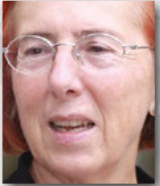


El cooperar y competir de la empresa. Fuentes de su valor



Isabel de Val Pardo*
Catedrática de Universidad



Amaya Erro Garcés**
Universidad Pública de Navarra

Este artículo trata de abordar dos acciones propias de las empresas que propician su valor en un diálogo permanente -interno y externo- que les garantice la supervivencia, con un comportamiento natural común a otros organismos vivos, pues en el proceso evolutivo de la naturaleza está el cooperar y competir como estrategia y valor cultural; expone su convivencia y superposición, ya que les permiten lograr el propósito empresarial con independencia de su naturaleza, propiedad del capital, tipo de bienes que genere o personalidad jurídica: unas empresas u otras cooperan y compiten en el horizonte temporal en el intento de persistir en su cometido.

* Socia de AECA n.º 340.

** Socia de AECA n.º 6593.

Ponentes del Documento AECA.

Planteamiento

En la práctica empresarial el competir es innato y parece excluyente con el cooperar. Aunque en muchas ocasiones sea mejor competir, buscar conflictos en el intento de maximizar las ganancias no siempre es lo más inteligente: hay que cooperar no solo porque está incrustado en la naturaleza humana, sino porque racionalmente es lo mejor.

En el caso de las empresas la racionalidad propicia que cooperen y compitan, tanto interna –entre grupos, equipos, unidades, departamentos o divisiones– como externamente –con los proveedores, competidores y demás grupos de interés privados, públicos o mixtos–, lo que no es incompatible ni excluyente e incluso son acciones que se superponen, por medio de las cuales crean valor al cooperar y se apropian de valor al competir; son acciones que contribuyen tanto al desarrollo y bienestar propio como al de la sociedad. De manera general se ocasiona un diálogo desde la esencia al hecho vital, es decir, de cooperar como táctica de supervivencia a competir como superación en el hábitat económico-social.

El comportamiento de las empresas responde al identificado en otros organismos vivos (Mayr, 1961; De Waal, 2008), en los que se distinguen dos tipos de causas, la denominada «causación última» que se refiere al por qué del mismo y ocasiona cuestionarse el «por qué» y el «para qué», y la «causación próxima», que alude a situaciones inmediatas y estímulos que lo han provocado y que da lugar a preguntarse «con quién» y «de qué modo».

• Causación última: por qué y para qué

Las empresas tienen la finalidad de producir o generar unos productos o servicios que satisfagan necesidades. En tal cometido tienen relaciones biunívocas en sus entornos próximos y toman decisiones con los agentes de interés determinadas por la racionalidad, el

egoísmo y el altruismo, de límites difusos; así, se ven abocadas a cooperar y competir en el contexto a fin de obtener un resultado económico considerado como compensación del riesgo, ganancia o pérdida de la inversión. De tal manera, las empresas dan respuesta a la expectativa propia y ajena por el compromiso adquirido y, a la vez, crean valor con la asunción de su responsabilidad.

Las decisiones que conforman el comportamiento de las empresas en el logro de sus objetivos se guían por los criterios apuntados e ilustrados por ACS (racionalidad), el conglomerado de empresas públicas y privadas adjudicatarias del AVE entre La Meca y Medina o Airbus (egoísmo), o Mercadona, Leclerc y Eroski (altruismo); deben ser objetivas y en ocasiones no persiguen el éxito inmediato o a corto plazo al tratar de pervivir en la rama de actividad y ser un referente: se acogen al descuento por demora, ya que les puede reportar unos beneficios mayores.

• Causación próxima: con quién y de qué modo

Las vías para cooperar y competir con individuos, grupos u otras organizaciones y de qué manera, las facilitan los procesos de ciertos instrumentos de gestión que en la actualidad son la cadena de valor, los propios de las estrategias –de una variedad u otra– y el clúster, eficaces y eficientes en el ámbito estratégico al ser metodologías que contribuyen al sentido de identidad social y pertenencia, sustentarse en las comunicaciones, los grupos, el trabajo en equipo y el resultado, lo que redundará en la satisfacción de los implicados por su contribución.

La cadena de valor (Porter, 1988) –ilustrada por Ikea– identifica las sucesivas e interdependientes fuentes de valor añadido, al facilitar las actividades que apuntalan

El cooperar es una estrategia estable al ser a largo plazo más rentable que el competir, lo que está determinado biológicamente

La limitación de recursos ocasiona que una acción sea causa de la otra: el cooperar refuerza el logro y el competir lo promueve

La limitación de recursos ocasiona que una acción sea causa de la otra: el cooperar refuerza el logro y el competir lo promueve

la ventaja competitiva de la empresa, ya que en la concepción de su núcleo de valor se eliminan aquellas que no son necesarias a fin de incurrir en menores costes.

Si cooperar es una acción en sí, el análisis estratégico cataloga la cooperación como una estrategia de crecimiento externo, con la que se trata de reducir los costes de transacción entre los grupos de interés y se produce en sentido vertical (por expansión de la actividad económica mediante la incorporación de procesos productivos precedentes o sucesivos) y horizontal (entre actividades económicas que actúan en la misma etapa del ciclo productivo).

Si bien en ocasiones las empresas ceden de manera sostenida algunas de las actividades básicas de la cadena de valor a proveedores o competidores por cuestiones contextuales, en tal caso el cooperar y competir se solapan: es una estrategia híbrida que parte de la teoría de juegos denominada «coopetición» por Nalebuff y Brandenburger (1996), común en sectores de automoción, electrónica, telecomunicaciones, microelectrónica, aeronáutica e incluso entre distribuidores y proveedores (Amazon).

Las empresas, con la cooperación en sus distintos alcances, evolucionan a un modelo de negocio en otras industrias, relacionadas o no. Así incurrir en una interacción intersectorial e intrasectorial que en el intento de mejorar la ventaja competitiva de todos los implicados se conforma en el horizonte temporal bajo distintas denominaciones y alcances (alianza o *joint venture*), que los responsables deberán sopesar por sus ventajas e inconvenientes.

Finalmente, el clúster (ilustrado por el sector sanitario público), es una organización intermedia entre las empresas y el mercado, que conjuga la colaboración y competencia entre empresas iguales y dispares, al fomentar la cooperación sistemática entre los agentes a fin de responder con agilidad a los cambios y competir más allá del mismo al no ser excluyente. A medio y largo plazo crea valor estratégico, en función de lo que hacen todos los integrantes, ya que la actitud cooperadora

y competitiva en el juego simultáneo y secuencial ocasionará el que todos ganen; y dada la dependencia en la interacción –no exenta de riesgo– la relación debe formalizarse vía acuerdos o contratos.

Diálogo entre cooperar y competir

En el mundo de los negocios la interacción parte de la confianza; de manera progresiva surge la colaboración y la participación y así el cooperar y competir se apuntala. En esta dinámica el peso reside en el horizonte temporal: la cuestión radica en si la perspectiva del hacer es a corto o a largo plazo, en optar entre ser esprintero o corredor de fondo, en lograr el equilibrio en el hacer y participar (jugar) hábilmente dadas las circunstancias del contexto. La andadura de colaboración la ofrece el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO).

La diatriba de las empresas oscila entre cooperar y/o competir ante la perspectiva y tendencia hacia el futuro y se plantean qué hacer ante las posibilidades de terceros; deben analizar y entender la situación y optar por una vía u otra o conjugarlas. En el intento de cohesionar el funcionamiento social y económico, las empresas deben promover la cooperación y/o la competición, tanto de las actividades de la cadena de valor y de los grupos de interés del clúster, como el considerar tales opciones respecto a los otros contendientes en el mercado. En la toma de decisiones es útil la teoría de juegos y el dilema del prisionero, que se utiliza en circunstancias de contienda y ausencia de consenso, en el intento de anticiparse a la actuación de los competidores y lograr una cuota de mercado o la maximización del beneficio, al facilitar la toma racional de las decisiones de los agentes de interés, en la reflexión de si cooperar o competir, cuando los resultados de las accio-

Relación causa-efecto del comportamiento empresarial: del «por qué» y «para qué» a «con quién» y «de qué modo»

Si la naturaleza preserva los sistemas que funcionan, las empresas por empatía deben ser fuente de valor que se propague en el sistema social y económico

El diálogo entre cooperar y competir es factible y se escenifica en el ámbito de la prestación de los cuidados de salud como ejercicio teórico y por tratarse de un caso intrasectorial de impacto en la sociedad, en el que los implicados pueden llegar a cooperar y competir «en el mismo tiempo o en el mismo mercado en relación con los mismos recursos» (Longstaff, 1998)

nes seleccionadas por cada uno de ellos dependen de las elegidas por los otros contendientes.

El diálogo entre cooperar y competir es factible –aunque parezca utópico– y se escenifica en el ámbito de la prestación de los cuidados de salud como ejercicio teórico y por tratarse de un caso intrasectorial de impacto en la sociedad, en el que los implicados pueden llegar a cooperar y competir «en el mismo tiempo o en el mismo mercado en relación con los mismos recursos» (Longstaff, 1998); el juego que se plantea muestra que la estrategia de cooperación es la más beneficiosa al depender de lo que la mayoría hace al imponerse la realidad y sobrepasar la individualidad, tal como se observa en la naturaleza, donde se colabora para competir mejor –lo que no contradice el mecanismo de la selección natural de Darwin– y se percibe el valor de abandonar una mentalidad territorial y pasar a una relación interactiva, en la que hay influencia y control, en la que el grupo es antes que el yo.

Ciencias de soporte

La argumentación de la avenencia entre las dos acciones es interdisciplinar y a la luz de los avances el texto se vale de las disciplinas siguientes: la Economía, la Biología, la Neurología y la Etología, con apuntes de la Filosofía, la Sociología, la Psicología, las Matemáticas y el Derecho. ▀

Referencias

- De Waal FB** (2008) "How selfish and animal" en Zak, P.J. (ed): *Moral markets*, pp. 63-76. *Princeton University Press*, New Jersey.
- Mayr E** (1961) "Cause and effect in biology", *Science* vol. 134, pp 1501-1506.
- Nalebuff BJ, Brandenburger AM** (1996) "Co-opetition", *Doubleday*, Nueva York.
- Longstaff PH** (1998) *Competition and cooperation: from biology to business regulation*. Harvard University, Cambridge, Massachusetts.
- Porter M** (1988) *Ventaja competitiva*. CECSA, México.