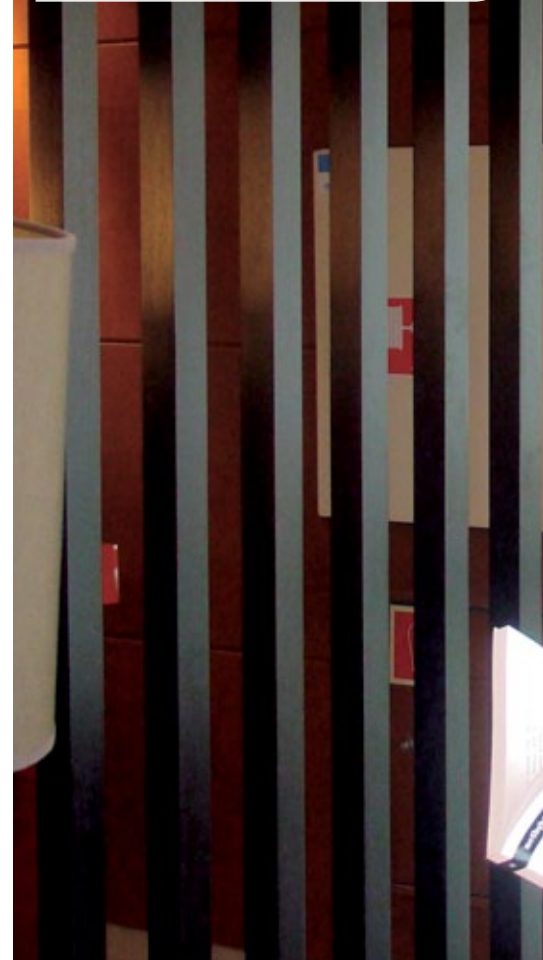


“Juntos, ‘coopitiendo’, incrementaremos la productividad”

Las situaciones complejas precisan de soluciones innovadoras. Y una de ellas es la denominada ‘coopetencia’, es decir, competir cooperando, una estrategia que ha tomado fuerza y se está convirtiendo en una poderosa palanca de crecimiento. La clave: colaborar para alcanzar objetivos y obtener un beneficio mútuo. Javier Panzano, director de marketing y formación de Euronics, ha presentado recientemente su nuevo libro *1+1=3. Únete a la competencia para ganar*, en el que desgrana la fórmula para que las empresas incrementen su competitividad.

ANA MARTÍNEZ MONEO C84

Javier Panzano,
director de marketing
y formación de
Euronics.



El futuro.
Los acuerdos de cooperación, las alianzas estratégicas y las fusiones serán críticos para afrontar el futuro.

A Javier Panzano, director de marketing y formación de Euronics, le apasiona la estrategia y, sobre todo, escribir. Se define a sí mismo como un “entusiasta seguidor” de todos los movimientos que suceden (sociedad, empresa, individuos...) para luego interpretar las posibles consecuencias de cualquier decisión. Fiel defensor de los valores y de la cooperación, este aragonés tiene una vocación, la formación. Explica que “si cada día que pasa aprendemos algo nuevo, por qué no compartirlo con los demás”. Y eso es lo que hace: muchos de sus pensamientos, conocimientos y experiencias los vuelca en su blog ‘Ideoblogía’.



ÚNETE A LA COMPE- TENCIA PARA GANAR

netblio

1+1=3

ÚNETE a la COMPETENCIA
PARA GANAR



JAVIER PANZANO

Aumenta la competitividad de tu negocio

Dice Javier Panzano en su libro que en momentos en los que resulta difícil crecer desde dentro, se puede crecer lateralmente. Que la competencia puede transformarse en un aliado perfecto para configurar ambiciosos proyectos empresariales capaces de dar respuesta a un entorno competitivo global en el que el tamaño de las empresas es un factor crítico que determinará su supervivencia. Y que un tamaño mayor aporta los recursos necesarios para adaptarse a las exigentes condiciones del mercado.

Ana Martínez Moneo: Acaba de publicar su último libro *1+1=3. Únete a la competencia para ganar. ¿Cómo y por qué surge esta idea?*

Javier Panzano: La motivación que me llevó a poner sobre el papel las ventajas que tiene la cooperación entre empresas es que, por mi experiencia, cuando se coopera se suele hacer mínimamente y no siempre bien, por lo que no se alcanzan todos los beneficios reales de la colaboración. Mi intención es animar a las empresas a colaborar, porque pasamos por un momento en el que todos, tanto a nivel personal como profesional, estamos obligados a ello, si queremos ser más eficientes y competitivos.

El objetivo del libro es difundir el valor que aporta la cooperación empresarial a todas las empresas, pero especialmente a las de menor dimensión, así como presentar los grandes retos que deben superar fórmulas tradicionales del asociacionismo para renovarse y garantizar su supervivencia en un entorno incierto y complejo como el actual.

¿Podemos cooperar, incluso, con competidores?

Esa es la segunda parte del título: "Únete a la competencia para ganar". A través de la cooperación pueden surgir muchas sinergias con empresas consideradas rivales. Juntas ganarán, bien integrándose totalmente y convirtiéndose en una

sola o manteniendo las dos figuras jurídicas independientes, pero ambas aprovecharán sinergias que optimicen la gestión y los resultados de cada una.

Los acuerdos de cooperación, las alianzas estratégicas y las fusiones entre empresas serán críticos para sobrevivir en mercados que intensifican progresivamente su nivel competitivo.

Usted habla de 'coopetencia' como la cooperación elevada a la máxima potencia. Pero, ¿están las empresas preparadas para iniciar ese camino?

La "coopetencia" es competir cooperando, unirse para



cooperar buscando un beneficio mútuo. Es una palabra que describe muy bien el espíritu que tiene el libro: el que todavía no esté unido que lo haga para seguir compitiendo en un mercado cada vez más exigente. En el libro también explico que quien ya esté colaborando también está obligado a revisar su proyecto para regenerarlo. La innovación es una poderosa palanca de regeneración.

Todos tenemos capacidad para cooperar y las empresas también. Otra cosa es la mentalidad de muchos dirigentes, a los que yo llamo "incoopetentes", que frenan cualquier iniciativa de cooperación o que ven en esta estrategia una amenaza directa para su puesto. Estar preparado para coo- petir significa buscar enfoques comunes, renunciar a determinadas parcelas de poder, de protagonismo o de intereses personales o económicos en favor de la otra parte.

No obstante, la crisis ha cambiado la forma de hacer de las empresas.

Cooperación. Es el reto más ambicioso y complejo. Hay que superar recelos, aunar voluntades e iniciar un proceso de integración.

Ha influido muchísimo, sobre todo en las pymes, un colectivo que lo está pasando muy mal -en los últimos cuatro años han desaparecido más de 200.000 pymes-. Ya no se trata de la crisis, sino que se está produciendo una transformación de todo el tejido empresarial que no sabemos qué consecuencias va a tener.

Si las empresas se plantean la cooperación sólo como remedio para sobrevivir, mal futuro: puede alargar la vida, pero también te puede acelerar la muerte. En cambio, el enfoque correcto consiste en cooperar para poner en marcha proyectos a largo plazo, generar sinergias, mejorar costes, incrementar productividad o asumir un proyecto de internacionalización. De este modo, se pueden abordar retos para los que no se tendría la capacidad suficiente en solitario. Estamos viviendo un momento muy intenso, en el que se está produciendo una transformación total que afecta a todos los sectores: empresas que tradicionalmente eran líderes se están quedando fuera de juego y empresas jóvenes, con impulso, iniciativa y atrevimiento, se están haciendo su hueco.

¿Qué barreras se deberían superar para ver en el asociacionismo o la cooperación una salida a la situación actual?

Fundamentalmente, romper frenos culturales y resistencias emocionales de personas, directivos, empleados o accionistas que temen perder protagonismo.

Otra barrera que hay que derrocar es el individualismo. En este momento ser capaces de aunar esfuerzos, criterios y renunciar a determinadas creencias es fundamental para que un proyecto colaborativo tenga éxito.

Y, sobre todo, hay que tener las ideas claras de hacia dónde se quiere dirigir y con quién se quiere emprender ese viaje. Tan importante es el *know how* como el *know who*, es decir, identificar el *partner*

EURONICS ESPAÑA

- Cadena de distribución nacional de electrodomésticos, con sede en Zaragoza.
- Opera bajo el formato de asociación de empresas, y agrupa actualmente a 874 asociados y más de 1.100 puntos de venta.
- En 2011 facturó 509 millones de euros.
- En Europa el grupo cuenta con más de 11.000 establecimientos en 31 países y factura 16.200 millones de euros.

dentro del propio sector o de otro diferente que puede ser complementario.

¿Y cuál debe ser el rol del líder en este entorno colaborativo?

De colíder. Es lo más difícil de todo. El resto de empleados, al fin y al cabo, si les ilusiona un proyecto seguirán motivados en su trabajo. Hoy les puede ilusionar el proyecto A, pero mañana les puede ilusionar también el proyecto A+B. A veces el freno suelen ser los empresarios o dirigentes A y B, que tienen que dejar el rol de líder y pasar a ser colíderes y eso es lo más difícil. Las decisiones ya no son individuales, son participadas y consensuadas con otra persona, y ahí entramos en el terreno de la complejidad de la cooperación, pero es imprescindible hacerlo. Cuesta asumirlo, pero hay que hacerlo.

En un artículo publicado en su blog compara y explica los valores que deben guiar el asociacionismo versus el 'asociacionismo' -palabra creada por ud.-, que rige en algunas empresas. ¿Qué requisitos deberían cumplir las empresas que quieran apostar por esta fórmula para tener más opciones de competir?

La actitud de las partes es clave: o facilitan y engrasan las relaciones o las bloquean por completo. En el libro planteo cómo debe ser

-en mi opinión- el asociacionismo, basado en cinco requisitos:

1 Visión conjunta de futuro: Importantísimo. El verdadero asociacionista no puede ser cortoplacista, sino ser capaz de ver más allá y entrever el camino a seguir. Tener claros los proyectos que se quieren desarrollar y dónde se quiere estar dentro de un tiempo.

2 Solidaridad: Cuando se colabora en un proyecto toca, inevitablemente, renunciar a algo. Una vez será una de las partes el que tenga que hacerlo y otras veces la otra.

3 Identidad: Las agrupaciones de empresas deben presentarse ante el mercado como una organización única y no como un grupo de individualidades, fomentar una imagen corporativa común, compartir los mismos valores, definir un estilo propio, desarrollar capacidades y ventajas diferenciales e impulsar acciones de comunicación que permitan obtener una elevada notoriedad en el mercado.

4 Gestión eficiente: Debe fomentarse la transparencia, la profesionalidad y la especialización, orientarse al valor, y revisar permanentemente los procesos internos, desarrollando programas de mejora.

5 Compromiso y disciplina: Hay que definir los objetivos y comprometerse en conseguirlos. Además, se tienen que marcar unas normas y criterios y todo el equipo debe cumplirlos. Un aspecto muy impor-

La actitud.
Es clave: o facilita y engrasa las relaciones o las bloquea por completo.

tante cuando se inicia un proyecto de cooperación es que tiene que haber unos criterios de convergencia, es decir, hay que definir unos indicadores que reflejen el punto de partida y el destino a dónde se quiere ir y coincidir, así como los plazos idóneos para lograrlo. Es lo que va a determinar qué cambios tiene que hacer cada una de las organizaciones. Y aquí, ineludiblemente, entran en juego la disciplina y el compromiso.

¿Podría darnos ejemplos de modelos 'coopetentes'?

Hay muchas centrales de compra en todos los sectores que se basan precisamente en la cooperación, en la unión de muchos pequeños y medianos empresarios. El sector de electrodomésticos -que es en el que yo trabajo y conozco bien- tradicionalmente ha existido mucho asociacionismo. **Euronic, Milar, Tien21, Segesa o Activa** son buenos ejemplos de ello, y están afrontando relativamente bien la situación actual. En alimentación, **Euromadi y Grupo IFA**; en el sector de la construcción destaca, por ejemplo, **Big-Mat**; en ferretería **Cadena 88, Cecofersa o Cofedroza**; en tiendas de deporte **Base e Intersport**, y en el sector del juguete, **Juguetos y Toy Planet**. Prácticamente en todos los sectores, tanto de distribución como industriales existen extraordinarios ejemplos de organizaciones que han fundamentado su proyecto empresarial a partir de la cooperación.

En estos momentos, la situación del mercado está propiciando la concentración de centrales de compra. Es una tendencia al alza que va más allá de la simple unión de empresas.

El objetivo es que los procesos sean más eficientes, más simplificados y que precisen menos recursos. Así se pueden dedicar más esfuerzos a la innovación.

Ha comentado anteriormente que la innovación es una palanca imprescindible para regenerar el negocio. ¿En qué tienen que innovar las empresas en primera instancia y cómo pueden hacerlo?

Si bien la tecnología sigue siendo un factor fundamental para la innovación, también es clave empezar a innovar en el **quién** -buscar nuevos segmentos de consumidores o explorar necesidades latentes en los clientes habituales-; el **qué** -comercializar nuevos productos y servicios o rediseñar los existentes-; el **cómo** -desarrollar novedades en modelos de negocio, fórmulas comerciales o métodos organizativos-; el **cuanto** -introducir nuevos formatos de producto, incorporar estrategias *low cost* u ofrecer nuevas fórmulas de pago-; el **cuándo** -elegir momentos inusuales para contactar con el cliente para reforzar su experiencia de compra-; y el **dónde** -encontrar nuevas localizaciones (físicas o virtuales) y espacios originales para comercializar los productos y servicios-.

En ocasiones, organizo talleres de mejores prácticas, dirigidos a organizaciones que, mediante sencillas dinámicas de grupo, quieren establecer las condiciones idóneas para el intercambio de *know how* entre sus componentes e identificar modelos óptimos de gestión. Esa es una base extraordinaria para enfocar adecuadamente la consecución de objetivos comunes en una organización que quiera innovar y "coopetir". ■ ■ ■

El líder.
Su rol en el entorno colaborativo es de colíder. Es difícil, pero necesario.

Quizá muchas pymes, por su tamaño y recursos, no tienen tanta capacidad de innovar. ¿Qué les recomendaría?

Es verdad que a veces los recursos económicos y humanos, así como el tiempo, pueden ser una limitación. Uno de los errores que cometen muchas pymes es que se centran en el día a día y no se replantean su negocio. Un día emprenden, desarrollan su idea y con el paso de los años siguen manteniendo el mismo tipo de negocio y en el mismo lugar, sin analizar el mercado. Por ello, recomendaría que revisaran su negocio a fondo y que vieran en qué actividades pueden hacer cosas distintas que proporcionen más valor al cliente. También que mejoren su funcionamiento interno y la rentabilidad del propio negocio.

El negocio tiene que moverse: de lugar, internamente, con nuevo surtido de productos, nuevas marcas.... Cualquier cambio ya es innovación, no hace falta implementar proyectos tecnológicos de última generación, sino que simplemente es evolucionar e ir adaptándose.

Innovar es eliminar lo obsoleto, explorar nuevas oportunidades y anticiparse al cambio, explotando ideas diferentes. Y eso está al alcance de cualquier empresa.

Hablemos sobre el sector de electrodomésticos, uno de los más perjudicados por la crisis. ¿Cómo está yendo el 2012 a Euro-nics España? ¿Qué previsiones de cierre hay?

Está siendo un año realmente duro para el sector. Es el quinto año de caídas. Fabricantes y distribuidores estamos volviendo a

cifras de venta de 2002-2003, y el cierre del ejercicio no parece que vaya a ser mucho mejor. Además, la subida del IVA está retrayendo en consumo, lo que seguramente provoque en el sector una caída de las ventas de dos dígitos. Euro-nics mantuvo un crecimiento estable hasta hace dos años. Desde entonces decrecemos a un ritmo paralelo al del mercado.

¿Cómo está haciendo frente la compañía a la constante pérdida de confianza del consumidor por una coyuntura económica cada vez más negativa?

En 2009 iniciamos un proyecto de optimización logística que se está acelerando en los últimos meses. El objetivo es reducir los centros logísticos y almacenes, concentrando y optimizando zonas.

Por su parte, en el ámbito comercial estamos intentando tener un mayor contacto con el consumidor y aumentar la presencia de marca, sobre todo a través de redes sociales.

Ahora, el objetivo más inmediato es comenzar la venta por internet. Es un proyecto que verá la luz en breve, y que complementará y potenciará a las tiendas físicas.

Como experto en marketing, ¿qué estrategias de marketing destacarías como las que mejor funcionan en estos momentos?

Aunque la sensibilidad al precio es tremenda y condiciona cualquier estrategia de marketing, también es verdad que hay una alta saturación de oferta basada en esta variable y muy poca en prestaciones y valor añadido.

En este contexto, en mi opinión, hay que intentar conectar con el consumidor de una forma distinta, original, atractiva, y generar una experiencia de compra positiva. La relación que exista entre cliente y empresa -tienda o marca- hace que el consumidor tenga una conexión especial y eso diferencia. Hay que dar confianza al cliente, atender muy bien su necesidad, y

Alternativa.
Servicio, cercanía al cliente y experiencia de compra deben ser una alternativa al mero bombardeo de precios.

dar una solución a cualquier problema que tenga.

Recapitulando, servicio, cercanía al cliente y experiencia de compra se posicionan como las tres estrategias que deben ser una firme alternativa al mero bombardeo de precios, que erosiona los márgenes y destruye valor en el sector.

Para finalizar, como presidente del Comité Electro de AECOC, ¿qué mensaje trasladaría a nuestras empresas asociadas?

AECOC es sinónimo claro de "cooperencia". Favorece y propicia esa colaboración entre fabricantes y distribuidores, que hablemos de los temas que nos preocupan y que juntos busquemos soluciones. En un momento en el que los márgenes se reducen a gran velocidad todavía hay muchos aspectos en los que se pueden reducir costes e ineficiencias. Al fin y al cabo, generar ahorros es otra fuente de beneficio. La labor de AECOC en ese sentido es fundamental. Está consiguiendo que las empresas vean la cooperación como un medio para conseguir el fin. Pero como decía al principio, todavía estamos en las primeras fases de la cultura de la cooperación. Hay que trabajar para abandonar el individualismo y las relaciones bilaterales y sustituirlas por la visión de conjunto. Juntos, "coopetiendo", superaremos la adversidad e incrementaremos la productividad. Creo y confío en que así será.

© Ana Martínez Moneo