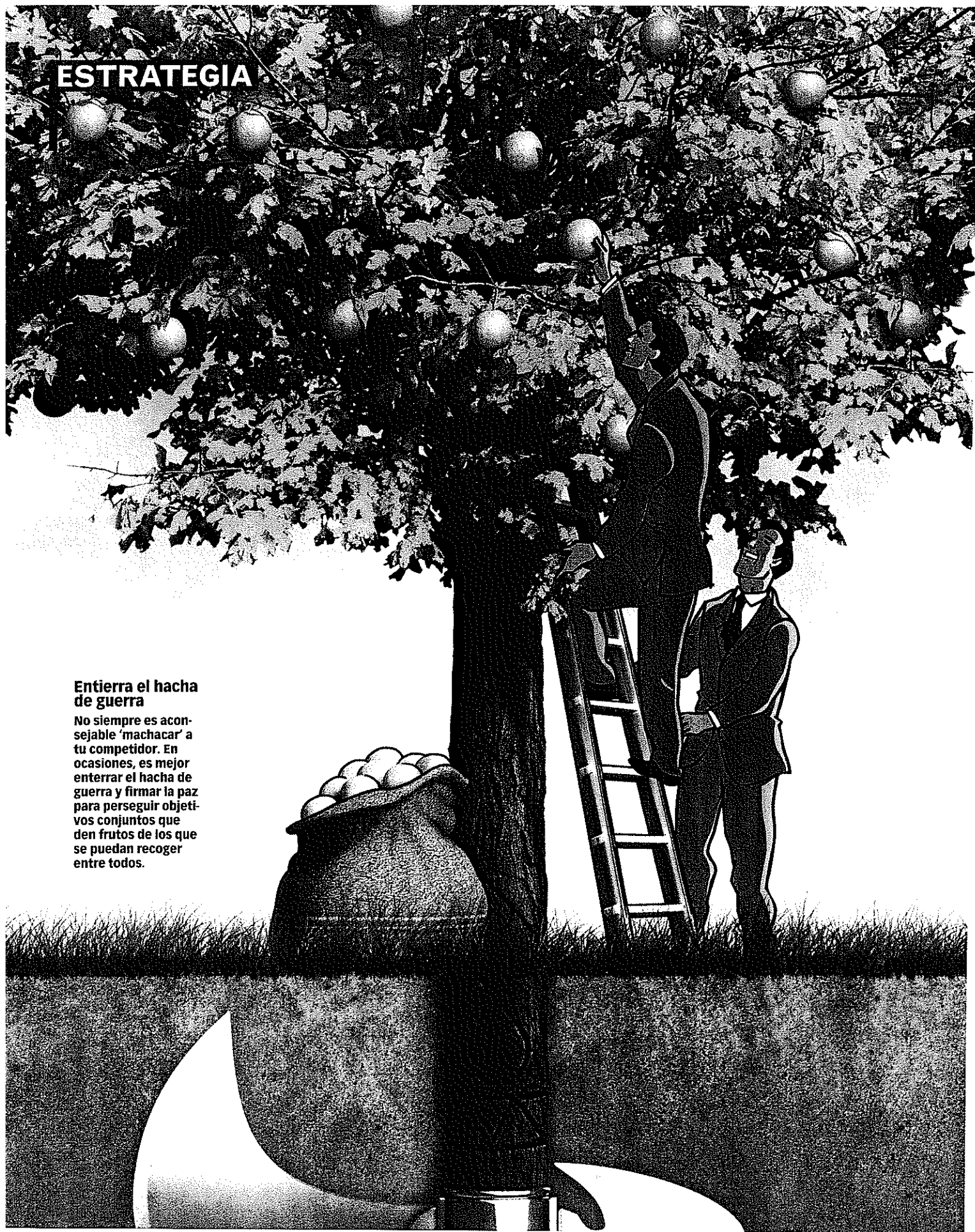


ESTRATEGIA

Entierra el hacha de guerra

No siempre es aconsejable 'machacar' a tu competidor. En ocasiones, es mejor enterrar el hacha de guerra y firmar la paz para perseguir objetivos conjuntos que den frutos de los que se puedan recoger entre todos.



Ya no basta con cooperar o competir. Ahora hay que 'coopetir': todos se benefician

Colabora con tu 'enemigo'

Las reglas del juego de los negocios están cambiando. Se impone la 'coopetición', una estrategia en la que las empresas cooperan y compiten conjuntamente para crear valor. El objetivo es trabajar unidos para hacer más grande el mercado, del que luego pueden salir ganando todos.

En las últimas semanas hemos podido ver un anuncio en televisión en el que las cadenas Antena 3 y Tele5 realizan una campaña conjunta para promocionar la futura televisión digital terrestre (TDT). Imaginamos que ambas compañías son conscientes de que están cooperando por un bien común: potenciar y favore-

cer el mercado de la TDT. Pero, lo que tal vez no sepan es que están 'coopitiendo': cooperan y compiten a la vez para que haya un mercado lo más grande posible del que ambas se beneficien.

"Es cooperación cuando proveedores, empresas y clientes se unen para crear valor. Pero cuando el pastel [el mercado] tiene que dividirse, los clientes presionan

por precios más bajos y los proveedores quieren un pedazo. De esta forma, cuando llega el momento de dividir el pastel, se convierten en competidores", explican Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, en el libro en el que acuñan el término *co-opetition*. Para estos profesores de la Universidad de Harvard y de Yale, respectivamente, la 'coopetición' es un método que va más allá de las viejas reglas de la cooperación y la competencia, combinando las ventajas de ambas.

Como señala Juan Santaló, profesor de Estrategia del Instituto de Empresa, la 'coopetición' implica un cambio de mentalidad. "Es un concepto que emana de la rivalidad y a la teoría de juegos: el juego de suma cero, en el que siempre que ➤

La seguridad de una casa de cristal

La idea de que ganas si tus competidores pierden es simplista y potencialmente peligrosa", subrayan Brandenburger y Nalebuff. "Si rebajas los beneficios de tu competidor, éste tendrá menos que perder y todas las razones y motivos para hacerse más agresivo. Puede tratar de captar los clientes que has descuidado. Por el contrario, cuanto más dinero gane tu competidor, más tiene que perder si entra, por ejemplo, en una guerra de precios.

Mientras tus competidores vivan en casas de cristal, no cuentes con que te tirarán piedras. Por eso, te conviene ayudarles a construir una casa de cristal", aconsejan los padres de la *co-opetition*.

Conservar las esencias

Los expertos consultados coinciden en que se debe 'coopetir', pero, ¿de qué forma y en qué términos? "Es más ventajoso para las empresas cooperar y compartir información y

recursos con otras entidades (ya sean otras empresas, Gobiernos, administraciones, etc.), pero conservando los elementos que forman la esencia y la base de la ventaja competitiva de cada empresa", advierte Iñigo Isusi, consultor senior de IKEI. Es lo que Jon Azua, presidente de Enovatinglab, empresa dedicada al desarrollo de estrategias competitivas, define en su libro *Alianza cooperativa para la nueva economía* como *Código genético*: "Es la esen-

cia de una organización que no puede ni debe transferirse a otros. Cada organización está obligada a generar y construir su propio código. Es la clave para el sentido de la organización y lo que lo distingue de sus competidores. Puede tener que ver con la materia prima, el producto, la cultura, un modelo de organización o gestión, o con su alma. Tenerlo, identificarlo, nutrirlo y reforzarlo constituyen la línea fundamental".

I Dos casos de colaboración empresarial



1ª RED INMOBILIARIA



www.lookandfind.es

MULTIPLE LISTING SERVICE (MLS) Una bolsa inmobiliaria común

Look & Find y RE/MAX integran, junto a Coldwell Banker España, Global Inmobiliaria y Primer Grupo Inmobiliarias, el MLS.

A finales de 2002, varias compañías de intermediación inmobiliaria pusieron en marcha en España el *Multiple Listing Service* (MLS, en sus siglas en inglés, o Listado Múltiple de Inmuebles, su traducción en castellano), un servicio que viene funcionando en Estados Unidos desde la década de los cuarenta y a través del que se hace el 90% de las transacciones inmobiliarias de aquel país.

Valor añadido

El MLS es una bolsa inmobiliaria que permite a sus miembros (las compañías Coldwell Banker España, Global Inmobiliaria, Look & Find, Primer Grupo Inmobiliarias y RE/MAX) la cooperación entre sus oficinas y agentes de las redes. Este servicio funciona como una intranet en la que se van introduciendo los datos de las propiedades que hayan sido captadas en exclusiva por las distintas compañías que integran el MLS. De esta manera, cualquier propietario que contrate con una de las oficinas de estas

empresas para gestionar una propiedad, se lo estará encargando simultáneamente a más de 400 oficinas en toda España. "Este registro permite que la información disponible esté fácilmente accesible para todas las empresas del MLS, creando así un mercado mucho más grande para las propiedades registradas en la lista y haciendo de éste un instrumento de comercialización muy importante para vender, comprar o alquilar una propiedad", explican desde la compañía Look & Find.

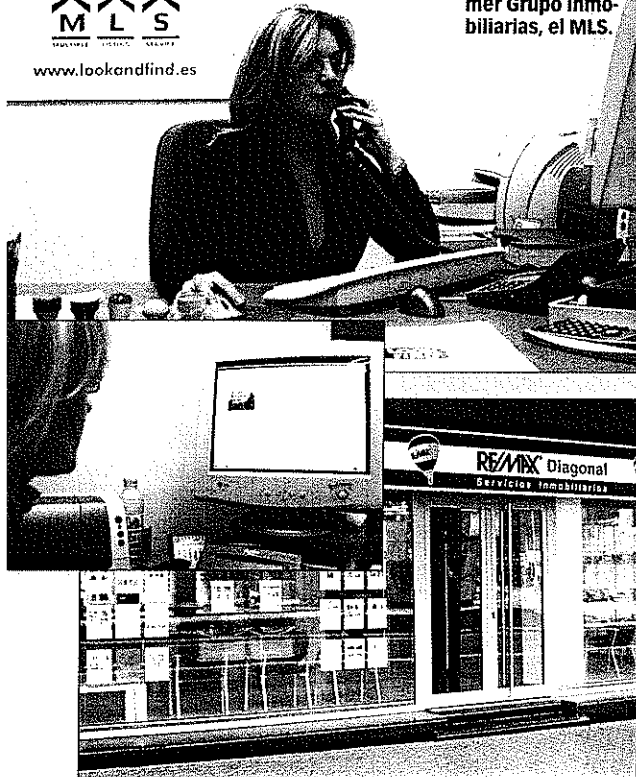
Compartir información

Para los socios, el éxito de este servicio está en que todos sus miembros "están concienciados de la absoluta necesidad de compartir las propiedades en cartera para que se cumpla la máxima del MLS: la creación de una bolsa inmobiliaria común". Otra de las ventajas de este sistema es el valor añadido que se le ofrece a los clientes, ya que una propiedad contratada por un agente y una oficina concreta puede beneficiar-

se del servicio que le puede dar una red con más de 1.700 agentes. Gracias a esto, "se produce un ajuste en el precio de la vivienda al contar con un aumento de la oferta. De esta manera, con la colaboración conjunta se maximiza la cobertura del servicio al cliente que ofrecen todas estas compañías", señalan desde Look & Find. El MLS está abierto a nuevos socios siempre que reúnan una serie de requisitos relacionados con dimensión, trayectoria profesional y experiencia adecuada en el mercado inmobiliario.

Mercado homogéneo

Las propiedades que forman parte del MLS mantienen las mismas condiciones y precios, independientemente de la empresa con la que se trabaje. Esto permite un mercado más homogéneo. En la actualidad, este servicio cubre una cuota de mercado del 16,5%, es decir, que 1,5 de cada 8 transacciones que se producen en España se realizan entre los socios del MLS.



Otros ejemplos destacados

Uno de los primeros ejemplos de 'cooperación' se remonta a la primera década del siglo XX. En el recién nacido sector del automóvil, las empresas General Motors, Hudson Packard, Willys-Overland, Goodyear y Prest-O-Lite fundaron la Lincoln Highway Association para impulsar el desarrollo de la primera autopista costa a costa que existió en EE UU. Si había carreteras, habría coches. En España, otros ejemplos de colaboración entre empresas son:

Auxin, SL

Es un consorcio de exportación formado por cuatro empresas de Bilbao dedicadas a la fabricación y comercialización de piezas para automoción y electrodomésticos:

Teknia Estampación DEJ, Gabi, Mafisa y Microdeco.

Iocari, SL

Es una sociedad constituida por cinco jugueteras para optar a licitaciones para la explotación de espacios comerciales en aeropuertos: Nueva Mariquita Pérez, Berjuan, Juguetes Cayro, Artesanía Cerda y Guiloy.

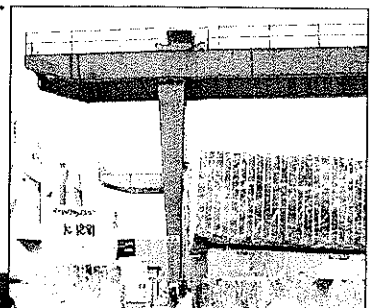
Union Trade Marble

Consortio dedicado a promocionar y exportar piedra natural.

Afarmade y Aesmide

Es una treintena de empresas españolas, agrupadas en dos asociaciones: de armamento (Afarmade) y de equipamiento y servicios

(Aesmide), que presentaron una oferta conjunta al concurso convocado por la Administración Provisional de la Coalición para suministrar material y equipos al nuevo Ejército iraquí. Finalmente, el concurso lo ganó la compañía norteamericana Nour Group.



Es una sociedad creada en el año 2000 e integrada actualmente por 23 empresas del sector de gran consumo, que facturan unos 8.300 millones de euros: Antonio Puig, Bernardo Alfageme, Bodegas Torres, Borges, Campofrío, Codorníu, Chocolates Valor, Delaviuda, Dulces y Conservas Helios, Freixenet, Gallina Blanca y JoyCo (Agrollimen), González Byass, Grupo Chupa Chups, Grupo Gallo, Laboratorios Esteve, Lácteas García Baquero, Lacasa, Leche Pascual, Morte, Nutrexpa, Panrico, SOS Cuétara y Vichy Catalán.

"El objetivo de Calidalia es intentar mejorar las relaciones de estas empresas con los consumidores, con los proveedores y con los empleados. A través de una central de compras

intentamos adquirir bienes y servicios para los socios. Mediante actuaciones en el área de marketing buscamos incrementar la fidelidad de los consumidores hacia estas marcas y explicarles los hábitos saludables. Y también atendemos a los 39.000 empleados fijos de estas empresas, dándole ventajas sociales, formación *on line*, etc.", explica Antonio García de Blas, director general de Calidalia.

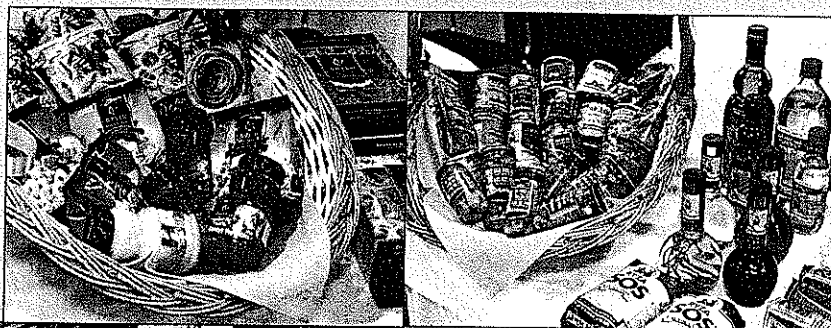
El Club de los 20

Esta agrupación de empresas surge como iniciativa del Club de los 20, empresarios del sector que se reúnen desde hace varias décadas. "Todas las empresas de Calidalia se conocen desde hace muchos años y eso ayuda mucho al entendimiento para desarrollar el pro-

yecto. Existe un clima de confianza entre ellas y cuando un proyecto crece hace crecer a todas las marcas de una forma equivalente", subraya García de Blas, que no trabaja en ninguna de las empresas asociadas. En un principio, esta plataforma se centró en el mercado interior. Y a partir de 2004 deciden extrapolar algunos proyectos a otros mercados. De ahí surge Calidabaltic y la apertura de

una oficina en Estonia para dar servicio a los países bálticos. "El motivo de crear esta filial fue la de incrementar la proyección internacional de los socios. Muchos de los socios ya están en grandes países pero, tal vez, en zonas de un tamaño medio bajo, donde no se justifica una inversión en grandes almacenes, pensamos que es posible y necesaria una presencia activa y relevante".

Calidabaltic desarrolla iniciativas como las semanas gastronómicas donde se promocionan los productos de estas empresas. "Con esto, no solo estamos beneficiando a los socios, sino a todas las empresas españolas que operan en este mercado, creando la demanda de productos españoles y la imagen de calidad de nuestros productos. Estamos ayudando a crear la demanda".



Antonio García de Blas (en la foto de la derecha) dirige Calidalia. Esta sociedad de empresas ha creado la filial Calidabaltic, para desarrollar campañas de marketing en los países bálticos.

La 'coopetición' plantea la posibilidad de que los competidores ganen a la vez

► mi competidor pierda yo gano. El concepto de 'coopetición' va más allá al plantear la posibilidad de que haya situaciones en las que los dos ganen". Es decir, en el mercado globalizado en el que vivimos ya no sirve sólo cooperar —crear valor conjunto— ni tampoco sólo competir —adquirir valor—, sino que es necesario 'coopetir': establecer estrategias conjuntas para que un mercado sea más grande y todos tengan la posibilidad de beneficiarse... No sólo las empresas, sino también los clientes.

Santaló destaca que "este cambio de mentalidad permite pensar más a largo

plazo, en el sentido de cuáles van a ser las ganancias futuras de una propuesta de colaborar con un competidor, y en el hecho de que, si mi competidor es más fuerte, eso me puede beneficiar a mí".

Ganar-ganar

En este sentido, Brandenburger y Nalebuff consideran que "se puede competir sin tener que destruir a la otra parte. Si pelear hasta la muerte implica la destrucción del pastel, a ti no te quedará ninguna posición que ocupar: eso es perder-perder. Del mismo modo, puedes cooperar sin tener que ignorar tus pro-

pios intereses. Después de todo, no es inteligente crear un pastel que no puedas conquistar: es perder-ganar. En los negocios, tu triunfo no requiere que otros fracasen; puede haber muchos ganadores: eso es ganar-ganar".

Javier Escudero



Más a fondo

Coopetición, A. Brandenburger y B. Nalebuff, Ed. Díaz de Santos.
Alianza coopetitiva para la nueva economía, J. Azua, McGraw-Hill.
El futuro de la competencia, C.K. Prahalad y V. Ramaswamy, Ediciones Gestión 2000.