

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Financiera
IV Promoción



Trabajo Escrito para Optar al grado de
“Master en Administración Financiera”
sobre:

Coo-petencia

“Una Nueva Forma de Hacer Negocios”

Presentado por: Edenilson Elieser Catota Salazar

San Salvador, 13 de Diciembre de 2004

Notas del Alumno

Al final del proceso de mis estudios de Maestría en Finanzas, deseo agradecer a DIOS por darme la oportunidad de superarme profesionalmente, también quisiera hacer un reconocimiento a todas aquellas personas que de manera directa o de forma indirecta contribuyeron a mi formación profesional y hasta personal a lo largo de estos 4 años que he asistido a mi proceso de formación académica.

He tenido la suerte de contar con un grupo familiar alineado a mis aspiraciones y con quienes hemos compartido el sacrificio que implica renunciar al tiempo que he invertido en mi formación de Master.

He contado con selectos compañeros de clases, que han compartido de forma desinteresada sus valiosas experiencias profesionales y sus virtudes personales, que han enriquecido incalculablemente mi crecimiento personal y que de alguna manera han moldeado mi perfil profesional.

Tuve la fortuna de contar con la necesaria exigencia de nuestro Director de la Maestría quien con sus constantes y agudas intervenciones ayudaron a definir la genuina calidad que debe de haber en el carácter y en el fino criterio de un profesional de las finanzas.

Externo mis agradecimientos a mis amigos y compañeros de trabajo que de igual forma han tenido que sacrificar y comprender el tiempo que de alguna forma les pude haber quitado a nuestras relaciones por invertirlo en mi formación académica.

Sin duda alguna que sin la palanca de todas estas personas no hubiera sido posible que en estos momentos esté culminando un proceso lleno de desvelos, alegrías, satisfacciones y toda una serie de sentimientos que sin discusión alguna, formaron parte del proceso de formación que con el presente trabajo se está clausurando.

iiii Graciasiiii

Contenido

Corr.	Temática	No. Pag.
	Introducción	
	Capitulo I	
	“Coopetencia y Teoría de Juegos”	
1	Nuevas formas de Hacer Negocio	1
2	Coo-petencia	2
3	Pensar en Complementos	4
4	La Red de Valores	5
5	Desempeño de Muchos Papeles	6
	Capitulo II	
	“Los Componentes de la Estrategia”	
6	Las partes de la Estrategia	7
7	Jugadores	7
8	Valores Agregados	11
9	Reglas	14
10	Percepciones	16
11	Fronteras	18
12	Prepararse para el Cambio	19

INTRODUCCIÓN

Coo-petencia, la intención fundamental de esta frase es proponer una nueva forma de hacer negocios aplicando para ello la versatilidad de técnicas que surgen de la ya reconocida teoría de juegos. El decir que los negocios son un juego es algo muy sonado hoy en día, pero el decir que los negocios son un juego diferente a los juegos que todos conocemos es la raíz de coo-petencia. En los juegos tradicionales siempre debe haber un ganador y un perdedor, en los negocios no siempre debe ser así, para ganar no es preciso que otros pierdan, en un mismo juego puede haber muchos ganadores.

Todos en alguna ocasión hemos escuchado que los negocios son “*una guerra*” cuando esto supone eliminar a nuestra competencia, aprisionar a nuestros clientes, exprimir a nuestros proveedores, simultáneamente suena también cuerdo concebir a los negocios como “*paz*” donde debemos escuchar a nuestros clientes, trabajar con nuestros proveedores, establecer relaciones estratégicas aún con nuestros competidores; ¿entonces que son los negocios realmente, Guerra o Paz? Bajo un esquema de pensamiento discontinuo característico de la nueva economía, los negocios puede ser ambas cosas a la vez “Paz y Guerra”, el truco mas bien está en cuando colaborar y cuando competir. Las empresas deben colaborar cuando se trata de crear o hacer más grande una torta y competir para repartirse la tajada más grande y de esta combinación dinámica es que surge el término Coo-petencia.

Antes de continuar desarrollando el tema principal, resulta necesario para una mejor comprensión del mismo, detenernos a revisar algunos conceptos novedosos:

La estrategia de negocios tradicional ha dejado pasar por alto el papel vital de los complementos; se dice que el complemento de un producto o servicio consiste en otro producto o servicio que hace que el primero sea más atractivo, Ej. hardware y software, Salchichas y Mostaza, fósforos y cigarrillos.

Los complementos siempre son recíprocos, por ejemplo así como los seguros de vehículos nuevos son un complemento para mejorar las ventas a la industria automotriz, los vehículos en sí lo son para mejorar los ingresos de las empresas de seguros, ya que entre más vehículos compre el público, más seguros comprarán para esos vehículos.

Pensar en complementos significa pensar en una manera distinta de hacer negocios. Para aprovechar este concepto pensemos en como ampliar la torta, desarrollando nuevos complementos para sus productos o haciendo que estos sean más accesibles a los complementos existentes.

Ahora bien, si decimos que el negocio es un juego ¿entonces quienes son los jugadores?. Si examinamos las ideas convencionales de negocio y agregando nuestro nuevo concepto aprendido, diríamos que nuestra red de valores está formado por nuestra compañía, nuestros clientes, proveedores, competidores y nuestros complementadores; sin embargo al pensar de esta manera estamos trazando nuestra cancha con una dimensión muy limitada ya que debemos tomar en cuenta que nuestros clientes tienen sus propios clientes, proveedores, competidores y complementadores y en la medida en que podamos ayudar a nuestro cliente a obtener beneficios en su relación con su red inmediata nuestra compañía se verá automáticamente beneficiada.

Una persona puede desempeñar muchos papeles en el juego de los negocios; es más, una persona puede desempeñar más de un papel a la vez, esto hace mucho mas complicado el juego de los negocios, pues puede confundirle si piensa que su competencia esta desempeñando un solo papel.

En la década de los 80 cuando comenzaron a venderse las videograbadoras, los estudios de cine pensaron que la gente jamás volvería a ver una película en un teatro de cine, si las podían comprar o alquilar, fue entonces que le subieron los precios a los videos tanto como para que las tiendas solo pudieran comprar unos cuantos ejemplares; sin embargo las películas que tenían éxito motivaron el apetito de alquilar o comprar la película para volver a verla en casa cuando ellos quisieran, si resultaba de su agrado se la recomendaban a sus amigos. En fin el fenómeno complementario fue que el mercado combinado de teatro de cine, renta y venta de videos había hecho más grande el pastel que en la época anterior al video.

Al final lo que parecía competencia pura realmente se convirtió en complemento y de este apartado la lección debe ser; ojo no vea solo la mitad del cuadro, tenga muy en cuenta que las ventas en un sector estimulan la demanda en otro sector.

En el juego de los negocios, se supone que todos los jugadores son racionales, todos están empeñados en maximizar sus utilidades, todos entienden el juego, no hay malas percepciones, no hay sentimientos de orgullo, equidad, celos, caridad, despecho, venganza. Todo parece muy bien, pero el mundo no es así.

Warren Buffett define que en el mercado de capitales, esencialmente en el corto plazo predomina el miedo, la ira, la envidia, la sed de poder y no un conjunto de emociones racionales como todos creemos.

Una persona es racional si hace lo mejor que puede de acuerdo con su percepción del juego, es más, dos personas racionales pueden actuar de diferente manera si tienen una percepción distinta del juego.

Si ya definimos que los negocios son un juego, entonces quienes son los componentes de este juego. Es aquí donde radica el principal aporte de la teoría de juegos, ya que permite ajustar el juego a nuestro gusto, cambiando a cada uno de los componentes o al juego mismo.

Componentes del juego de los negocios

1. Jugadores
2. Valores Agregados
3. Reglas
4. Percepciones
5. Fronteras

Los jugadores son todos los participantes que intervienen en el juego, tal como lo establece el concepto de red de valores; la compañía, clientes, proveedores, competidores y complementadores y todos los componentes de los juegos donde esté cualquier elemento de nuestra red inmediata.

Uno cambia el juego por el simple hecho de entrar a jugar o a veces hasta por avisar que se va a incorporar al juego, no es una cosa que dependa de su voluntad. El juego después que un nuevo participante está dentro no es el mismo que el que se veía desde afuera. En física el principio de Heisenberg indica que no se puede interactuar con un sistema sin modificarlo.

Otra forma de ganar ventaja, es invitando a otros a participar en el juego; así por ejemplo, si entran mas clientes usted tendría mas ventas y con una apropiada gestión, más utilidades y dependerá menos de cualquier cliente determinado. Por otro lado si entran más proveedores al juego usted incrementa su poder negociador y a la vez tiene muchas alternativas para trabajar en mejorar la calidad de su producto. También, si se introducen nuevos complementadores al juego, eso hará que su producto sea más valioso para sus clientes y por último hasta puede resultar beneficioso traer más competidores al juego de esa forma las compañías se exigen más en su crecimiento y puede que los clientes de la compañía estén buscando la forma de deshacerse de ella si saben que es su único proveedor.

Debe entenderse como valor agregado lo que cada jugador aporta al juego y se puede determinar restando del tamaño de la torta cuando su compañía está incluida en el juego, el tamaño de la misma sin su compañía dentro.

El valor agregado de un Monopolio es igual a toda la torta, significa que sin usted no hay juego; sin embargo que a uno le vaya bien no solo depende de su propio valor; si no también del valor agregado de los demás jugadores.

El valor agregado en un mundo competitivo depende de la tenacidad en el trabajo, para hacer un producto mejor y de forma más eficiente. Pero existe una disyuntiva entre precio y calidad; ¿se puede lograr mejor calidad o costos más bajos pero no ambos.....?, claro que no y el ejemplo de los tulipanes holandeses lo demuestran, quienes han ideado una forma de reciclar la escasa tierra llena de fertilizantes y de esta forma abaratan sus costos y ofrecen productos de mejor calidad.

Hacemos lo mejor posible para calcular como ofrecer alta calidad a bajo costo, pero lo mismo están haciendo nuestros competidores y si muchos otros pueden hacer lo mismo, entonces realmente no se tiene mucho valor agregado. Busquemos entonces crear una relación con el cliente como una herramienta de crear valor agregado, este es el sentido de los programas de vuelos frecuentes de las líneas aéreas, buscan “fidelidad de sus clientes”.

Se puede obtener valor agregado también haciendo permutas inteligentes, el truco está en idearse la forma de gastar un dólar en mejorar la calidad del producto, pero que el cliente valore esa mejora en dos dólares. Entonces se puede subir el precio en un dólar y medio y se crea un ambiente Ganador- Ganador. Así el cliente percibe que pagó \$1.5 por algo que él estima que vale \$2 y nosotros obtenemos \$1.5 de algo que nos costó \$1.

En los negocios, la mayoría de las reglas que se observan son leyes y costumbres bien establecidas. Salirse de las reglas es exponerse a sanciones legales o exclusiones de mercado. Pero hay otras reglas del juego que sí pueden ser conveniente modificar, muchas de estas son las que se encuentran en los contratos.

Se pueden establecer cláusulas de cliente más favorecido, estas cláusulas representan un compromiso contractual entre una compañía y un cliente, que le garantiza a éste el mejor precio que la compañía le otorga a cualquier tercero.

Además se pueden establecer cláusulas de igualar a la competencia, por medio de un compromiso contractual, el cual le otorga a la compañía la opción de conservar al cliente si esta puede igualar la cotización de un rival.

Los mercados masivos de consumo son muy distintos, allí los vendedores y los compradores no negocian, entonces el vendedor tiene el poder de fijar unilateralmente algunas reglas del juego; sin embargo, si se abusa de esto el mercado lo puede castigar y eso es precisamente lo que han comprendido algunos supermercados al establecer políticas del mejor precio y crear con ello una base de clientes mucho más leales.

El aplicar la teoría de juegos al mundo de los negocios, nos facilita la comprensión de la relevancia que representan las percepciones de las personas, sean estas acertadas o equivocadas, son las que motivan la conducta del ser humano; por tanto, manejar las percepciones de los demás jugadores y darles forma es parte esencial de la estrategia de negocios.

Debemos convencer a los clientes y a los proveedores de que uno es lo que dice ser. Esta es una demostración que los embaucadores no pueden igualar. Una vez que hayamos convencido al público de que lo que decimos es verdad, la siguiente meta es cómo mantener esa percepción.

Otras veces es necesario hacer las cosas complicadas, hasta imprevisibles. La idea es crear una niebla para que los demás no vean con claridad lo que está sucediendo, como lo hacen las compañías telefónicas donde existen diferentes tarifas para llamadas a los distintos operadores, horas del día, destinos internacionales, planes específicos, servicios de prepago, etc.

Finalmente, todo juego está enlazado con otros, un juego en un lugar afecta a juegos en otras partes y un juego de hoy afecta a los juegos de mañana. Analizar juegos aisladamente es peligroso, se corre el riesgo de tomar por el todo lo que es realmente sólo una parte.

Cambiando cada uno de los componentes se puede cambiar el juego y así definir estrategias diferentes; sin embargo siempre debemos tener en mente que cambiar el juego no es algo que se deba hacer una sola vez y olvidarse por completo. Resulta necesario internalizarlo como un proceso continuo, es por esto que nuestros gurús aseguran que el juego de cambiar el juego no debe tener final.

Capítulo I

Coo-petencia y Teoría de Juegos

Nuevas formas de hacer negocios

El mundo económico de forma paralela al universo mismo, ha venido evolucionando a lo largo de la historia del ser humano, a través de diferentes ciclos económicos. Desde que se tiene historia se suelen diferenciar 3 ciclos o eras económicas.

En la era agraria la riqueza estaba representada por los frutos que daba la tierra, el tener una determinada porción de tierra daba una posición de status del tamaño o dimensiones equivalentes a las dimensiones de las propiedades que se poseían.

A medida que la historia fue transcurriendo, se paso de una era agraria a una era industrial. Este nuevo ciclo económico trajo muchas modificaciones a la forma de vida del ser humano, las personas comenzaron abandonar los campos para trasladarse a las ciudades, estas crecieron rápidamente y se fue poco a poco transformando el concepto de capital, el capital ya no significaba tener una porción de tierra, si no que ahora se agregaba el tener maquinaria, bienes de producción o cualquier otro bien tangible que contribuyera a generar bienes de consumo.

Al hombre no se le tenían como recurso valioso en función de lo que sabia, si no en función de lo que aportaba al proceso industrial, esto también fue evolucionando por la velocidad de los mercados, las fusiones, las adquisiciones, las economías de escala, el desarrollo de las tecnologías, las modas entre muchas otras cosas, hicieron surgir un nuevo valor en la economía, un valor superior e intangible que ha marcado el inicio de una nueva era económica, no importa como se le llame “Nueva Economía”, “Era de la Información”, “Era del Conocimiento”, “Era de los Intangibles”, etc., lo importante es que el conocimiento del ser humano representa el capital más valioso que poseen las compañías y los propietarios son las personas mismas.

Hoy en día, cuando se compran acciones de una compañía, se compran en función de su dirección ejecutiva, la fuerza de ventas, los esfuerzos de marketing, etc. En otras palabras valora a las empresas en función del conocimiento que hace mover a la compañía; sin embargo queda evidenciado que el conocimiento es irrelevante, si no se puede transformar en dinero y aunque esto se asemeja a la era anterior, lo importante es que el elemento intangible prevalece sobre lo tangible y aún más lo tangible depende del elemento intangible.

Ante este nuevo contexto, los CEO deben ser capaces de reaccionar rápidamente, con mente abierta hacia el cambio, tratando de entender esta nueva realidad, lo más importante debe ser, el desarrollar la capacidad de saber utilizar la información como recurso estratégico, apoyándose fuertemente en la tecnología de la información.

La forma de hacer negocios ha cambiado, las compañías deben estar alertas a los cambios del mercado, debe reinventarse constantemente, buscar nuevos horizontes, nuevos caminos, en fin las reglas del juego en el mundo de los negocios ya no son las mismas.

Coo-petencia

“ No hay necesidad de apagar la luz del prójimo, para que la nuestra brille.” .-

Bernard Baruch- Banquero y Financiero Norte Americano

Como lo hemos venido discutiendo a lo largo de nuestro aprendizaje en la MAF, la real nueva economía está abriendo nuevos espacios para proponer nuevas formas de pensar, nuevas formas de hacer negocios, rompiendo un poco los viejos esquemas del pensamiento lineal y es que realmente en esto consiste la nueva economía en un nuevo mundo de negocios con innovadoras estrategias de negocios.

Los autores de Coo-petencia son dos gurús empeñados en la aplicación de la teoría de juegos a la estrategia de negocios, sostienen que en el fondo los negocios son un juego pero diferente al resto de juegos como foot ball o dama china, donde obligadamente alguien debe perder, cuando en los negocios no es preciso que alguien pierda y es más se puede hasta cambiar un juego por otro juego que se ajuste más a sus gustos.

“ Las empresas deben cooperar cuando se trata de crear o hacer más grande la torta ya existente y deben competir para repartirse la tajada mas grande, en otras palabras hacer negocios es guerra y paz, pero no círculos interminables de guerras, seguidos de períodos de paz y luego nuevamente mas guerra. Tal como Ray Norad fundador de la empresa de software NOVEL explica “Hay que competir y cooperar al mismo tiempo”. La combinación supone una relación mucho más dinámica que las palabras cooperación y competencia por separado”

Así como las personas naturales necesitan de otras y de su entorno, las empresas también necesitan de sus similares, para alcanzar sus objetivos, las empresas coexisten con las demás y ese coexistir, representa su misma existencia, ya que también es un ser social.

Coo-petencia es ayudar y ser ayudado, es velar por el bien de ambos, una interacción positiva donde aprende uno del otro.

La teoría de juegos hace posible ir más allá de las simplistas ideas de competencia y cooperación, dando así lugar al nacimiento de una nueva palabra para el vocablo del mundo de las finanzas Coo-petencia. (1)

El campo de la teoría de juegos viene desde los primeros días de la segunda guerra mundial, cuando las fuerzas navales británicas jugaban al gato y al ratón con los submarinos alemanes y necesitaban entender mejor el juego para obtener triunfos más frecuentes en sus batallas. El éxito que tuvieron con los submarinos alemanes los hizo llevar la aplicación de estos conceptos a otras áreas de la estrategia militar, así pues la teoría de juegos se puso a prueba en situaciones de vida o muerte del ser humano.

La aplicación de la teoría de juegos al mundo económico surge por primera vez en 1944⁽²⁾, con la formulación de “La teoría de juegos y el comportamiento económico” del genio matemático Jonh Von Neumann y el economista Oskar Morgenstern. Esta obra fue considerada como una de las mayores realizaciones científicas del siglo y fue la base de motivación para que posteriormente surgieran una serie de trabajos técnicos de la teoría de juegos aplicados a diferentes disciplinas de la vida del ser humano como de estrategia militar, política, derecho, economía, ciencias de la computación y hasta la biología evolucionista.

La teoría de juegos ofrece concentrarse directamente en los temas medulares en el mundo de los negocios, como lo son encontrar la estrategia adecuada y tomar las decisiones más apropiadas.

La toma de decisiones se está haciendo más compleja y más descentralizada, el constante cambio en los mercado y en la tecnología, está requiriendo decisiones inmediatas.

A diferencia de otros juegos los negocios también se diferencian por que acá el juego nunca permanece quieto, todos los elementos del juego de los negocios están cambiando constantemente. Por otro lado en los juegos como el football, basketball, etc, hay una asociación que establece las reglas del juego como lo es la FIFA o la NBA, en el juego de los negocios usted puede inclusive cambiarse de juego, a uno que mas le convenga donde pueda explotar mas sus ventajas competitivas.

Para avanzar en la introducción de la teoría de juegos al mundo de los negocios, resulta necesario enmarcarnos en una serie de conceptos que complementan el entendimiento y que resultaran vitales a la hora de estar jugando el juego de los negocios.

Pensar en Complementos

Se dice que el complemento de un producto o servicio consiste en otro producto o servicio que hace que el primero sea más atractivo, uno de los ejemplos más didácticos podría ser los software y los hardware, con computadores mas rápidos los usuarios necesitan ir mejorando su capacidad con programas más poderosos, así por ejemplo windows xp profesional, es mas valioso con un pentium IV y casi inservible con un microprocesador 486 y se dice que los complementos son recíprocos ya que de igual forma un pentium IV es más útil para aquellos usuarios que tengan windows xp que para aquellos que tengan windows 95 y totalmente inservibles para aquellos que tengan un sistema operativo MS DOS.

Expongamos ahora un ejemplo claro de complementos con los inicios de la industria automovilística donde un complemento muy obvio eran las carreteras pavimentadas, la joven industria automovilística no se cruzó de brazos esperando a que todos acudieran a comprar los vehículos, claro que no podían ellos hacer todas las carreteras pero juntamente con la industria de neumáticos en 1913 en USA formaron la organización que gestionara la construcción de la primera carretera de costa a costa en Estados Unidos, el público al ver la factibilidad y el valor de las carreteras pavimentadas exigió al gobierno la construcción de mas carreteras en los ramos intermedios y es así como en 1922 en estados unidos ya se habían construido las 5 primeras carreteras intercontinentales de la USA.

De esta forma las empresas automovilísticas pudieron vertiginosamente incrementar sus ventas, ahora el problema era que no todas las personas tenían el dinero para comprarse un vehículo nuevo y es entonces que surge otro complemento como lo son las cooperativas, los bancos y las cajas de crédito y en la actualidad hasta las mismas agencias de vehículos ofrecen financiamiento para la adquisición de sus vehículos.

Los seguros de vehículos representan también un complemento importante para la industria vehicular, una persona podría no hacer una inversión tan alta en un vehículo nuevo si no existieran seguros que le den cobertura a esa inversión.

Por otro lado las empresas que se dedican a vender electrodomésticos como Almacenes Prado, Curacao, Prisma Hogar, Omnisport, son un claro ejemplo de que potenciando un complemento como lo es para este caso el “financiamiento” pudieron encontrar una fuente de ingresos que con el pasar del tiempo se ha convertido para todas estas compañías en su principal fuente generadora de utilidades y con certeza se puede hoy afirmar que estas compañías ya no están en el negocio de distribución de electrodomésticos si no mas bien en el sector financiero. Cambiaron

de juego a uno que más les convenía y donde han obtenido sin duda mejores resultados.⁽³⁾

Lo cierto es que una industria necesita de otras industrias complementarias para poder prosperar, quienes a su vez necesitan de la primera para poder funcionar ellas mismas, de manera que todo se vuelve en un círculo virtuoso. Pensar en complementos es una manera distinta de pensar en hacer negocios, se trata de hacer una torta más grande en lugar de disputarse con la competencia una torta de tamaño limitado, para aprovechar el concepto aprendido piense en como puede hacer para crear complementos o hacerlos más accesibles los complementos existentes.

La red de valores

En esta parte vamos a examinar quienes son los protagonistas principales del juego de los negocios, hagamos un esfuerzo sencillo por pensar en quienes podrían ser los jugadores, los clientes, los proveedores, los competidores y ahora es cuando podemos incluir a nuestro recién conocido “los complementadores”. *(ver esquema en anexo 1 cuadro 1)*

El esquema anterior nos puede dar una idea de la totalidad del juego, con sus jugadores y la interdependencia entre ellos. Sobre el eje vertical están los clientes y los proveedores, por donde pasan de los proveedores a la compañía recursos como mano de obra y materias primas y de la compañía hacia los clientes productos y servicios y por su puesto el efectivo fluye de manera contraria de los clientes a la compañía y de la compañía a los proveedores y sobre el eje vertical están nuestros amigos complementadores y los que usualmente no consideramos muy amigos, nuestra competencia.

Se dice que un jugador es su complementador si los clientes valoran más el producto de usted, cuando tiene el producto de otro jugador que cuando solo tiene su producto.

Un jugador es su competidor, si los clientes valoran el producto de usted menos cuando tiene el producto de otro jugador, que cuando solo tiene el producto de usted.

Hasta aquí hemos visto a la red de valores desde un solo punto de vista, pero el juego de los negocios es más amplio. También existen los clientes y proveedores de nuestros clientes, los proveedores y clientes de nuestros proveedores y así sigue la lista interminable de relaciones de otros jugadores y de otros juegos que definitivamente pueden afectar nuestro juego. *(ver esquema en anexo 1 cuadro 2)*

Por ejemplo, si realizamos acciones que potencien a los clientes de nuestros clientes, pues seguramente nuestros clientes venderán más y por supuesto que necesitarán abastecerse más de sus proveedores en cuya lista estamos nosotros y entonces el beneficio resulta muy obvio.

Desempeño de Muchos Papeles

“El mundo todo es un escenario y los hombres y las mujeres simples actores; salen a escena, hacen mutis; y en su tiempo cada uno hace muchos papeles” .. Shakespeare.

En el mundo de los negocios, las personas desempeñan muchos papeles a la vez como lo examinamos en la red de valores, donde usted no puede ver a su competencia, únicamente como tal, este puede convertirse en aliado por algún movimiento del juego de los negocios. Así por ejemplo American Airlines y Delta compiten por pasajeros, sitios de aterrizaje y puertas de salida, las dos empresas se complementan mutuamente cuando le encargan a Boeing que les construya un nuevo avión. Para Boeing resulta mucho más barato diseñar un avión que satisfaga las necesidades de ambas compañías que diseñar dos aviones dependiendo de las exigencias de cada compañía.

Capitulo II

Las partes de la Estrategia

“Como Cambiar el Juego”

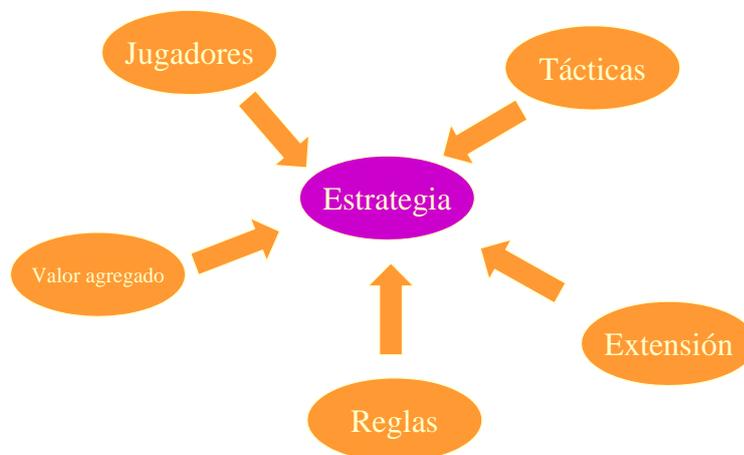
“Los filósofos sólo han interpretado el mundo, pero lo importante es cambiarlo”

- Karl Marx

Todo juego tiene elementos y el juego de los negocios no es la excepción, este consta de 5 elementos:

1. Jugadores
2. Valores Agregados
3. Reglas
4. Percepciones
5. Fronteras

En la introducción de este trabajo ya definimos los conceptos de cada uno de estos elementos, nuestro esfuerzo en esta oportunidad es enfocarnos en buscar las formas “estrategias” apropiadas de manejar o transformar el juego a uno que más nos convenga. Para ello es necesario mover o alterar uno o más de estos elementos, cambiando sus partes cambiará el juego.



Jugadores

La primera pregunta que debe hacerse en este apartado es si está pensando usted en formar parte del juego, la reflexión raras veces es considerada por nuestros empresarios y es que el juego cambia por el mismo hecho de entrar a jugar o de anunciar que se va entrar a jugar.

Esto queda demostrado al observar los serios problemas que tiene el sector textil centroamericano, con el *anuncio* de la entrada al mercado más grande del mundo que le ha otorgado la OMC (Organización Mundial del Comercio) a los productos textiles Chinos hacia los Estados Unidos, a partir del 2005. (4)

Muchas empresas están cerrando sus plantas, muchas otras se están transformando de simples maquileros a Full Package, donde tienen que aprender el proceso completo de la industria de la confección. China aún no ha entrado a competir, pero el juego de los negocios en la industria textil ya fue alterado.

El cambiar el juego no es algo que dependa de su propia voluntad, a menudo los empresarios piensan que desde afuera están viendo el juego al que van a entrar a participar, no se ponen a diseñar los escenarios del juego ya con su participación en él, el juego después de que ha entrado en él ya no es el mismo que aquel que usted veía desde afuera.

Cobrar por Jugar

Una lección importante que debemos asimilar es que si su entrada o salida del juego beneficia a más de un jugador, entonces cobre por ello, como lo pudo haber hecho y no lo hizo una compañía holandesa llamada Holland Sweet quien quiso destronar de su monopolio a Monsanto quien es la dueña de la franquicia de aspartame, colorante clave del éxito de las coke y pepsi diet en los años 80. Por supuesto que Coke y Pepsi invitaron maliciosa pero estratégicamente a jugar a Holland y esa simple amenaza hizo que Monsanto rebajara sus precios a tal punto que las empresas de bebidas se ahorraron \$200 millones por año. Si Holland hubiera cobrado a las empresas de bebidas gaseosas por entrar a jugar al juego de las dietéticas, por lo menos habría podido recuperar la inversión realizada. (Si están interesados en conocer con mayor detalle este caso ver Anexo 2)

Traer a Otros al Juego

En muchas ocasiones a los que están dentro de un juego, les puede resultar provechoso ampliar el número de jugadores.

Un caso muy explícito y que llama a la reflexión se da cuando el negocio de la telefonía celular se estaba consolidando en Estados Unidos. McCaw era un hombre que a sus 39 años de edad ya era líder de la industria. LIM era una compañía que tenía concesiones celulares importantes en los principales estados de Norteamérica y era la posibilidad de McCaw de consolidarse. Ya tenía el 9.4% de LIM pero ahora quería el resto.

McCaw inició su investida en 1989 ofreciendo \$120 al contado por acción. Su oferta produjo instantáneamente un alza del precio de las acciones de LIM de \$103.5 a \$129.5, el mercado esperaba más acción.

El presidente de LIM le tenía desde hace mucho tiempo aversión a McCaw y sabía que si este triunfaba las posibilidades de mantener su puesto eran nulas. Por esta razón inicia la búsqueda de otros licitadores. En esta búsqueda aparece BellSouth una empresa con mucha experiencia, vastos recursos financieros y una marcada estrategia de comprar empresas celulares, parecía la más indicada para entrar al juego pues representaba una verdadera amenaza para las intenciones de McCaw de consolidarse en el mercado.

Para Bellsouth la posibilidad de ganar una puja contra McCaw era baja, la proyección de McCaw era que el 15% de los estadounidenses usarían teléfono celular en el año 2000, mientras que para Bellsouth era que la penetración sería solo del 10%.

Para Bellsouth el costo de entrar a jugar era alto, los costos de abogados y banqueros podrían pasar de \$20 millones, los altos ejecutivos se distraerían de sus actividades cotidianas y si perdían, como era lo más probable, perdería prestigio como una licitadora seria. Entonces como condición para pujar obtuvo de LIM la promesa de pagar \$69 millones como premio de consolación, si perdía la puja. Fue así que Bellsouth hizo la primera oferta de \$112 por acción, como era de esperarse, McCaw superó la oferta de Bellsouth y ofreció \$118 por acción. LIN apeló nuevamente a Bellsouth y le pidió que subiera su oferta, ofreciendo por ello \$25 millones adicionales, entonces Bellsouth hizo una nueva oferta valorada en \$125 por acción.

McCaw subió su oferta a una suma valorada en \$138 por acción y agregó unos cuantos dólares mas, ofreciendo a Bellsouth unos \$22.5 millones para que saliera del juego. Al precio final LIM fue evaluada en \$6,700 millones. A este precio el presidente de LIM reconoció que sus opciones valían unos \$100 millones y entonces se cerró el trato en términos amistosos con McCaw.

Revisemos ahora como quedaron los distintos jugadores, las diferentes pujas hicieron que LIM se ganara finalmente \$1,000 millones, lo que hacía parecer como poco significativo los \$84 millones que pagó a Bellsouth. McCaw obtuvo su red nacional y como todos ya sabemos sus perspectivas de penetración del 15% se quedaron cortas con la realidad y posteriormente cuando vendió sus acciones a AT&T, se volvió multimillonario. Bellsouth por su parte haciéndose pagar primero por entrar a jugar y posteriormente por salirse del juego, se ganó alrededor de unos \$106.5 millones en total y finalmente comprendió que aun cuando uno no puede ganar dinero en el juego tradicional, si puede ganar dinero haciéndose pagar por cambiarlo.

Más clientes en el juego. Resulta automático pensar en beneficios muy obvios. Con mayor número de clientes la torta crece y el poder negociador de los clientes disminuye.

Es por esta razón que muchos negocios pagan por invitar a muchos clientes a participar en el juego, desde una simple venta de pupusas cuando en su día de apertura ofrece completamente gratis lo que usted pueda comerse, hasta industrias tan estructuradas como los medios escritos de comunicación (periódicos, revistas, etc.), quienes generalmente subsidian el precio de los productos al cliente ⁽⁵⁾, pensando en que entre más grande sea su cartera de lectores, mas suscriptores estarán dispuestos a pagar por anunciarse por ese medio, ya que estarían seguros que más lectores ven sus anuncios.

Más proveedores en el Juego. Resulta beneficioso traer más proveedores a participar en el juego ya que este hecho hace que el comprador se ubique en una posición más fuerte para negociar.

Hay dos formas de traer más proveedores al juego, una es pagarles por jugar, tal como lo hicieron las compañías de bebidas gaseosas en el caso del aspartame (ver detalle en anexo adjunto) y la otra es formar coaliciones de compra como lo hizo American Express en 1995, quien junto con otras siete compañías grandes, lograron la concentración de más de 600,000 empleados que compraban seguros médicos por valor de un mil millones de dólares. El resultado es que los proveedores consideran que no pueden perderse el negocio y pujan por presentar las ofertas más tentadoras en sus licitaciones. La otra ventaja es que la coalición atrae a más proveedores de los que cada compañía por separado podría atraer por si sola y esto pone a la coalición en una posición ventajosa a la hora de negociar.

Más complementadores en el juego. Esto resulta muy beneficioso para su compañía ya que entre mas complementos de su producto existan en el mercado, mas valor agregado tendrá su producto.

Ahora bien, Hay tres formas para traer más complementadores al juego se puede ayudar a los clientes a formar coaliciones de compra para sus clientes, pagarles por entrar en el juego y convertir uno mismo en su propio complementador y así asegurarse de ofrecer un complemento de alta calidad y de buen precio para los clientes de su producto.

Traer competidores al juego. Lo realmente provechoso de traer más competidores al juego es que obliga a su compañía a dar lo mejor de sí en todo momento. Aún cuando usted crea que no necesita los beneficios de la competencia, puede que sus clientes no piensen igual y crean que no es conveniente negociar con usted si usted no tiene un competidor que lo obligue a ofrecer mejor calidad y precios de sus productos.

Al margen de la objetividad que puedan ser los noticieros de TCS (Telecorporación Salvadoreña), estos son un buen ejemplo de crearse su propia competencia, ya que obliga a cada director de los tres canales de televisión a poner su mejor esfuerzo en la oportunidad y diversidad de sus noticias y de esta forma la telecorporación asegura la calidad de sus servicios de comunicación y la población obtiene lo mejor que puede ofrecer cada televisora en noticias de interés público.

Valores Agregados

“Nada es más útil que el agua, pero esta no compra casi nada ; casi ninguna cosa se puede obtener a cambio de ella. Un diamante por el contrario, no tiene casi ningún valor de uso, pero, con frecuencia, una cantidad muy grande de otros bienes, se puede obtener a cambio de él”

Adam Smith. La riqueza de las naciones 1776

Pensar en función de su valor agregado le permite ver las fortalezas o debilidades de su posición en el juego. Desde esta perspectiva en lugar de pensar en cuanto estaría dispuesto a aceptar por entrar en el juego, piense en cuanto estarían dispuestos a pagar los demás jugadores por que usted entre en el juego.

Valor agregado en un Monopolio.

En un mundo monopolístico el valor agregado de uno, es igual al tamaño de toda la torta, esto por su puesto que lo coloca a uno en una posición envidiable y aún más monopolio con escasez es doblemente bueno.

Limitando la Oferta.

La liga nacional de foot ball de los Estados Unidos utiliza la estrategia de limitar la oferta de equipos y la demanda de jugadores. De esta forma la liga se asegura de que los jugadores que quieran jugar al foot ball profesional, sean siempre más que los que puedan tener realmente esa oportunidad. Esto reduce el valor agregado de todos los futbolistas, aún de los que resultan favorecidos, si la liga se ampliara, la calidad del juego podría disminuir, pero la paga de los jugadores subiría.

Un poderoso ejemplo sobre este tema es precisamente la referencia paradójica de Adam Smith, con la que iniciamos el apartado sobre valor agregado. Hace 200 años los diamantes solo se encontraban en los lechos de los ríos de la India y en las selvas de Brazil. Entonces la oferta y la demanda explicaban los precios relativos del agua y los diamantes. El agua era abundante y por consiguiente barata, los diamantes eran escasos y, por consiguiente, caros.

El verdadero misterio es porque siguen siendo caros. En los años 70 del siglo XIX, se descubrieron grandes yacimientos de diamantes en la República de Sudáfrica, luego en Angola, Australia, Namibia y Zaire. También en el siglo XX, en los años 60, Rusia descubrió la forma de desenterrar masivas reservas de diamantes escondidas en Liberia, quienes hasta hoy son los mayores productores de piedras finas de alta calidad. Entre 1950 y 1985 la producción mundial de reservas paso de 15 a 40 millones de quintales, en 1996, la producción llegó a 100 millones de quintales, entonces en estos tiempos ya no se puede decir que los diamantes son escasos.

DeBeers es una compañía Sudafricana que tiene el monopolio de diamantes en todo el mundo, casi todos los diamantes del mundo se venden por el sistema de distribución de DeBeers, hasta Rusia está comprometida a vender el 95% de su producción por medio de DeBeers.

DeBeers limita la oferta. Anualmente celebra diez ventas a las cuales solo invita a un grupo selecto de 150 diamantistas, DeBeers decide cual es la oferta adecuada. Cada diamantista recibe un lote de diamantes en una caja de cartón común y corriente, el diamantista solo tiene dos opciones o los toma o los deja y, por lo general los toma. Un comerciante que trate de burlar a DeBeers atesorando, especulando o negociando en el mercado negro, no debe contar con volver a ser invitado a la siguiente visita. No faltarán quines lo quieran sustituir.

Además de controlar la oferta DeBeers se ha asegurado de manejar la demanda, el público le otorga mucho valor a los diamantes por considerarlos escasos, aunque no lo sean, realmente lo que cuenta es como los percibe la gente. Esa supuesta escasez los hace ideales para anillos de compromisos.

DeBeers se vale de publicidad para manejar el juego de otras formas, con el objetivo de limitar la competencia de segunda mano, crea una campaña de “Un diamante es para siempre”, con lo cual persuade a la gente de comprar un diamante y atesorarlo para toda la vida.

Hasta aquí hemos analizado el juego desde una posición muy favorable, donde por supuesto que limitar la oferta le ofrece la posibilidad de contar con una mayor tajada de la torta, a la vez le da un aire de distinción y publicidad gratuita, pero ojo que también usted está arriesgando las ventas de hoy y poniendo en peligro las ventas futuras, principalmente porque deja un hueco en el mercado que invita a entrar.

Valor Agregado en un mundo competitivo.

En un mundo competitivo la vida no es tan simple, acá debemos trabajar con tenacidad, debemos escuchar a los clientes para saber como mejorar nuestros productos o servicios, trabajar con nuestros

proveedores para encontrar las maneras de manejar su negocio de forma mas eficiente tanto para usted como para ellos.

Es precisamente acá donde surge el dilema entre costo y calidad. Si se mejora el producto, se aumentan los costos y por el contrario si se bajan los costos, se desmejora el producto. Se podrá tener lo uno y lo otro, es decir mejorar la calidad y bajar los costos?

Lo uno y lo otro

Por supuesto que se puede lograr lo uno y lo otro, si no ¿cuál es el fin de tener economías de escala?, es decir procesos industriales masivos los cuales técnicamente nos ofrecen mejor calidad de nuestros productos y a la vez disminuyen los costos.

En el actual dilema sobre el respeto al medio ambiente, casi se tiene por sentado que es posible obtener productos más limpios y más verdes, pero solo a costa de aceptar más baja calidad o costos más altos; sin embargo en el caso del negocio de los tulipanes holandeses, para reducir la contaminación del suelo y del agua, los holandeses pasaron el cultivo del campo a invernaderos avanzados, donde pesticidas y abonos se reciclan en un sistema cerrado.

El ambiente controlado reduce grandemente el riesgo de infestación y reducen la variabilidad de las condiciones climatológicas del cultivo de tulipanes, lo cual mejora la calidad del producto y con el reciclaje de tierras, abonos y pesticidas se logra reducir los costos.

Haciendo permutas inteligentes.

Otra manera de crear valor es hacer permutas inteligentes, la clave está en encontrar la forma de gastar \$1 en mejorar nuestro producto o servicio, en forma tal que los clientes valoren la mejora de calidad en \$2, de esta forma usted le puede subir el precio al producto en \$1.5, creando así una relación de ganador-ganador, lo que consecuentemente genera un valor agregado para ambas partes de \$1.

Valor agregado de una relación.

Se hace el mejor esfuerzo por ofrecer productos de alta calidad al menor costo posible, pero exactamente lo mismo está haciendo la competencia, entonces cuál es nuestro valor agregado.

Frente a este problema, las empresas más creativas han entendido el poder de crear una relación con el cliente como una forma de crear valor agregado en un mundo competitivo.

Algunos bancos salvadoreños otorgan premios como entradas para ir al cine, artículos de cocina, implementos deportivos, etc, por el uso de alguno de sus productos como tarjetas de crédito o de débito o algún otro servicio financiero. Dando las gracias por la fidelidad de sus clientes, están creando una buena relación con su cartera de clientes y simultáneamente crean valor para sus compañías.

Reglas

Casi todas las facetas en la vida del ser humano están regidas por reglas, desde el hogar donde se aprende a respetar por primera vez las normas de convivencia hogareña, hasta las normas, políticas y procedimientos establecidos por las empresas, las cuales deben ser acatadas por sus empleados.

El mundo de los negocios no es la excepción, este está regido por normas, leyes y costumbres bien establecidas, las cuales han evolucionado para asegurar que las prácticas comerciales sean equitativas para que los mercados continúen operando y que los acuerdos que entre ellas pactan se cumplan.

Resulta común pensar que para cambiar un juego primero hay que cambiar las reglas, esto no es posible en el mundo de los negocios, salirse de las reglas es exponerse a sufrir repercusiones legales o a recibir castigos del mercado que pueda representar exclusiones de mercado. Pero hay algunas reglas que si pueden modificarse y estas son las que se establecen en los contratos entre las compañías.

En los contratos que usted suscribe ya sea con sus clientes o con sus proveedores, se establecen algunas reglas que a mediano o largo plazo pueden inclinar la balanza a beneficiar a su empresa o a perjudicarla, por eso es necesario poner especial atención a que las cláusulas contengan las reglas adecuadas.

Contratos con los clientes.

Cuando sus clientes le presionan para que les haga rebajas o descuentos en sus precios está compitiendo y no colaborando. El juego en general sigue siendo coo-petencia.

Se pueden establecer “cláusulas de cliente más favorecido”, los cuales representan compromisos contractuales entre una compañía y un cliente, que le garantiza a ese cliente que la compañía le dará el mejor precio que la compañía le de a cualquier otro cliente.

Estas cláusulas cambian el juego, ya que cuando sus clientes la tienen, usted tiene más capacidad para resistir la presión de bajar los precios

ya que si usted concede una baja en los precios automáticamente debe concederlos a todos los clientes con los que haya suscrito este tipo de contrato. Por tanto estas cláusulas le generan inflexibilidad estratégica. Condición que no siempre es malo, a veces el tener las manos atadas para negociar le genera mayor valor agregado.

Resumen de beneficios y costos

Perspectiva	Beneficios	Costos
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> a) Lo vuelve un negociador mas duro. b) Reduce el incentivo del cliente para negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Le facilita a un rival el perseguir a nuestros clientes b) Nos dificulta más perseguir a los clientes de un rival.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> a) Le permite beneficiarse de cualquier trato mejor que se conceda a otros clientes. b) Garantiza el no quedar en desventaja de costos con la competencia. c) Elimina el riesgo de quedar mal, si otros clientes reciben un mejor trato. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Cuando otros tienen esta garantía es difícil obtener un trato especial.

También pueden establecerse “cláusulas de igualar a la competencia”, donde siempre por medio de un compromiso contractual se le da a la compañía la opción de conservar al cliente si puede igualar la cotización de cualquier rival. Esta cláusula constituye una valiosísima herramienta cuando un rival anda tras nuestros clientes.

Entre los beneficios que genera este tipo de contratos, podemos mencionar que reduce el incentivo de los competidores para cotizar ya que saben perfectamente que cualquier oferta puede ser igualada con preferencias por su competencia, adicionalmente uno conoce en todo momento la oferta que está lanzando nuestra competencia y también le permite a uno decidir si conserva o no al cliente. Sin embargo no todo es positivo, ya que les permite a los competidores afectar sus márgenes de contribución cuando estos ofrezcan a sus clientes precios sumamente bajos sin estar obligados a cumplirlos.

Contratos con los Proveedores

Al igual que los clientes, usted y los proveedores son socios en la creación de valor y por tanto también existe el ingrediente de coo- petencia en su relación de negocios.

Hemos revisado los contratos que pueden suscribirse con los clientes, de esta misma forma se pueden suscribir contratos con nuestros proveedores. El análisis debe ser completamente inverso; por ejemplo pueden suscribirse contratos de “Proveedor más favorecido”, donde le

promete a un proveedor pagarle tanto como se le paga a cualquier otro proveedor, también puede establecer “cláusulas de igualar a la competencia” donde le da a uno el derecho de revisión final de la oferta y decidir finalmente si mantiene su relación de negocio con su proveedor o buscar quien pueda darle mejores alternativas.

En la relación con los proveedores pueden establecerse “contratos de tomar o pagar” en virtud del cual uno toma los productos del proveedor o le paga a este una multa si no los toma. El ejemplo más claro sobre estas cláusulas son los contratos que se suscriben con las compañías de telefonía celular donde uno se compromete a pagar una cuota fija sobre el consumo de determinada cantidad mínima de minutos, ya sea que los consuma o que no los consuma.

Algunos beneficios de este tipo de contratos son que reduce el riesgo para su proveedor, a cambio de lo cual usted puede esperar pagar menos y también reduce el incentivo de un rival para pretender quitarle sus clientes por que hace casi segura la represalia. La desventaja radica en que si la disuasión falla, la guerra de precios se intensifica.

Reglas del Mercado Masivo

Hemos revisado las reglas que rigen las negociaciones entre unas empresas con otras; sin embargo los mercados de consumo masivo son muy distintos, allí los vendedores tienen el poder de fijar unilateralmente algunas reglas del juego. Sin embargo el abusar de este poder puede traer consecuencias adversas para las compañías.

Algunos Supermercados utilizan “Garantías del mejor precio” con excelentes resultados. La cadena minorista inglesa John Lewis insiste en que nunca permite que otro venda más barato que él, si descubre que el mismo artículo está disponible a menor precio en cualquier otro lugar, rápidamente reduce sus precios y de esta forma se ha creado la fama de tener los precios más bajos y a la vez cuenta con una cartera de clientes con mucha fidelidad hacia la empresa.

Percepciones

El saber interpretar, manejar e influir en las percepciones de las demás personas, resulta parte esencial de la estrategia de negocios. Tal como lo vimos al analizar que el valor agregado de los diamantes, lo constituye precisamente la percepción de escasez que la gente tiene de los mismos a pesar de no serlo, pero Debeers sabe como aprovechar y manejar esa percepción de tal forma que esa habilidad le ha valido para crearse un imperio monopólico en la industria del diamante.

Cámbiense las percepciones de las personas y se cambiará el juego mismo. Específicamente los actos que realizan los jugadores para darles forma a las percepciones de los demás jugadores son conocidas por tácticas. Algunas tácticas tienen por objeto disipar la niebla, otras persiguen mantener la niebla y otras persiguen agitar la niebla.

Disipar la Niebla

“Calidad que nadie discute”.

Toyota Company

Esta táctica consiste en hacer creer a la gente que uno es lo que dice ser, a través de demostraciones referentes a su calidad, mejor precio o servicio de tal forma que los embaucadores no puedan igualarlo ni traten de hacerlo.

Si alguien ofrece un producto o servicio de primera clase puede y debe también ofrecer una garantía de primera clase. Esta es una táctica en que la credibilidad comunica la excelencia de su servicio a los clientes, de no ofrecer una garantía se está dejando pasar una oportunidad de decirle a sus clientes que tan bueno es su producto y que tanto cree usted en él.

Otra ventaja que le brinda el ofrecer garantías es que representan una manera eficaz de comprometer a la compañía a brindar un servicio de alta calidad, de lo contrario deberá honrar la garantía.

Conservar la niebla

Estamos en una posición de sumo compromiso, ya que hemos convencido al cliente de ser lo que somos, por ahora lo que debe preocuparnos es mantener esa percepción en los clientes a cerca de nuestra calidad. En este punto tenemos más que perder que ganar, ya que si las personas obtienen información que los haga presumir que lo que les hicimos creer que éramos eran mentiras, pues seguramente tendremos que sufrir las consecuencias de no ser consistentes en nuestra propuesta inicial. Situación que nos empuja sutilmente a utilizar tácticas encaminadas a ocultar cierta información.

En Hollywood, los ejecutivos de cine son reconocidos por sus éxitos. Por ejemplo Jeff Katzenberg es famoso por haber desarrollado grandes obras de Disney como La bella y la bestia, Aladino, El Rey León. Steeven Spilber reconvirtió el cine con las trilogías de Las Guerras de las galaxias. Sin embargo Frank Price ha tenido muchos éxitos, pero siempre se le recordará como el hombre que por \$100 mil, regaló a E.T. Su punto era que no habría espacio suficiente para dos películas de extraterrestres en un mismo año. En eso tenía razón pues el se dedico a filmar Starman y vendió a La Universal E.T. Starman generó ingresos brutos de \$29 millones, mientras que E.T. sobrepaso los \$400 millones.

Probablemente, si no se hubiera rodado E.T. nadie se habría enterado del mal tacto de Price. Cuando alguien ejecuta una mala decisión, tiene una motivación natural a ocultar las consecuencias pues cualquiera puede dudar de su capacidad.

El deseo de conservar la niebla puede llevar a tomar una actitud de seguir al rebaño, de esta forma uno tendrá éxito o fracasará junto con el rebaño, así si resulta que uno ha fracasado podrá decir que era difícil de anticiparlo, si la mayoría tomó la misma decisión.

Agitar la niebla

“Si no los puede convencer, confúndalos”. -

Harry Truman

Algunas veces es preciso hacer las cosas complicadas, hasta imprevisibles, las cosas transparentes hacen ver las cosas con claridad y puede que eso no sea lo mejor para nosotros.

Las compañías de telefonía celular utilizan complejas maniobras, con el objetivo de crear una oscura niebla que oculta los precios verdaderos. Existen diferentes tarifas dependiendo del destino de las llamadas, de las horas en las que se realiza cada llamada, de si se marca a otro operador, del plan que se haya contratado, si es prepago la tarifa es diferente, total casi nunca se puede establecer comparaciones de precios con las diferentes compañías de telefonía celular.

En este apartado hemos tratado de transmitirles que se puede cambiar el juego, cambiando las percepciones de los demás jugadores. Todo lo que uno hace o deja de hacer transmite una señal, estas señales le dan forma a las percepciones que los demás jugadores tienen del juego. Por tanto es necesario que se le brinde el verdadero valor a las percepciones, tenga siempre presente que finalmente lo que colectivamente perciban los jugadores del juego, es realmente el juego mismo que usted está jugando.

Fronteras

Los juegos de los negocios se llevan a cabo en diferentes terrenos, con diferentes límites, pero estos no son fijos, muchas veces lo mejor es cambiarse de juego, o labrarse su propio destino. También recordemos que todos los juegos están enlazados, el juego de hoy afecta los juegos de mañana, un juego en determinado lugar puede afectar los juegos en otras partes. Por tanto no debemos tomar nuestro juego por el todo, ese es solo una parte del gran juego.

Lo primero que debemos hacer es reconocer que los vínculos están allí, aunque no los veamos, luego debemos entender que estos pueden ser modificados en cada una de sus partes y al cambiar la extensión del juego, cambiamos el juego mismo.

Empecemos con los jugadores. Siempre que haya un jugador, ya sea este un cliente, proveedor, complementador o competidor en otro juego, ese juego está potencialmente vinculado con el nuestro y debemos estar expectativos a los movimientos que se den en ese juego.

Los vínculos por medio de valores agregados se dan cuando clientes y proveedores participan en más de un mercado, por ejemplo, las personas toman financiamiento bancario para comprar vehículos nuevos, de esta forma se vincula el juego de los vehículos con el juego del financiamiento bancario.

Las reglas también definen límites en los diferentes juegos, por ejemplo revisamos condiciones como “cláusula de cliente más favorecido”, donde el proveedor se obliga a tratar como un solo juego, lo que sin esta cláusula serían negociaciones independientes.

Por último dos juegos pueden estar vinculados, por el simple hecho de que alguno de sus jugadores considere o tenga la percepción que lo están, es por esta razón que cambiando las percepciones se cambian los vínculos entre los diferentes juegos.

Lo relevante de este capítulo es descubrir que todo juego se desarrolla dentro de un contexto más amplio, esta visión permite poder ampliar o mover los límites de un juego. Si llegara a parecer que un jugador está estrechando los límites de un juego, es porque otro jugador en otro juego está posibilitando esta maniobra. Uno siempre cree que conoce el juego que está jugando, pero no debe perder de vista que su juego forma parte de otro juego mayor, siempre hay un juego más grande.

Prepararse para el Cambio

“La vida sin examen no vale la pena vivirla”

.-Platón

Hemos revisado todas las herramientas que se necesitan para ser aplicadas en los juegos de los negocios, pero la teoría de los juegos representa una nueva forma de pensar a lo largo de la vida de los negocios. Seguramente usted ya tiene una idea más clara de cual es su posición en el juego de los negocios y habrá descubierto que tiene una variedad de alternativas para no aceptar su juego en las condiciones que actualmente se está jugando.

Para que usted pueda revisar continuamente sus virtudes y debilidades en el juego de los negocios, a la luz de esta nueva forma de hacer negocios, le recomendamos que constantemente esté revisando las respuestas de las siguientes interrogantes.

Sobre jugadores:

- ¿Ha escrito usted la red de valores para su organización, teniendo cuidado de hacer la lista de jugadores lo más completa posible?
- ¿Qué oportunidades hay de cooperación y de competencia en sus relaciones con sus clientes, proveedores, competidores y complementadores?
- ¿Le gustaría cambiar el elenco de jugadores? En particular, ¿a qué otros jugadores le gustaría traer al juego?
- ¿Quién sale ganando si usted entra a jugar en un juego?
¿Quién se perjudica?

Sobre valores agregados:

- ¿Cuál es su valor agregado?
- ¿Cómo puede usted aumentar su valor agregado? En particular, ¿puede usted crear clientes y proveedores leales?
- ¿Cuál es el valor agregado de los demás jugadores?, ¿Le conviene a usted aumentar el valor agregado de ellos?

Sobre reglas:

- ¿Qué reglas le están ayudando?, ¿Cuales lo están perjudicando?
- ¿Qué nuevas reglas le gustaría tener? En particular, ¿Qué contratos le gustaría firmar con sus clientes y sus proveedores?
- ¿Tiene usted el poder de hacer esas reglas?

Sobre tácticas:

- ¿Cómo perciben otros jugadores el juego?, ¿Cómo afectan esas percepciones a la manera de jugarlo?
- ¿Qué percepciones le gustaría conservar?, ¿Qué percepciones le gustaría cambiar?
- ¿Desea que el juego sea transparente u opaco?

Sobre extensión:

- ¿Cuál es la extensión actual del juego?, ¿Quiere usted cambiarla?
- ¿Quiere usted vincular el juego actual a otros juegos?
- ¿Quiere usted desvincular el juego actual de otros juegos?

Cambiar el juego no es algo que se hace con la emoción de esta lectura solo una vez y luego olvidarse, se debe asumir como un proceso continuo, por bien que le haya resultado hacer los primeros cambios recuerde que el juego está formado por una serie de elementos que están cambiando continuamente y usted no debe darle mucha distancia a esos cambios, *“el juego de cambiar el juego, no tiene fin”*.

Notas

1. La palabra “Coopetencia”, fue inventada por primera vez por Ray Noorda en diciembre de 1983, *Electronic Business Buyer*.
2. Ha habido muchos anticipos tempranos tanto de la teoría de juegos en específico (poker, damas, etc), como de aplicaciones de esta teoría a diversas facetas de la vida del ser humano, principalmente aplicado al arte de las guerras.
3. La estructura de flujos de las principales compañías que se dedican a este giro, muestra que más del 50% de su efectivo es generado por la actividad de financiamiento de electrodomésticos y muebles del hogar, principalmente porque otorgan tasas elevadas que llegan alcanzar un 52% anual a mediados del 2004.
4. La Organización Mundial del Comercio (OMC), liberará a partir del 2005, las cuotas asignadas a los productos textiles asiáticos hacia los Estados Unidos de Norte América. Por las ventajas competitivas principalmente en costos, la OMC prevé que solo china acapare el 55% del mercado estadounidense.
5. Históricamente los medios de comunicación escrita, principalmente los periódicos han vendido sus ejemplares a precios inferiores al costo, con el objetivo de lograr mayor penetración de mercado y así ser mas atractivos para las empresas que desean anunciarse por ese medio, que es de donde obtienen los verdaderos márgenes de contribución.

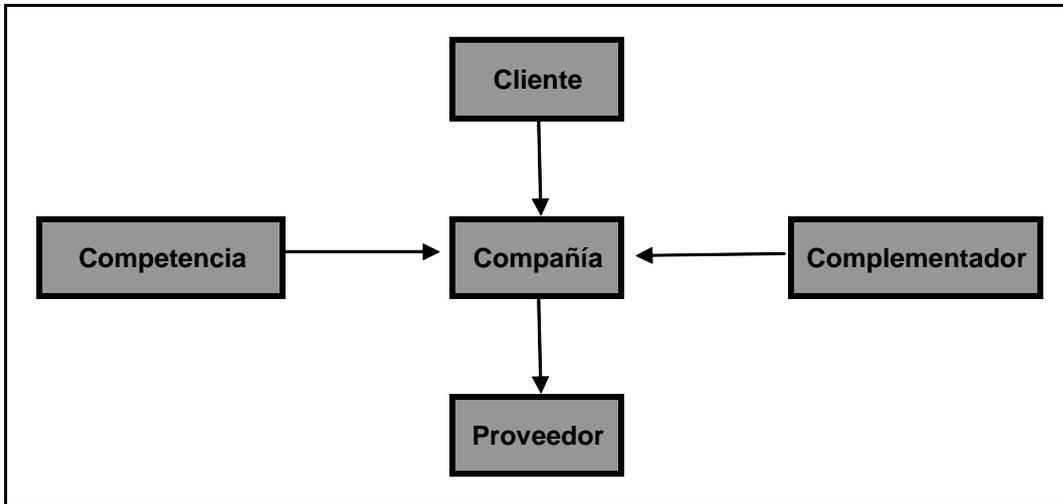
Bibliografía

- Coopetencia, Barry J. Nalebuff y Adam M. Branderburguer.
- Hablan los Gurús, Joseph Boyett y Jimmie Boyett.
- Estrategia de Negocios, Michel Porter.
- Diversas publicaciones en sitios web relacionadas con el tema en estudio y localizadas con el criterio “coopetencia” o “coopetition”.
- Comprendiendo a Warren Bufete, Robert G. Agstrom Jr.

Anexo 1

Red de Valores

Cuadro 1



Red de Valores Ampliada

Cuadro 2

