

Cooperación entre Empresas: una necesidad

por

Luis Roig Sancho

lrs@galuainversiones.com

Octubre 2011

Qué es la Cooperación Empresarial

La cooperación empresarial

Dos o más empresas, acuerdan realizar algo juntas. Algo que es conveniente para ambas. Aportan recursos por un plazo determinado y actúan sin que exista subordinación entre ellas.

La condición imprescindible para cooperar es la comunidad de objetivo. Ha de haber, al menos, un objetivo común.

La cooperación se diseña para alcanzar dicho objetivo por medio de recursos compartidos. Las condiciones de la acción se regulan por medio de un acuerdo sencillo.

La Cooperación es algo natural. Se cuenta que en una batalla un soldado quedó ciego y otro cojo. Cooperaron: el ciego cargó al cojo a sus espaldas y caminó por dónde le iba diciendo hasta que los dos se salvaron.

Cómo lograr una Alianza fuerte

Truco

Pregúntese:

1.- ¿Cuáles son las fuerzas de la unión?

Las razones, motivos, objetivos que empujan a una empresa a entrar en un proceso de Cooperación.

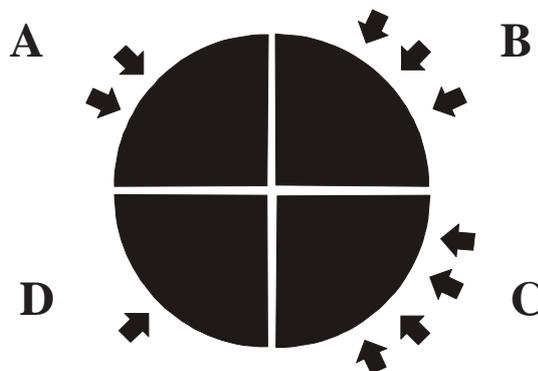
2.- ¿Cómo puedo aumentar su intensidad?

3.- ¿Cómo puedo añadir otras nuevas que sumen sus efectos a las primeras?

En las respuestas reside el éxito del trabajo.

Ejemplo:

He representado 4 empresas cooperando. La A empujada por dos fuerzas de unión (por ejemplo: vender en Francia y mejorar la calidad). La B empujada por tres fuerzas (por ejemplo: vender en Francia, comprar mejor y reducir costes de ventas). La C empujada por cuatro fuerzas (por ejemplo: vender en Francia, mejorar la calidad, mejorar la situación financiera, ampliar la red de ventas). La D empujada por una sola fuerza (por ejemplo: vender en Francia). Es obvio que al tener un objetivo común (vender en Francia) es posible un acuerdo de cooperación básico. Los otros motivos pueden dar lugar a ampliaciones del acuerdo inicial.



Fuerzas de la unión

En cuanto las fuerzas de la unión de un aliado desaparezcan, se separará de la alianza.

Las nuevas empresas

Fases

La mayoría de nuevas empresas que se constituyen pasan por tres fases diferenciadas:

A.- La creación del plan de empresa en el que se materializa la idea inicial en un proyecto.

B.- La puesta en marcha del mismo.

C.- La consolidación de la empresa en un estadio más alto y en la que se dan las condiciones para un crecimiento aun mayor. En este momento la empresa desea ampliar sus operaciones comerciales a toda la Comunidad, a todo el mercado español, incluso vender en mercados extranjeros.

En este momento, las técnicas y modelos de Cooperación empresarial son una ayuda eficaz para conseguir ese crecimiento deseado.

Modelos de cooperación

1.- Acuerdos de cooperación

Con o sin aportación de capital. A veces se cruzan aportaciones de poca cuantía (por ejemplo: cada empresa compra el 1 % de las acciones de la otra con la que establece la alianza).

2.- Joint Venture

Co - entreprise o empresa conjunta.

Las proporciones de esta nueva empresa que corresponden a cada aliado, pueden ser variables, pero en el mejor caso son 50 % (equitativa).

Se crea una nueva empresa por aportación de recursos de los aliados para:

- Sobrevivir ante competidores fuertes.
- Conseguir nuevos mercados.
- Financiar proyectos.
- Compartir riesgos.
- Ganar experiencia.
- Abordar proyectos difíciles de hacer solos.
- Alcanzar nuevas posiciones estratégicas (por ejemplo: crear un nuevo producto o negocio).

3.- Subcontratación

Una empresa principal (contratista) confía a otra (auxiliar o subcontratista) parte o todo de un servicio mediante acuerdos establecidos.

El subcontratista participa y colabora activamente con la empresa principal en la concepción, diseño, desarrollo y aplicación del producto.

La empresa contratista transfiere progresivamente tecnología a las subcontratistas y se concentra en la imagen y la comercialización.

En casos límite el subcontratista puede devenir a una situación estratégica de «muerte rápida» cuando pasa a depender totalmente de la empresa contratista. Un principio empresarial aconseja que ningún cliente sea más del 10 % de la cifra de negocios.

4.- Spin off (enjambre)

Una empresa facilita la salida de su seno, para crear una nueva empresa, a un trabajador, sección, departamento o división...

Por ej: en una empresa de montajes se facilita la salida como autónomo de un operario hábil. Se le ayuda y en cierto tiempo comienza a prosperar (trabaja más, se administra mejor...). Otros operarios solicitan ser también autónomos y en breve plazo la empresa ha generado un conjunto de empresas independientes, activas, flexibles y eficientes.

La parte que sale recibe apoyo constante de la empresa matriz: tecnológico y financiero con lo que se asegura el éxito de la nueva organización que es coherente con la actividad de la empresa original.

5.- Franquicia

La franquicia es un tipo de acuerdo de cooperación en el que una empresa franquiciadora proporciona a otra (la franquiciada) una licencia de funcionamiento.

La empresa franquiciadora es una empresa de prestigio que cede el derecho a prestar sus mismos servicios.

Para el franquiciador, la ventaja es que le permite crecer sin aportación de capital de una nueva sucursal, manteniendo el control de la producción.

Para el franquiciado, la ventaja es abrir un negocio con una marca reconocida por el público, que espera la misma calidad que en todas las tiendas abiertas anteriormente.

La mayor parte de franquicias son establecimientos especializados que se ubican en el centro urbano.

Son franquicias famosas: Tele Pizza, Mac Donald´s, Burguer Kings, Bocatta, Yves Rocher, En mangas de camisa y un largo etc...

Las nuevas franquicias han puesto de manifiesto, en los albores del siglo XXI tres tendencias acusadas:

- La internacionalización: una expansión por multitud de países.
- La incorporación de la mujer al proceso de forma masiva y destacada.
- La incorporación de las nuevas tecnologías de gestión.

6.- Consorcios

Son agrupaciones o uniones temporales de empresas en las que no se crea una nueva empresa para el desarrollo de la actividad común.

Son modelos las UTE (unión temporal de empresas) o más recientemente la AIE (agrupación de interés económico).

En una AIE, los beneficios al final del ejercicio se traspasan, sin pago de impuestos, directamente a las cuentas de sus empresas constituyentes.

En estas, se suman o restan a su cuenta de resultados y tributan lo que les corresponda.

Existe un modelo que permite la agrupación de interés económico a dos empresas de países diferentes dentro del marco europeo, la A.E.I.E. (agrupación europea de interés económico).

7.- Consorcio de exportación

Esta es una forma singular y generalizada de consorcio que merece más detalle.

Un consorcio de exportación es una alianza que se forma para facilitar la exportación de las empresas aliadas.

Pueden constituir una organización comercial que actúa como un agente a comisión de las consorciadas. El consorcio y su equipo humano de diferente dimensión, asiste a ferias, visita

clientes en países extranjeros y consigue pedidos que pasa a las empresas consorciadas para que los suministren de forma independiente.

Los gastos generados se reparten de algún modo ya acordado entre las consorciadas (por ejemplo: 50 % del gasto como una cuota fija y 50 % proporcionalmente a los pedidos recibidos).

Una segunda versión incorpora perfeccionamientos logísticos. El consorcio se ocupa de reunir los pedidos para un cliente y gestionar el envío en una sola expedición. El coste de estas gestiones se repercute de forma razonable entre los consorciados.

Una tercera versión es el consorcio «Trading» que compra a sus consorciadas lo que vende a los clientes, reúne las mercancías y las factura por su cuenta.

Los consorcios son una auténtica escuela de exportación en los que algunas empresas entran, aprenden, crecen y salen cuando pueden exportar por su cuenta.

Tiene dimensiones muy variadas, desde tres a cuatro empresas hasta decenas de ellas.

El ICEX tiene un programa especial de apoyo a los consorcios de exportación. Son también un paso previo a la implantación de una empresa en países extranjeros mediante la creación de una sucursal o una buena sociedad en el país de destino.

8.- Intercambio de redes y productos

Formula de la ventas

$$V = N \times V_m$$

Ventas = Número de clientes X Venta media

Una empresa (A) cede a otra (B) el uso de su red de ventas y los clientes que tiene abiertos para vender los productos de (B). La empresa (B) hace lo mismo respecto a (A) de modo que cada una gana:

- Aumenta el número de clientes aprovechando los que la otra le ofrece.
- Aumenta la venta media al facturar a sus clientes las ventas de la otra más las que ya les hacía.

Esta es una forma muy sencilla de vender más con un coste insignificante.

9.- Redes Inter-empresariales

Acuerdos generalizados entre empresas que crean una serie de vínculos en todas direcciones. La pertenencia a la red supone para las empresas ventajas concretas como: flexibilidad, acceso a recursos complementarios, sinergias... pero pueden aparecer inconvenientes como el comportamiento oportunista de alguna empresa dentro de la red. Este es el caso más abierto y generalizado de cooperación.

Por ejemplo, las empresas A, B, C, D, ... hasta la X, forman una red de cooperación y:

- 1.- Todas compran juntas determinados materiales según un acuerdo de suministro, con lo que se benefician de economías de escala.
- 2.- Las empresas S, M, N, P, crean un consorcio de exportación.
- 3.- Las empresas B, C, D, L, M, Q, acuerdan montar un stand conjunto en una feria determinada para repartirse los gastos y el espacio disponible.
- 4.- Las empresas D, E, F, adquieren un equipo de diseño de alto coste que reparten entre ellas (los gastos y el tiempo de aprovechamiento).

Una empresa puede aparecer en varios acuerdos de cooperación con diferentes objetivos firmados con otras empresas de la red.

etc ...

10.- Cualquier modelo nuevo

Sin más limitaciones que la imaginación y el coste.

Requisitos previos a la cooperación

Antes de empezar a negociar con otra empresa un acuerdo de cooperación es necesario asegurarse de que está en buenas condiciones financieras, que es una empresa LIMPIA.

La empresa aportará certificados de hacienda y seguridad social que garantizan estar al día en todos sus compromisos. También debe consultarse el RAI y la no existencia de reclamaciones judiciales.

No empiece negociaciones con alguna empresa que incumpla estos requisitos.

¿Cual es el perfil de cooperación?

A nivel departamental es posible establecer acuerdos para obtener beneficios mútuos.

Por ejemplo: una empresa está muy avanzada en Calidad y atrasada en diseño, mientras que otra es a la inversa. Cada una puede ayudar a la otra formando a los equipos deficientes. De ese modo se obtiene un beneficio cruzado.

Práctica

Dibuje su perfil de cooperación

Los aspectos principales a evaluar son:

- Calidad
- Diseño
- Compras
- Producción
- Ventas
- Finanzas
- Imagen (marcas)
- Recursos humanos
- Organización
- Tecnología

Cada aspecto ha de valorarse de 0 (nulo) a 10 (excelente). Construiremos una tabla de puntuación basada en una lista de repaso para cada aspecto a valorar.

Actitud y expectativas ante la cooperación

Antes de iniciar el proceso de cooperación es práctico someterse a esta lista de repaso:

Cual es su objetivo. ¿Qué espera conseguir con la cooperación?

¿Qué ofrece? ¿Qué recursos puede aportar?
(exprese cualitativa y cuantitativamente este aspecto).

¿Qué apoyos o servicios espera conseguir de la alianza?
(exprese cualitativa y cuantitativamente este aspecto).

¿Por qué quiere cooperar?

¿Qué ventajas imagina que tendrá en la alianza?

¿Qué problemas o inconvenientes cree que le producirá la alianza?

¿Qué clase de empresa le gustaría tener como aliada?

¿Qué características personales desea en su socio?

¿Qué clase de empresa NO le gustaría tener como aliada?

Defina una persona a la que NO desearía tener como socio nunca.

Cualquier «Partner» debe ser lo más coincidente posible con nuestras actitudes y expectativas. Si piensa de modo muy diferente, es mejor no empezar.

Diez motivos para cooperar

Usted puede resolver sus problemas por medio de acuerdos de cooperación en cada una de esta diez situaciones:

1.- Mejorar la eficiencia:

1.1.- Se mejora la economía de escala dando parte del trabajo de un proceso a otra empresa.

1.2.- Se reparte el riesgo (caso Concorde entre una empresa Británica y otra Francesa).

1.3.- Complementariedad. Varias fábricas de máquinas diferentes, para un mismo proceso, se ponen de acuerdo para suministrar fábricas completas llaves en mano.

2.- Acceso a un mercado

Intercambio de redes y productos: una empresa ofrece sus clientes a la otra para vender los productos de aquella y viceversa.

3.- Aprendizaje

Dos empresas intercambian conocimientos entre diferentes personas de distintos departamentos. Las dos terminan con sus equipos mejor instrumentados. La naturaleza de los intercambios se determina en el perfil de cooperación.

4.- Frenar o combatir a la competencia

Una asociación de fabricantes se opone a las importaciones.

5.- Estudiar el mercado

Un fabricante de mantas entra en un grupo de «contract» para aprender el negocio de equipar hoteles.

6.- Asociaciones

Comerciantes próximos forman una asociación para adornar el barrio, ofrecer ventajas y atraer más compradores.

7.- Expansión nacional

Crear una red de ventas compartida que ofrece los productos de varias empresas de modo simultáneo y más económico.

8.- Expansión internacional

Se forma un consorcio de exportación para vender, por ejemplo, muebles en USA.

9.- Los acuerdos de cooperación son mucho más rápidos en su formalización que las fusiones o adquisiciones.

10.- Las empresas cooperadoras sobreviven todas, en las fusiones y adquisiciones, algunas desaparecen.

Cinco clases de Cooperación

Por su naturaleza:

- 1.- Complementaria (ejemplo: «contract»).
- 2.- Gremial (ejemplo: consorcio de joyeros).
- 3.- Competidor potencial (ejemplo: productos de sustitución: vodka, whisky, coñac).
- 4.- Producciones paralelas (ejemplo. fabricantes de americanas, pantalones y camisas).
- 5.- Integración vertical (ejemplo: hilatura, tejeduría y fabrica de confección).

Cuatro trucos para lograr el acuerdo

- 1.- Comparta la visión del éxito, genere entusiasmo y después proponga una solución honorable (los abogados deben entrar al final).
- 2.- Intensifique las fuerzas de la unión existentes y cree nuevas.
- 3.- Nivele las diferencias: un empresa aporta 10 productos y la otra 12, suprima dos de la segunda.
- 4.- Prevea dificultades y resuélvalas antes de que aparezcan. Por ejemplo: qué sucede si, en un consorcio, una empresa vende más que la otra: aportar una parte por igual y otra proporcional a las ventas conseguidas.

¡ BUENA SUERTE!

ÍNDICE	PAG
Portada	1
Qué es la Cooperación Empresarial	2
Cómo lograr una Alianza fuerte	2
Las nuevas empresas	3
Modelos de cooperación	3
Requisitos previos a la cooperación	6
¿Cual es el perfil de cooperación?	6
Actitud y expectativas ante la cooperación	6
Diez motivos para cooperar	7
Cinco Clases de Cooperación	8
Cuatro Trucos para lograr el acuerdo	8
Índice	9