



*“¡Vengan de a uno, cobardes!”*

Asociatividad, confianza y el Uruguay productivo

Raúl Lagomarsino y Leonardo Veiga

*¿Cómo crecer de la mano de la competencia? En este artículo se presentan, a través de un ejemplo, los hilos que una empresa puede tejer con su competencia, para juntos alcanzar sus objetivos.*

*“¡Vengan de a uno, cobardes!”*

Este era el lamento de un empresario uruguayo, expositor en una importante feria industrial en Alemania, que veía cómo un grupo de competidores de un país centroamericano montaban conjuntamente un stand 6 veces mayor que el suyo, mejor ubicado, con tecnología y diseño de punta, y un equipo de promotores que cubrían 5 idiomas.

El empresario, que era el único uruguayo presente, y hasta ese momento estaba orgulloso de su pequeño pero digno stand, pensaba ahora que todo era una monumental pérdida de tiempo y dinero. Y en su empresa no abundaba ni lo uno ni lo otro.

Cuando a su regreso contaba sus penas a amigos y familiares, las quejas eran las usuales: “no tenemos apoyo del estado”, “nuestros costos son enormes”, “no tenemos economías de escala”, “hacer todo a pulmón es muy cansador”.

Ocasionalmente, algún oyente le sugería: “¿porqué no se ponen de acuerdo entre varios del sector y toman acciones conjuntas?”.

Ante lo cual la respuesta era del estilo “¡pero somos *competidores!* ¿qué pasa si al final los contactos los terminan haciendo ellos, o incluso me roban los clientes que ya tengo, o si me sacan toda la información que pueden y no dan nada a cambio? Además, no nos vamos a poner de acuerdo en cómo repartir los costos. Mejor solo que mal acompañado.”

Los temores de este empresario son muy reales, pero también es real la necesidad de las empresas de nuestro país de encontrar caminos de cooperación, si quieren competir en el mercado global con un mínimo de chances de éxito.

La pregunta no debería ser “¿debemos cooperar para competir en el mercado global?” sino “¿cómo y para qué vamos a cooperar para competir en el mercado global?”.

Vamos por partes: encontrando campo para la cooperación.

Desde las *puntocom* de Silicon Valley hasta las cerámicas de Valencia, pasando por las rosas ecuatorianas o los call-centers en India, en todas partes empresas competidoras están encontrando formas de salir del dilema competencia-cooperación, y están ganando la carrera en el mercado global.

Lo primero que hay que entender para lograr esto es que competir y cooperar no son extremos irreconciliables. Se puede perfectamente cooperar para algunos temas, y competir (incluso ferozmente) en otros. La solución comienza por determinar claramente cuáles son aquellas áreas en las que es beneficioso para todas las partes entablar relaciones de cooperación.

Esta área podrá ser más amplia o más limitada. Las empresas del ejemplo han decidido cooperar para solventar conjuntamente los gastos del montaje de un gran stand en una exposición internacional; otras se pondrán de acuerdo para hacer lobby conjuntamente para que el gobierno les otorgue un beneficio sectorial, y otras harán inversiones conjuntas en la infraestructura de una región, o en la mejora de sus instituciones educativas.

Las posibilidades son prácticamente infinitas, aún tratándose de empresas que están enfrascadas en la más feroz competencia directa. Para poner un ejemplo de Montevideo, a los comerciantes del ramo de repuestos de automóvil, notoriamente centrados en las calles Galicia y Cerro Largo, les convendrá que sus calles estén limpias, sean seguras, y que otros comercios relacionados al sector del automóvil se instalen en ellas. Perfectamente podrían ponerse de acuerdo (y muchos de hecho lo hacen) para presionar a las autoridades en tal sentido, o incluso cooperar con la financiación de la infraestructura.

Cuanto mayor sea el campo de cooperación que las empresas sean capaces de cubrir eficientemente, mayor será la fuerza que desarrollen. Esto es tan así que la ley establece límites para que las empresas no colaboren *demasiado*, y configuren casos de colusión.

De todas formas, el hecho que las empresas no cooperen más entre sí no se debe a que sus directivos no sean capaces de ver aspectos en que es beneficioso caminar conjuntamente. El mayor obstáculo es simplemente que *no se tienen confianza*.

Confianza: clave para la cooperación.

Es evidente que si no existe confianza entre las partes, es imposible entablar cualquier tipo de relación de cooperación. El largo proceso que lleva desarrollar confianza entre dos o más partes es el principal obstáculo al momento de buscar oportunidades de cooperación.

*Confiar* implica asumir voluntariamente una posición vulnerable en determinado aspecto frente a otra persona. Entre empresas competidoras es muy difícil que se desarrolle confianza, debido a la posibilidad de que la otra parte actúe de forma oportunista una vez que hemos "bajado la guardia".

A este respecto, son numerosos los ejemplos de empresas competidoras que han logrado elaborar mecanismos que les facilitan el desarrollo de confianza entre ellas.

Desde la redacción de contratos puntuales que especifican derechos y deberes para las partes, con las sanciones correspondientes por incumplimiento, hasta la creación de Cámaras empresariales, o el acuerdo de someter las discrepancias al juicio arbitral de terceras partes, las posibilidades a este respecto también son prácticamente infinitas.

Creando caminos para la confianza: la figura del *facilitador de confianza*

Una alternativa que ha ganado popularidad en los últimos tiempos ha sido el recurso a la designación de una persona o institución que actúe como "facilitador" de la confianza entre empresas de un determinado sector o área geográfica.

Estos *facilitadores* no tienen como finalidad eliminar la competencia entre las partes, sino ayudarlas a encontrar áreas de posible cooperación y allanar el camino para que se consoliden.

La elección de la persona o institución que asumirá dicho rol es particularmente difícil, ya que debe contar con la confianza de todas las partes involucradas. Para ello suele ser necesario que se trate de personas "imparciales" respecto al sector en cuestión, pero con un profundo conocimiento del negocio y visión emprendedora, para ofrecer oportunidades válidas de mejora.

Desde la convocatoria y coordinación de talleres para "cluster thinking", la organización y formalización de redes de proveedores para áreas industriales, hasta la redacción de "Manuales de Competencia" sectoriales, o el arbitraje en conflictos, la figura del facilitador de confianza ha ganado terreno rápidamente, consolidándose como una valiosa herramienta para el desarrollo de relaciones de cooperación entre empresas competidoras.

Para un Uruguay productivo más vale bien acompañado (al menos en algo) que solo.

Como tristemente pudo comprobar el empresario de nuestro ejemplo, las empresas que logran escapar de la dicotomía "o compito o coopero", y generan sinergias positivas son las que están ganando la batalla por el mercado global.

Es necesario darse cuenta que, al igual que sucede con el dilema cooperación y competencia, confianza y desconfianza no son extremos irreconciliables, y los directivos deben buscar (con mayor entusiasmo) formas válidas de lograr sinergias sectoriales o regionales.

Parte del problema del empresariado uruguayo para cooperar es su falta de exposición al mundo. Una vez que se toma conciencia de la realidad del mercado internacional muchos de los puntos de partida en los que se funda la falta de cooperación se demuestran falsos.

En primer lugar, la información de los competidores locales vale mucho menos de lo que se cree. Si hay algo que abunda a nivel mundial es información. La cuestión crítica no es disponer de información, sino poseer las capacidades internas que permitan hacer algo productivo con ella.

En segundo lugar, los verdaderos competidores no son las empresas locales, sino las del resto del mundo, basta ver la insignificancia de la oferta global del país con relación a las demandas mundiales para saberlo. Sólo se ve a los competidores locales como competencia cuando es tan escaso el conocimiento del mundo que lo único que el empresario ve es a quien está del otro lado de la calle. Hay un solo caso en que los competidores son las empresas locales; cuando lo que se quiere lograr es más *cupo*, esto es, cuando lo que se quiere no es generar mercados, sino obtener una parte mayor de la torta -a expensas del resto- de un mercado cautivo. En ese sentido, el mercado doméstico nacional es de dimensiones tan reducidas que actúa como si fuera un cupo.

En tercer lugar, el problema de los exportadores uruguayos en muchos casos es exactamente el contrario a un problema de mercados reducidos; existe infinidad de mercados y clientes a los que los exportadores uruguayos no pueden acceder porque las demandas mínimas exceden las capacidades de producción máxima de cada empresa. Paradójicamente en esos casos sólo ofertas conjuntas de varias empresas nacionales harían esos mercados accesibles.

Nuestro país ofrece multitud de campos donde esto es posible, en todo tipo de sectores, desde la pesca hasta los servicios informáticos, pasando por la generación de energía eléctrica o biomasa. En algunos casos dicha capacidad de asociación se ha aprovechado. Basta observar, por ejemplo, la participación de los productores lácteos

integrados en los grupos CREA en la producción total del país para corroborar los frutos que la asociación puede dar.

Lo que hace falta no es *sólo* voluntad de cooperar por parte de los empresarios. Es necesario que de alguna manera se pavimenten avenidas por donde la confianza pueda transitar, y esta responsabilidad no es sólo de los empresarios, sino que compete también al gobierno y al tercer sector.

Prestar mayor atención a esta realidad, ayudando a que las empresas confíen entre sí y cooperen, sin duda tendrá mayor impacto en el "Uruguay Productivo" que atender a los reclamos (a veces justificados, a veces no) de cada una en particular.