



LA COLABORACIÓN COMO MODELO DE NEGOCIO GANADOR

Alfredo Ortega

Las empresas que colaboran deben tener el deseo de aprender para retar el status quo, generar mejores procesos y obtener resultados positivos.

Desde hace varios años, en Sintec Consulting hemos identificado los beneficios de la colaboración como modelos de negocio. Crear redes de sinergia entre empresas trae beneficios tangibles; sólo por mencionar algunos:

- Optimización de los recursos de ambas partes en respuesta a una competencia global.
- Acceso a los avances rápidos y disruptivos en tecnología que requieren estructuras de negocio ágiles e innovadoras.
- Información sobre nuevos mercados, para ganar competencias y tecnologías.
- Conocimiento de riesgos y costos de desarrollo.

Esta tendencia ha tomado diferentes formas dentro de los eslabones de la cadena de valor, sin embargo, los resultados a veces son mixtos pues, a pesar de que existan procesos maduros y definidos, la colaboración suele terminar abruptamente debido a que alguna de las partes no encuentra resultados suficientemente satisfactorios. Las razones van desde temas de confianza, solidez de la relación y *expertise* o talento humano de alguna de las partes involucradas.

Facilitación y asesoría como solución

Una manera de solucionar estos quiebres colaborativos es mediante la incorporación de un agente experto externo; la inclusión de un asesor o consultor intermediario suele dar resultados que sobrepasan las expectativas.

Compartiendo un caso de éxito, en Sintec trabajamos hace un par de años en un proyecto colaborativo entre una empresa de consumo y una de transporte. En este proyecto les ayudamos a diseñar y establecer un Modelo Operativo, Comercial y de Gestión basado en competitividad, transparencia y colaboración. El objetivo era obtener mejor rentabilidad en ambas empresas. Los resultados fueron contundentes, se diseñó un Modelo Comercial basado en palancas operativas que optimizan la productividad de ambas empresas y en la alineación correcta de costos, tarifas, y márgenes; rindiendo frutos en beneficios netos anuales de hasta 400 millones de pesos entre ambos colaboradores.

¿Cuándo colaborar?

Entonces, ¿cómo saber en qué instancias se debe colaborar y qué se debe hacer para generar un modelo de negocio en el cual ambas empresas obtengan los resultados esperados?

Dos temas saltan a la vista cuando se habla de colaboración:

- **Debe existir el deseo por aprender una de la otra:** Las empresas para quienes la colaboración sólo representa tercerizar una transacción, no capitalizan en el conocimiento conjunto. Al no verlo como una oportunidad de negocio, no retan el status quo para maximizar los beneficios de la alianza. Para poder aprender y capitalizar, se requiere entender claramente lo que cada empresa está buscando.
- **Hay que asegurarse que cada empresa está contribuyendo con algo único y distintivo:** Para que la colaboración funcione, ambas empresas deben entender que están ganando una ventaja competitiva contra el resto de las empresas que se encuentran fuera de la alianza; si esto no es valorado por una de las partes, la colaboración está destinada a fracasar. Aquí existe un gran desafío, se requiere saber cuáles son las habilidades, competencias y/o el expertise que será compartido, para que se consiga la ventaja competitiva que se busca vía un modelo de negocio, sin entregar completamente el know-how que puede sacar a una u otra empresa del mercado.

Trazar el camino evita que te pierdas

Para llevar un proceso de colaboración entre empresas, se requiere determinar un roadmap, un camino probado que pueda señalar puntos de atención cuando el proceso no esté funcionando de la forma en que se desea por ambas partes. La colaboración debe tener un objetivo complementario, pues bajo este esquema, la ganancia de la Empresa A significa ganancia para la Empresa B, y viceversa.

En nuestra experiencia, identificamos 5 pasos que logran transformar una colaboración transaccional de objetivos comunes, a una colaboración estratégica de objetivos complementarios:

- 1 **Definición de un porqué:** Las compañías deben tener muy claro para qué desea tener un socio de negocio/colaborador. Este es el punto clave de la relación, el **driver** de colaboración debe estar claro; maximización de recursos, transferencia de conocimiento, ingreso a nuevos mercados, etc. Con base en esto se requiere identificar con qué empresa se puede conseguir algún esquema de colaboración que beneficie a ambos.
- 2 **Identificación del fit cultural y estratégico de cada empresa:** Una vez definidos los jugadores y los objetivos, se necesita entender qué tan aptos son ambos para colaborar. Se requiere identificar si tienen ese **fit**, voluntad de colaboración y aprendizaje dentro de los distintos niveles de la organización – la falta de esta alineación podría ser un **deal breaker**, ya que además de la confianza, el éxito de la interacción entre partes depende de qué tan adecuadas son las firmas para coordinarse, qué tan complementarios son sus recursos y experiencias, qué tan similares son sus valores y su forma de trabajo o, en otras palabras, su alineación estratégica.
- 3 **Definición de procesos, habilitadores, modelo de gestión y gobierno de la relación:** Como en todo modelo de negocio, se requieren tener definidos los procesos que se ejecutarán, roles, funciones, responsables, frecuencias, etc. Un habilitador que típicamente se pasa por alto es el modelo de gestión y gobierno de la relación. En un modelo de colaboración ésta es una pieza clave para definir niveles de transparencia, transferencia de conocimiento y competencias.
- 4 **Monitoreo de compromisos y resultados:** Lo que no se mide, no se gestiona. Es necesario tener identificados los objetivos cuantificables de la relación, ya sea en términos de

costo, ingresos, desarrollo de productos, ingreso a mercados, etc. El monitoreo en los momentos y lugares correctos habilita ajustes “sobre la marcha”, para acercarse más al éxito de la colaboración. Un tema crítico que puede matar o, por otro lado, fomentar la colaboración, es la transparencia y cumplimiento de compromisos por ambas partes. Si una parte percibe que no está obteniendo el beneficio que buscaba de la colaboración, ésta tiene a deteriorarse y generar conflictos entre las partes.

- 5 Definición del esquema de sostenibilidad de la colaboración en el tiempo:** Para que un esquema de colaboración se mantenga a lo largo del tiempo se requiere que la ventaja competitiva que se logró se conserve, evolucione o se convierta en otra completamente nueva. En el momento en que las empresas fuera de una alianza consigan resultados similares sin una complejidad adicional, la colaboración está siendo inútil. Se requiere “retar el modelo” continuamente, tener una visión a largo plazo con el objetivo de alcanzar el potencial completo, continuamente redefinir y ajustar el camino hacia ese **“full-potential”**.

Compromiso y confianza = La clave del éxito

La colaboración es una fuente segura de beneficios para las empresas que deciden comprometerse a un modelo de negocio bipartita. La ejecución en sí no es algo simple, requiere de una mentalidad abierta, en pro de la transparencia y del compromiso.

Recapitulando, un proceso colaborativo exitoso requiere tener claro el por qué y para qué se quiere colaborar, entendiendo que se trata de un modelo ganar-ganar, en donde cada empresa aporta algo único que es valorado por ambas partes. Las empresas que colaboran deben tener el deseo de aprender para retar el status quo, generar mejores procesos y obtener resultados positivos. Todo esto se tiene que gobernar con un modelo de gestión basado en la transparencia y la confianza, con indicadores claros, medibles y objetivos alcanzables, siempre pensando en cómo alcanzar el potencial completo de la relación.

Los riesgos son grandes, pero la recompensa de un proceso bien ejecutado los supera ampliamente.

Sintec, es una consultoría líder en Latinoamérica dedicada a implementar modelos de negocio transformacionales que integran prácticas innovadoras, talento y tecnología avanzada y donde podemos ayudarte a afianzar alianzas estratégicas y modelos de negocio cooperativos que lleven a tu empresa al siguiente nivel. ¡Llámanos! Estamos para ayudarte: www.sintec.com



Alfredo Ortega,
Director de Estrategia de Operaciones
alfredo.ortega@sintec.com

Alfredo Ortega es Director de Estrategia de Cadena de Suministro y Operaciones de Sintec en la oficina de Monterrey. Cuenta con más de más de 10 años de experiencia en consultoría en México y Latinoamérica con empresas líderes en sus industrias. Es especialista en temas de Inventarios, Centros de Distribución, Planeación de Producción, Planeación, Transporte y Estrategia de Crecimiento es industrias como Consumo, Alimentos y Bebidas, Construcción, y Productos Industriales.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com