecnología y la intensificación creciente de la competitividad en los mercados globales, los principales móviles de este tipo de actuación. Las empresas se unen para compartir y diversificar riesgos inherentes al desarrollo de nuevas tecnologías, evitar duplicaciones de esfuerzos aprovechando complementariedades y explotar economías de escala u obtener poder de mercado.

En una alianza, ambas socias aportan la confianza de que juntas serán más fuertes de lo que sería cada una por separado. Ambas creen que cada una de ellas posee capacidades singulares y aptitudes funcionales de las que la otra carece y ambas tienen que trabajar para que la unión tenga éxito.

Cuando una socia es débil o no quiere esforzarse en explorar lo que las dos pueden hacer juntas, la unión puede deshacerse. Tan pronto como una u otra socia empieza a sentir que la situación es injusta o desigual, empezará a separarse. Las alianzas son así. Solamente dan resultado cuando las socias trabajan conjuntamente con la intención de conseguir objetivos comunes.

### **Inconvenientes de la cooperación empresarial.**

La Cooperación puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa y a minar la estructura actual del sector, mediante el aprendizaje de su tecnología clave por terceras partes; se tiene miedo de que las cooperaciones sean un "Caballo de Troya" que permita a las competidoras extranjeras entrar en los mercados "de casa". En efecto, las cooperaciones pueden crear una nueva competidora o hacer más fuerte a la competidora existente.

En los acuerdos de cooperación se puede distinguir entre empresas que aportan recursos y otras que aportan competencias. Los recursos tienen un valor específico en el mercado, son explícitos y relativamente fáciles de controlar.

En contraste, las competencias son activos invisibles basados en una información que no puede ser realmente comprada, y cuyo valor en el mercado es casi imposible de discernir; representan conocimientos tácitos difíciles de entender y que sólo pueden ser obtenidos con el tiempo.

Además la cooperación presenta otra serie de inconvenientes relacionados con:

a.-) Pérdida de la autonomía en la toma de decisiones. Toda cooperación compromete la independencia fundamental de los actores económicos (las empresas), a través de un control compartido.

b.-) Tiempo y esfuerzo que supone la gestión de los intereses divergentes entre las socias de la cooperación, que complican la búsqueda de una estrategia global y que ninguna parte controle totalmente las decisiones.

c.-) Una socia puede encontrarse en una posición negociadora adversa si la otra socia trata de dominar la cooperación.

Los inevitables problemas internos son, asimismo, tan difíciles de superar como los obstáculos externos.

Históricamente se ha visto que las empresas atraviesan períodos críticos al mantener relaciones a largo plazo con otras empresas. Diferencias de orden cultural, una escasa comunicación y factores políticos diversos pueden dar al traste con una cooperación potencial.

La colaboración empresarial es difícil de obtener, sobre todo cuando entran en juego mentalidades e ideas de muy diverso origen.

Esta forma de competir entraña, además, una serie de riesgos que desequilibran la cooperación e incluso provocan su ruptura; desequilibrios relacionados con el reparto de beneficios, el compromiso y la motivación de las partes, las dificultades para conseguir el acuerdo, los problemas de la comunicación, los conflictos entre las partes, etc.

Existe el riesgo de que los beneficios derivados de la cooperación sean distribuidos de manera desigual entre las partes.

Los problemas más espinosos suelen aparecer en los dos primeros años de asociación. Éstos son, por ejemplo, que quienes dirigen ambas empresas se muestren reacias a colaborar en la cooperación, diferencias en la política de precios y mala comunicación entre el personal de ambas compañías.

### **Tipos de cooperación según su campo de aplicación.**

La cooperación encuentra múltiples campos de aplicación y se puede hacer prácticamente extensiva a todas las áreas funcionales de la empresa, si bien las más estratégicas son tecnología, producción y marketing. Estos campos de aplicación no son excluyentes, es más, resulta usual encontrar acuerdos de cooperación que abarcan más de una actividad funcional.

Los acuerdos de desarrollo y producción son los más abundantes en el mercado, mientras que los de marketing tienen menor entidad económica.

#### **1. Marketing**

La cooperación en el campo del marketing adquiere múltiples formas y es, sin lugar a dudas, la que presenta un mayor número de posibilidades, si bien la importancia económica suele ser menor.

Una cooperación típica es el acuerdo "canguro": cuando se introduce un nuevo producto en el mercado, toda empresa con una red de distribución escasa o ineficiente, necesita establecer un acuerdo de cooperación con otra empresa que tenga una red de distribución mayor y/o consolidada, con objeto de ser la primera en los mercados mundiales, y antes que el producto sea imitado por las empresas competidoras.

La cooperación denominada "antena colectiva" se refiere a la unión de varias empresas competidoras (generalmente pequeñas y medianas empresas) para cofinanciar una investigación de mercado que resulte válida para cada una de ellas de forma individual.

La puesta en común de recursos es una forma de cooperar que resulta beneficiosa, cuando las empresas consideran que es muy costoso y arriesgado ofertar un producto o servicio individualmente puede ser útil por razones de conveniencia, pero también para evitar una competencia destructiva.

La cooperación denominada "comercialización conjunta de recursos" la llevan a cabo empresas que venden productos complementarios.

Distribuyen los productos de otras empresas con objeto de hacer más diferenciada y atractiva la oferta. En consecuencia pueden compartir sus respectivos canales de distribución para cubrir una mayor participación en el mercado. También pueden compartir la publicidad u otras actividades comerciales (por ejemplo, los fabricantes de lavadoras y detergentes hacen publicidad conjunta de sus productos).

## 2. Producción

Empresas competidoras directas cooperan en actividades de producción con objeto de alcanzar una dimensión determinada, o compartir riesgos y algún tipo de recurso.

Otras formas de cooperar son la construcción de una nueva planta para fabricar elementos comunes o el aprovechamiento del exceso de capacidad de una de las socias.

Un caso similar es la adquisición conjunta de activos específicos para compartir su uso, ya que, o bien resultan demasiado costosos, o sencillamente cada socia sólo necesita utilizar una parte de la capacidad del activo por lo que resulta antieconómico su uso exclusivo. La empresa también puede repartir con otras la fabricación de elementos comunes para luego intercambiarlos y poder usarlos en sus respectivos productos.

La cooperación en producción persigue básicamente economías de escala y de alcance, así como compartir riesgos y conseguir ventajas comparativas de las condiciones locales de un país. Al igual que la mayoría de los acuerdos de marketing proporcionan fundamentalmente ventajas de medio y corto plazo.

### 3. Investigación

Los acuerdos en tecnología están proliferando últimamente debido a la imposibilidad que tiene una empresa para generar internamente todas las tecnologías que necesita. Esta cooperación puede estar fomentada por las Administraciones y Organismos Públicos.

Por ejemplo, los acuerdos Universidad-Empresa son necesarios para la aplicación de la tecnología al campo industrial. Por medio de estos contratos la entidad patrocinadora (la empresa), usualmente conseguirá los derechos exclusivos de una patente generada por las actividades de investigación contratadas, y a cambio proporcionará fondos económicos al equipo investigador para realizar las tareas de investigación básica, aplicada o de desarrollo experimental.

La cooperación tecnológica es la que tiene un mayor contenido estratégico y, por lo tanto, la más importante a largo plazo. Además, la cooperación en investigación tiene tres importantes ventajas:

- a) Eliminar la investigación puramente duplicativa de las actividades de I+D de una empresa y permitir la utilización de recursos para otras investigaciones.
- b) Alcanzar un mayor volumen de investigaciones.
- c) Diversificar la investigación gracias a varios enfoques para un problema dado, reduciendo así el riesgo de no encontrar ninguna solución realizable en la práctica.

Documento de: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra.