

## Publicaciones

# Colaborar es un buen negocio

Por Raúl Tomé

*Acorde con el ambiente ideológico y político de este fin de siglo, el paradigma colaborativo es una herramienta altamente eficaz para alcanzar el éxito.*

*No existe lo que se ha dado en llamar la sana competencia. Lo único sano es la cooperación. Edward W. Deming*

Años atrás la administración del presidente Carter en los Estados Unidos lanzó al mundo la iniciativa de los derechos humanos que propugnaba la igualdad de oportunidades para todos los miembros de una sociedad. El tercer mundo recibió la iniciativa con cierta sorpresa, especialmente cuando la historia de iniciativas anteriores, como la Alianza para el Progreso, de otras administraciones más carismáticas como la Kennedy, habían resultado nefastas en lo económico y en el respeto a las más elementales formas de soberanía y respeto a las libertades individuales en esta parte del mundo.

Pero un examen más profundo permitía reconocer que no había inconsistencia alguna en la estrategia estadounidense: en un mundo que empezaba a tener recursos en abundancia, donde la tecnología había reemplazado la fuerza bruta, el aporte del individuo al sistema económico y político ya no era el del trabajo físico sino la inteligencia y creatividad, atributos estos que estaban distribuidos entre la población por la genética y el azar con una lógica distinta a la distribución del ingreso. Igualdad de oportunidades era más que una iniciativa ética, un buen negocio.

Este fin de siglo propone otro paradigma, el colaborativo que suele recibir las mismas críticas que en su momento la doctrina de los derechos humanos. El de ser un tanto romántico, ingenuo y voluntarista. Pero ¿es así?.

## Especialización y respuestas alternativas

La especialización ha sido uno de los mecanismos más acentuados en la reconfiguración de las estructuras industriales de esta segunda mitad del siglo. Mediante este mecanismo, un sector se fragmenta verticalmente en más unidades económicas (a veces también jurídicas), enfocadas en segmentos más pequeños de la cadena de creación de valor sectorial.

Las fuerzas que motivan la especialización son fundamentalmente económicas: se espera que el valor económico creado y la productividad de los recursos aplicados a su creación sea mayor en un sector especializado que en uno integrado.

Pero este proceso de fragmentación vertical aumenta el número de interfaces entre organizaciones económicas diferentes, introduciendo discontinuidades y, entre otras indeseadas consecuencias, obstaculizando el flujo de la información, propugnando el aislamiento, con una tendencia creciente al establecimiento de relaciones de confrontación entre los miembros de un sector especializado, estimulando así la destrucción del valor económico y/o de la productividad sectorial.

El mecanismo inmediato, tradicional, "humano", no tardó en manifestarse y una serie de respuestas propias de un paradigma confrontativo se levantaron a la búsqueda de corregir estos indeseados desvíos.

Acciones como mecanismos de homologación destinados a crear barreras artificiales al comercio, la promoción de legislación antitrust, que protege a los grandes de las alianzas defensivas de los más débiles, la imposición unilateral de procedimientos operativos, normativas de cumplimiento exigido, etc. son propios de este tipo de respuesta.

Pero paralelamente aparece otro tipo de iniciativas que promueven una coordinación de esfuerzos a la búsqueda de sinergias y el reparto de los beneficios conjuntos. Este enfoque, que parte de aceptar la interdependencia del nuevo ambiente especializado, busca soluciones por la cooperación.

Ejemplos de este tipo de acciones empresarias son: las redes de información interempresas; los mecanismos de desarrollo de proveedores; el desarrollo de estándares sectoriales para facilitar la operación de las partes; las iniciativas de creación de valor para el consumidor; los mecanismos de coordinación operativa, como el intercambio electrónico de datos, la operación just in time, etc.

### Porqué el enfoque colaborativo es un muy buen negocio

Existen numerosos ejemplos de éxito de experiencias colaborativas, pero todavía se observa una renuencia a aceptar este tipo de enfoque. Como si, en teoría, todos estuviéramos de acuerdo en los beneficios del esquema colaborativo, pero en la práctica consideráramos que las cosas funcionan de otro modo tanto en la vida como en las empresas. Por este mismo motivo, con más ignorancia que razón, se suele adjetivar al enfoque cooperativo como de "ingenuo", "irreal", o "voluntarista". La mejor manera para demostrar porque esta opinión es errónea, es realizando una comparación entre ambos enfoques a partir del análisis de los paradigmas que le dan soporte, prestando especial atención al ambiente ideológico y político actual.

### Los paradigmas de los enfoques confrontativo y colaborativo

<b>CONFRONTACIÓN</b>	<b>COLABORACIÓN</b>
Maximizar el beneficio	Crear valor económico
Ser productivo/productividad	Ser competente/competitividad
Capital intensiva	Talento intensiva
Economías de escala	Economías de aprendizaje
La tecnoestructura manda	La aristocracia conduce
Esquema ganador/perdedor	Esquema ganador/ganador
Buscar ser dominante	Sostener una posición favorable
El valor está en la marca	Value for money
Sistema tayloriano	Job enrichment
Avanza por saltos	Mejora continua
Inversor anónimo	Entrepreneur
Organizada funcionalmente	Organizada por procesos

Trataremos de poner en claro lo que los valores del cuadro intentan describir. El enfoque confrontativo parece apoyarse en un conjunto tradicional de valores que han servido al mundo empresario durante décadas y que hasta hace poco a nadie se le ocurriría cuestionar.

La maximización del beneficio como norte de toda actividad económica, que confronta al accionista en el reparto del producto empresario con sus clientes, proveedores y empleados, el paradigma del liderazgo que propugna que sólo hay espacio para uno, la empresa gobernada por una tecnoestructura más pendiente del crecimiento y de la escala que el de la creación y el avance cualitativo, organizada funcionalmente en "quintas", más ocupadas en neutralizarse mutuamente que en el interés del conjunto, gestionadas desde y para las finanzas, bajo la mirada omnipresente del "controller" , apalancadas, obligadas a la distribución de dividendos a un inversor anónimo y no comprometido con las mismas, es la empresa que devasta o es devastada, que adapta el entorno a sí misma o desaparece.

¿Cómo es el conjunto de valores del paradigma colaborativo? Muy diferente. Una organización más pendiente de la creación de más valor económico que de su distribución, enfocada en la adquisición de competencias distintivas, que avanza paso a paso antes que a saltos salvadores, que acepta al mundo fragmentado con liderazgos múltiples donde no es posible dominar todas las áreas críticas al mismo tiempo, gobernadas por un entrepreneur o un grupo comprometido, sin deudas, que reinvierte buena parte sino todas las ganancias, organizaciones chatas y por proceso de negocio, donde el campeón es un hombre operativo y el pequeño y enfocado *overhead* está a su servicio. Esta empresa, abierta y flexible, tímida, e innovadora, que transmite a sus clientes o empleados o proveedores una justa distribución de la riqueza creada, es la célula elemental de las redes y esfuerzos colaborativos.

Cuál de estos enfoques es más armónico con el ambiente ideológico, económico y político de este fin del milenio en un mundo donde el conocimiento no se esconde como secreto sino se difunde sin costo vía Internet, donde los cambios en las preferencias de los consumidores son más rápidos que nunca antes, donde se empieza a cuestionar el crecimiento económico como meta si amenaza al bienestar, si conduce a desocupación y desequilibrios sociales. Cual de ellos es más seguro donde los capitales migran en estampidas temerosas al primer ruido, donde las economías de aprendizaje son más estables que las de escala y donde ya no hay quien pueda asegurar sus metas estratégicas en forma independiente pues no se es suficientemente grande, autónomo, autosuficiente en una escala global.

Creemos que la discusión anterior al menos prueba que no hay nada de "naif" en el enfoque cooperativo. Que colaborar es un buen negocio y altamente consistente con el ambiente económico, ideológico y de valores de este fin de siglo, si somos capaces de hacer a un lado las residuales "humanas" reservas acerca de la implantación del enfoque colaborativo en nuestras empresas, como modo de crear mayor valor económico y distribuirlo adecuadamente entre los socios en la colaboración.

## Poniendo en marcha la cooperación a nivel empresa

Una posible agenda para la instrumentación de la cooperación a nivel empresarial, como modo de crear mayor valor económico y distribuirlo adecuadamente entre los socios, es la siguiente:

- Seleccionar áreas estratégicas. Generalmente están ubicadas en la periferia de la organización, en las interfases con proveedores, clientes, aliados. La mejor manera de priorizar es simular los resultados de ambos enfoques explicitando el valor de las sinergias.
- Elegir los mejores socios. Suele ser la parte controlante en una asociación estratégica la que puede hacerlo, por lo que sus potenciales asociados y acompañantes deben motivarlo para que los considere la mejor contraparte del proyecto.
- Diseñar el modo más conveniente de llevar adelante el proceso de negocio, sin pensar en los roles. Estos serán luego repartidos en forma natural, con la atención puesta en las habilidades distintivas de cada participante del proceso.
- Calcular el valor adicional creado por las sinergias operativas obtenidas del anterior enfoque.
- Repartir el beneficio marginal en forma proporcional al poder relativo y al aporte de cada parte a la concreción de las sinergias.
- Establecer mecanismos de monitoreo y revisión, donde cada una de las partes puedan cuestionar todo salvo la participación de cada integrante en el reparto.

---

<sup>i</sup> El Ing. Raúl Tomé es Presidente de S&T Servicio & Tecnología y Profesor Titular de la Cátedra Dirección de la Producción de La Universidad Católica Argentina. Este artículo fue publicado en la revista Prensa Económica en Diciembre de 1997.