

La ventaja competitiva y la ventaja cooperativa



Por **Alfredo Arana Velasco**
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial
Cooperativo Coomeva

Desde todo punto de vista las cooperativas requieren de una estrategia como empresa, como base de su fórmula de éxito y de diferenciación de otras, cooperativas. Además deben trascender de la simple declaración a la construcción de un acople perfecto de sus actividades para hacer realidad la estrategia escogida.

La cooperativa cuenta con una gran ventaja en la definición de su estrategia, ya que es una organización que integra en sus asociados tres roles fundamentales: como usuario, como inversionista y como gestor, todos para resolver una necesidad común.

El profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, ha aportado al management fundamentales elementos para la construcción de la estrategia en las empresas. Entre sus obras más importantes se cuentan: “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia” (1979), “De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa” (1987) y “¿Qué es la estrategia?” (1996). Esta nota tiene el interés de examinar cómo se aplican las estrategias en las empresas cooperativas y qué pueden complementar las organizaciones cooperativas a partir de las particularidades de éstas en su conformación y funcionamiento.

En resumen Porter define estrategia como “la creación de una posición única con valor, cuya esencia es escoger un conjunto de actividades en la empresa, diferente de los competidores. La esencia de la estrategia es seleccionar qué no hacer. Estrategia es crear acople (fit) entre las actividades o funciones de la compañía. El éxito de la estrategia es hacer muchas cosas bien -no solo unas pocas- e integrarlas”. Esta definición se complementa con la claridad de que estrategia no es eficacia operativa, la estrategia está más de cara al mercado y lleva a una ventaja competitiva perdurable en el largo plazo y a generar crecimiento rentable.

En segundo lugar analicemos “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia”, una de las más poderosas herramientas (ver gráfico en la página siguiente) para revisar la posición competitiva de la empresa en una determinada industria respecto a las amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos, y el poder de los consumidores y los proveedores, complementado con el análisis de rivalidad en la industria.

A través de este instrumento se identifican los puntos claves de la industria, hacia los que hay que enfocar el esfuerzo estratégico. En el mundo empresarial cooperativo puede ser normal ver gran interés por involucrarse en muchas actividades, sin tener conciencia de este aspecto de ubicación en la industria y sin identificar las fortalezas propias de la entidad, llevándola a incursionar en diversidad de actividades que hacen perder foco y fuerza en la verdadera estrategia.



Diagrama de las 5 fuerzas identificadas por Porter

El criterio de referencia debería ser siempre el beneficio del asociado. En este sentido la cooperativa debe impulsar aquellas que son generadoras de valor para el asociado y que ésta pueda ejecutar con excelencia y rentabilidad.

El segundo artículo de Porter, “De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa”, resalta que es relevante entender que la estrategia corporativa se ocupa de dos aspectos fundamentales como son: ¿En qué negocios debemos estar? Y ¿cómo nos debemos organizar para gestionar estos negocios?

Claramente la estrategia corporativa se refiere a gestión del portafolio de inversiones y se presenta de forma evidente en entidades que han conformado un grupo empresarial o desarrollan actividades múltiples. La estrategia corporativa se refiere a “escogencias”, sobre qué hacer y qué no hacer. Este aspecto es muy importante en el establecimiento del foco de acción de la organización cooperativa, como ya se mencionó.

Otro aspecto vital es cómo se organiza la entidad para conservar el gobierno de las empresas a fin de mantener la prevalencia del interés general sobre los particulares y la unidad de propósito y dirección. Aquí surgen grandes debates al incorporar otro tipo de sociedades, incluso comerciales, para poder atender necesidades de los asociados y de terceros y habilitar el desarrollo de la cooperativa, es decir todo lo relativo a gobierno corporativo.

Cuando hablamos de estrategia competitiva se habla de tener una capacidad de generación de valor superior al promedio de su sector.

El criterio de referencia debería ser siempre el beneficio del asociado.



En este sentido la cooperativa debe impulsar aquellas que son generadoras de valor para el asociado y que ésta pueda ejecutar con excelencia y rentabilidad.



Porter identifica tres formas de hacerlo: Diferenciación, menor costo y mayor valor para los clientes. Es así como la estrategia competitiva se refiere a la creación de una posición única generadora de valor, como se anotaba anteriormente.

En este caso de la estrategia competitiva y bajo el entendido de que las empresas cooperativas deben adecuar sus actividades al marco que genera el mercado, es factible identificar cómo el modelo de empresa cooperativa puede aportar o complementar el concepto de estrategia competitiva partiendo de su propia definición: “Unión de personas para satisfacer necesidades comunes”.

Desde el punto de vista del asociado en su **rol de usuario** y desde el punto de vista de la competencia, no hay gran diferencia en la aplicación de los conceptos de estrategia competitiva, ya que la preferencia del asociado desde este rol se da por la capacidad de la empresa cooperativa de generar una propuesta diferente y superior a las alternativas existentes en el mercado. La diferencia cooperativa estaría en el papel activo que tienen los cooperados en la construcción de esa propuesta única, frente al papel de consumidor pasivo (receptor) en las empresas tradicionales.

Es importante tener en cuenta que en la cooperativa la participación del asociado en la determinación y elaboración de las propuestas de productos y servicios es activa (**rol gestor**) y desde ese rol se tiene una ventaja en el sentido de la mayor proximidad de sus necesidades y la forma como se construye la propuesta a entregar. Al contemplar más de cerca estos as-

pectos es muy posible que se genere una dinámica positiva en la construcción de la misma.

Por último está el rol del asociado **como inversionista**. Una cooperativa por definición básica es una organización sin ánimo de lucro, aspecto que mal entendido puede causar un gran daño a la empresa. El no ánimo de lucro debe ser entendido no como la negación a los excedentes, necesarios para mantener e incrementar los capitales comprometidos en los procesos de producción de servicios y los recursos necesarios para seguir potenciando las actividades de la empresa. Interpretar mal el no ánimo de lucro puede llevar a convivir con unos desempeños ineficientes o, peor aún, con conflictos de “intereses selectivos”. Es decir, trasladar valores de capital de quienes lo aportan a quienes usan los servicios “subsidiados” en determinado momento.

Aquí se puede identificar otro complemento a la estrategia competitiva, ya que los excedentes generados en la organización cooperativa serán destinados a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y al mejoramiento de los servicios, mientras que en las empresas comerciales se destinan a compensar al factor capital en forma de dividendos. Esto permite a la or-

ganización cooperativa consistencia en la permanente aplicación y fortalecimiento de la estrategia competitiva e inclusive una mayor dinámica de ajuste o reformulación a la misma, en caso de requerirse.

A manera de conclusión es clara la posibilidad y necesidad de aplicar conceptos modernos de gestión a la organización cooperativa. Tanto los de pensamiento estratégico como los de ejecución estratégica. Pero es igualmente válido que el modelo de empresa cooperativa, al apropiarse de estos conceptos, debe comprometer sus elementos esenciales e incrementar su potencia conceptual y aplicativa a través de los principios que rigen este modelo de empresa cooperativa. ✍

Es clara la posibilidad y necesidad de aplicar conceptos modernos de gestión a la organización cooperativa. Tanto los de pensamiento estratégico como los de ejecución estratégica.

