

Co-opetition

Un Principio Revolucionario que Combina la Competencia y la Cooperación

Adam Brandenburger y Barry Nalebuff

Editorial Currency Doubleday | 1997 | 290 páginas | ISBN Obra Inglés 0385479506 | USD\$ 13.56 Amazon

Enfoque

- Dirección, Estrategia, Espíritu Empresarial
- Tendencias y Futuro
- Economía y Finanzas

Puntos de interés

- ¿Qué es Co-opetition?
- ¿Para qué sirve?
- Competencia vs Cooperación
- ¿Cómo Cambiar el Juego de los Negocios? ¿Cuáles son sus reglas?
- ¿Qué es una Red de Valor?
- ¿Quiénes la componen?

Sobre el Libro

Información
Relevancia del Tema



Innovación
Novedad



Intención
Praxis de la Información



Individuo
Obras Publicadas, Trayectoria, Estilo



Interés General



Idea Principal

Co-opetition es un concepto que combinan las reglas de la competencia y la cooperación en una nueva dinámica que puede ser usada no sólo para incrementar las utilidades, sino también para cambiar la naturaleza del ambiente del negocios a su favor.

El éxito real de un negocio a largo plazo proviene no sólo de competir exitosamente dentro de su industria, sino también de ser un participante activo al moldear el futuro de la industria. De esa manera, pueden crearse oportunidades para el éxito futuro, de la forma que la organización lo desee y hacer las cosas de la manera en la que habitualmente se hacen.

Para cambiar de manera activa el juego de los negocios es necesario un esquema de trabajo estratégico dentro del cual se pueda trabajar, y la Teoría de la Co-opetition ofrece dicho esquema. De esa manera, se puede cambiar no sólo la manera en la que se juega, sino también el juego, para obtener el máximo beneficio.

Sobre el Autor

Adam Brandenburger es profesor en Harvard Business School, ha trabajado entre otras organizaciones en Fidelity, IBM, Merck, Xerox.

Barry Nalebuff es profesor en Yale School of Management, es coautor de Pensamiento Estratégico. Ha sido consultor entre otras, de American Express, Citibank, Bell Atlantic y McKinsey.

Ellos son pioneros en la práctica de aplicar la teoría de juegos al arte de la Dirección.

Visite nuestra página de internet en www.in4energy.com, para obtener una Cápsula de Cortesía, Servicio de Suscripción Personal o Corporativo y Recursos Adicionales. in4energy.com es una compañía punto com, que provee servicios de información relevante para la Cultura y Formación Ejecutiva, a través de las Mejores Reseñas en Español de Libros de Negocio y Pensamiento Empresarial Contemporáneo: Cápsulas de Conocimiento®. Cada Cápsula desarrolla en 12 páginas los conceptos clave, ideas y estrategias relevantes de todo un libro. Se estructura la información en un formato útil, dinámico y de fácil lectura. Cada semana los suscriptores reciben una Cápsula que reseña un libro diferente.

Todos los Derechos Reservados © 2000 e-ntreligare, sa de cv (in4energy.com). México. e-ntreligare es licenciatario exclusivo de las obras otorgadas por Business News Publishing, Ltd. y propietario de la versión en Español de las Cápsulas de Conocimiento®, para su uso, explotación, transmisión, difusión y/o reproducción. El uso de este documento implica la aceptación de los términos expresados en la página de internet: www.in4energy.com | Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización por escrito del propietario de copyright, bajo las sanciones civiles y penales establecidas en las leyes nacionales e internacionales. | Esta Cápsula de Conocimiento®, sirve como fuente de información y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.



1. Co-opetition y el Juego de los Negocios

Idea Principal

En su forma más pura, los negocios pueden considerarse como un juego en que el dinero representa puntos ganados o perdidos. La persona o compañía que acumule el mayor número de puntos gana.

Las mayores oportunidades en los negocios no vienen de jugar el juego mejor que todos los demás, vienen de cambiar la naturaleza fundamental del juego mismo a su favor.

La estrategia de los negocios y el concepto Co-opetencia están diseñados para ofrecer un marco de trabajo mediante el cual las organizaciones pueden ganar ventajas competitivas sustentable al cambiar el juego a su favor.



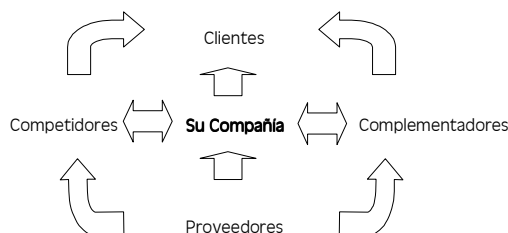
El Concepto Co-opetencia

El concepto Co-opetition combina en parte la competencia y en parte la cooperación. En éste se describe el hecho de que en el ambiente de negocios actual, la mayoría de las organizaciones pueden lograr un mejor desempeño, estableciendo relaciones colaborativas, que al trabajar de manera independiente.

De manera específica, cuando las organizaciones trabajan colaborativamente, pueden crear un mercado mucho más grande y mucho más valioso de lo que podrían crear si trabajasen de manera aislada. Las organizaciones entonces compiten entre sí para determinar quién gana la participación más grande de ese mercado.

La Co-opetition permite una situación en el mundo real de los negocios, en el que puede haber varios ganadores en el mercado. En los negocios, a diferencia de la guerra, no se trata que halla un ganador que tome todo el mercado. El objetivo es maximizar el rendimiento de su inversión, sin importar qué tan bien o qué tan mal operen otras personas u organizaciones.

El Concepto de Red de Valor



Para visualizar el ambiente de los negocios, considere la siguiente Red de Valor:

Los Proveedores ofrecen recursos a todas las organizaciones dentro de su industria.

La competencia, desde la perspectiva del cliente, está formada por todas aquellas organizaciones cuyos productos o servicios hacen que lo que su compañía

ofrece, sea lo que sea, parezca menos valioso.

Los Complementadores, nuevamente desde la perspectiva del cliente, ofrecen productos o servicios para agregar valor a lo que sea que su compañía ofrece. Por ejemplo: Las organizaciones de hardware y software para computadoras son Complementadores, sus productos individuales valen más cuando se combinan – los usuarios quieren mejorar su capacidad adquiriendo software más poderoso, y un software de más categoría motiva a comprar un computador más rápido –.

Las mayores oportunidades comerciales y las mejores utilidades no llegan simplemente por jugar el juego mejor que alguien más. Realmente vienen de expandir el juego de dónde esté, hacia un nuevo juego que es más grande, mejor y más valioso para todos los involucrados.

La Red de Valor muestra dos simetrías fundamentales en el juego de los negocios. Los **Cientes** y **Proveedores** desempeñan roles simétricos siendo socios en la creación de valor. En el eje horizontal los **Complementadores** y los **Competidores** se comportan como un espejo. Los primeros suman valor al negocio, mientras que los Competidores lo restan.

“Se debe tener la capacidad de competir y de cooperar al mismo tiempo”

-- Ray Noorda, fundador, Premio Novell

“Cualquier día, AT&T verá a Motorola como un proveedor, comprador, competidor o socio.”

-- Gary Hamel y C.K. Prahalad

“Cuando estoy preparándome para razonar con un hombre, paso una tercera parte del tiempo pensando en mi mismo, en lo que voy a decir, y dos terceras partes pienso en él y en lo que él va a decir.”

-- Abraham Lincoln

“La capacidad de ver el otro lado de la situación como lo ve la contraparte, tan difícil como pueda ser, es una de las habilidades más importantes que posee un negociador. No es suficiente saber que ven las cosas de diferente manera. Si quiere influir en ellos, también tiene que entender de manera enfática el poder de su punto de vista, y sentir la fuerza emocional con la cual ellos lo creen”.

-- Roger Fisher y William Ury

Continúa en la página 3

1: La Co-opetencia y el Juego de...

Viene de la página 2

Para cambiar el juego de los negocios usted tiene que cambiar uno o más de sus **Cinco Elementos Básicos**:

1. **Jugadores:** Puede cambiarse la mezcla de Competidores o Complementadores de una organización.
2. **Valores Agregados:** La organización que agrega el mayor valor a esta Red es la que tiene el poder. Cambiando el valor agregado de los jugadores, cambiará quién tenga el poder y el juego mismo.
3. **Reglas:** Si pueden cambiarse las reglas del juego, se puede influir en quien será el más exitoso. En los negocios las reglas se pueden negociar.
4. **Tácticas:** Al cambiar las percepciones de los jugadores se puede cambiar el resultado del juego. Las percepciones son moldeadas por las tácticas.
5. **Alcance:** Al entender cómo otros juegos comerciales influyen en este juego, puede tomarse ventaja de cualquier frontera implícita que otras partes estén usando y así mejorará la postura competitiva y cambiará el juego.

"Los filósofos solo han interpretado el mundo. Pero lo importante es cambiarlo".

-- Karl Marx

"No es suficiente lograr el éxito. Otros deben fallar."

-- Gore Vidal

"No tienes que apagar la luz de otra persona para que la tuya brille."

Bernard Baruch

2: Cómo Cambiar el Juego de los Negocios

Idea Principal

Elemento 1: Jugadores

Cada vez que los jugadores en una Red de Valor cambian, el valor total del mercado de toda la Red se incrementa o decrece. Por lo tanto, antes de entrar a alguna Red de Valor, deténgase y pregúntese "¿Cuál de los integrantes actuales de la Red de Valor obtiene la mayor ganancia por mi participación?" Luego encuentre la manera de que ese jugador le pague su participación.

Ideas de Apoyo

El objetivo es crear y trabajar dentro de una Red de Valor lo más grande posible. Mientras más Clientes, Competidores, Complementadores y Proveedores haya, mayor valor tendrá la red, más valdrá toda la Red, y más valdrá su porcentaje en la Red Total.

Para animar a más competencia, las Organizaciones pueden:

1. Ofrecer subsidiar cualquier inversión de capital que se requiriera para que una compañía ingrese a esa industria.
2. Proveer una garantía de ventas para que una nueva compañía ingrese a ese mercado.
3. Ofrecer la disposición, en donde la nueva compañía pueda empatar cualquiera que sea el precio que ofrece la competencia.
4. Proveer un mejor acceso a la información para el recién llegado potencial.
5. Vincular negocios iniciales en el Mercado con oportunidades de negocios adicionales y futuros.
6. Proveer al recién llegado potencial un precio al cual él este preparado para generar un nuevo negocio.

Para incrementar el número de Clientes en una Red de Valor, las organizaciones pueden trabajar de manera conjunta o de manera individual para:

1. Educar al Mercado sobre los beneficios del producto.
2. Prepararse para perder dinero con los primeros Clientes con el fin de construir el impulso del mercado.

"Si usted no tiene una competencia realmente fuerte, tiene que inventarse una. La competencia es una forma de vida"

-- Bill Smithburg, Director General, Quaker Oats

Continúa en la página 4

2: Cómo Cambiar el Juego ...

Elemento 1: Jugadores. . .

Viene de la página 3

**Ideas
de
Apoyo**

3. Subsidiar a los Clientes que compran productos complementarios, mientras más productos de estos compren también comprarán más de su producto.
4. Volverse sus propios Clientes – estableciendo nuevas compañías para comprar y usar sus propios productos.

Para incrementar el número de Proveedores en la Red de Valor, las organizaciones (trabajando por sí solas o con otras organizaciones) pueden:

1. Pagar a organizaciones para que establezcan operaciones en esa industria de suministro y así compensar sus costos de capital.
2. Formar una coalición de compra en la cual las organizaciones fusionen sus pedidos para crear un nivel viable de penetración al mercado para un proveedor nuevo.
3. Convertirse en su propio proveedor, abriendo organizaciones nuevas para garantizar el abasto y estimular a la competencia.

Para incrementar el número de Complementadores, las organizaciones pueden:

1. Formar una coalición de compra con Clientes para guiarlos hacia los Complementadores de menor precio o hacia nuevos Complementadores.
2. Pagarle a organizaciones para que desarrollen productos complementarios.
3. Convertirse en su propio Complementador, estableciendo la capacidad de manufactura y operaciones de negocios para un producto compatible.

Las organizaciones grandes a menudo se convierten en su propia competencia al lanzar un número de marcas de productos similares. La competencia mantiene a todos trabajando bien. De manera similar, la otra forma para expandir la Red de Valor es introducir Competidores nuevos al:

1. Asignar, de manera agresiva, las licencias de su tecnología a otras organizaciones, generando tarifas de licencias y forzando a su compañía a continuar con el desarrollo de versiones nuevas y mejores.
2. Crear recursos secundarios de sus productos, de manera que los compradores no se preocupen por depender sólo de una fuente de abasto.
3. Crear su competencia doméstica, creando marcas propias que compitan de manera agresiva por la participación en el mercado.

Todas estas estrategias están diseñadas para incrementar el valor total del mercado de la Red de Valor, al añadir más jugadores es decir, más Clientes, más Proveedores, más Complementadores o más Competidores directos.

Desde la perspectiva de una compañía que no ha ingresado aún a alguna Red de Valor específica, deberán hacerse una **pregunta crítica: "¿Cuál de los participantes actuales en esta Red de Valor obtiene la mayor ganancia por mi participación?"**

La respuesta a esa pregunta será el grupo que ofrezca los mejores incentivos financieros a su compañía para ingresar esa Red de Valor.

Entonces usted deberá acercarse a ellos y estructurar alguna manera en la que ellos puedan pagar su entrada.

Por otra parte, si su compañía no añade un valor total al ingresar a cualquier Red de Valor específico, y no puede encontrar alguna razón fundamental para que los participantes actuales le paguen por participar, tendría más sentido quedarse en la línea secundaria.

"Mirar atrás no fue la intención original para hacer nuestro propio desarrollo pequeño. Queríamos ser una compañía de licencias. Pero después de lanzar el sistema, quedó claro que la compañía que tenía 3DO en juego era 3DO. Rápidamente nos quedó claro desarrollar software. Al poner algunos títulos atractivos en el mercado, beneficiamos a todos. Beneficiamos a los Clientes, a los concesionarios de software, a los concesionarios de hardware. Por ahora, solo tenemos que controlar nuestro destino."

-- Amy Guggenheim, Gerente de Productos, 3DO

"Los negocios son una guerra. El lenguaje tradicional de los negocios ciertamente lo hace sonar de esa manera: siendo más listos que la competencia, capturando la participación en el mercado, peleando marcas, derrotando Proveedores, encerrando Clientes. Pero por la manera en la que la gente habla de negocios hoy en día, usted no pensaría así. Usted tiene que escuchar a los Clientes, trabajar con los Proveedores, crear equipos, establecer socios estratégicos, aún con la competencia. Eso no suena como una guerra. De hecho, la mayoría de los negocios tienen éxito si otros también lo tienen. La demanda de los chips de Intel se incrementa cuando Microsoft crea software más poderoso. El Software de Microsoft se vuelve más valioso cuando Intel produce chips más rápidos. Es un éxito mutuo, más que una destrucción mutua. Es un ganar-ganar. Es la guerra y la paz simultáneamente."

-- Adam Brandenburger y Barry Nalebuff

2. Cómo Cambiar el Juego ...

Idea Principal

Elemento 2: Valores Agregados

Cada Red de Valor posee un valor comercial total, que está integrado por la suma de los valores agregados de cada participante en esta Red.

Por lo tanto, si un nuevo participante ingresa a la Red de Valor, el monto por el cual el valor de toda la red se incrementó, es el valor agregado de ese participante. El objetivo, en los negocios, es maximizar el valor agregado de su propia compañía.

Ideas de Apoyo

Los Proveedores prefieren que la Red de Valor siempre esté en un estado de bajo abastecimiento, es decir, que su compañía, su competencia y sus Complementadores no podrán obtener tantos productos como quisieran porque la producción ya está a su capacidad total.

Las ventajas de esto son:

1. Los Proveedores obtienen una mayor parte de los negocios de la Red de Valor, que la que obtendrían en una situación de equilibrio.
2. Los Clientes pueden comprar productos que se mueven más lentamente en lugar de esperar a ser abastecidos con productos en un abasto en corto.
3. Los Proveedores obtienen mucha publicidad y colocan sus organizaciones en posiciones comerciales fuertes.

Las desventajas del bajo abastecimiento son:

1. Crea las condiciones de mercado ideales para que un nuevo proveedor entre a la Red de Valor.
2. El tamaño total de la Red de Valor se reduce por cada venta perdida.
3. Puede causar una fricción futura con otros participantes de la Red de Valor.

El reto central de los negocios es encontrar las formas de crear valor agregado adicional, al crear un producto mejor o al usar recursos de manera más eficiente. La mayor parte del tiempo, el crear valores agregados crea trade-offs y trade-ons (*beneficio y aprovechamientos*)

Los Trade-offs frecuentemente ocurren en un eje de costo-calidad: al mejorar el producto se incrementan los costos. En este caso:

1. Su objetivo es gastar otro \$1 de manera que los Clientes paguen \$2 extra por su producto. Si usted incrementa los precios solamente \$1.5, tanto usted como el cliente ganan.
2. La alternativa sería cortar los \$2 de sus costos, de manera que los Clientes sigan preparados para comprar su producto por \$1 menos. Nuevamente, usted puede bajar los precios en \$1.50, creando otra vez una situación de ganar-ganar.

Sin embargo, en una situación ideal, las mejoras en la calidad pueden lograrse al mismo tiempo que se reducen los costos. Esto se puede llamar "trade-ons". En la industria de la computación se ejemplifica el concepto trade-on, teniendo el rendimiento incrementando año tras año, mientras que los costos se reducen de manera simultánea.

Trade-ons:

1. Reducir costos de manera que ayude a las organizaciones a ofrecer mejores generaciones de productos.
2. La alternativa es ofrecer un producto mejor de manera que ayude a reducir costos.

"Si todos lo pueden hacer, usted puede hacer dinero de ello"

-- Sharon Oster, profesora, Facultad de Administración de la Universidad de Yale

"Dos especies que se ganan la vida de manera idéntica no pueden coexistir, no más en los negocios que en la naturaleza".

-- Bruce Henderson, fundador, Grupo de Consultoría de Boston

"El valor de una red es igual al cuadrado de sus nodos"

Ley De Metcalf

"Cada 18 meses la capacidad de procesamiento se duplica al mismo costo".

Ley De Moore

2. Cómo Cambiar el Juego ...

Elemento 2: Valores Agregados . .

Viene de la página 5

Por supuesto que en una Red de Valor competitiva, todos trabajan para crear más valor agregado para sí mismos, desarrollando trade-offs y trade-ons. Algunas veces la mejor manera de maximizar su propio valor agregado es creando relaciones sólidas con sus Clientes. A menudo, este objetivo implica crear programas de lealtad, que le "Agradecen por sus negocios" a sus Clientes de manera tangible y efectiva.

Ideas de Apoyo

Los programas más efectivos para la lealtad de los Clientes, consideran:

1. Premiar a los Clientes Leales con productos o servicios que ellos valoran más que el dinero.
2. Ofrecer mejores negocios a los Clientes Leales del largo plazo, que los que les ofrecen a los nuevos Clientes.
3. Agradecer con productos que generan negocios, tal vez ofreciendo productos o servicios complementarios con descuento, o dando a los Clientes Leales un pase de agradecimiento para que puedan traer a un amigo con ellos.
4. Están bien programados. Agradecen una vez que se ha construido una relación sólida con el cliente, sin esperar a que pase mucho tiempo.
5. Le dicen desde el principio lo que puede esperar una vez que un cliente se convierte en cliente a largo plazo.
6. Reconocen que no sólo su compañía tiene que competir por Clientes Leales, sino que otras organizaciones harán lo mismo también. Por lo tanto, se evita ofrecer descuentos con valor descontado en nuevos negocios, porque eso simplemente reacomoda a los Clientes existentes entre los dos programas de lealtad que compiten.
7. Se siguen de manera activa, aún en las situaciones de monopolio, para excluir la posibilidad que nuevos participantes ingresen a la Red de Valor.
8. Son simétricos – apremian a los Clientes leales y a los Proveedores leales, porque ambos son esenciales para las operaciones de su compañía.

Por supuesto, hay que recordar que cualquier programa exitoso para la lealtad de los Clientes puede ser copiado por sus Competidores. Está bien, siempre y cuando el programa esté en una situación de ganar - ganar en el largo plazo, donde tanto la organización como sus Clientes obtienen beneficios.

Sin embargo, si alguien limita su programa por ganancias al corto plazo, pelee!!:

1. Usando la retroalimentación del cliente para generar un producto que sea altamente específico para el grupo de Clientes y sea personalizado.
2. Creando una identidad de marca.
3. Incrementando el volumen de producción tan rápido como sea posible para adelantarse en la curva del aprendizaje.
4. Compitiendo agresivamente por mayor volumen en el Mercado, de manera que se tengan economías de escala disponibles que los Competidores no tendrán.

Idea Principal

Elemento 3: Reglas

Mucha gente asume que las reglas de los negocios, tanto las formales como las informales, están grabadas en una piedra y no están sujetas a negociación.

Eso no es correcto. No existe razón alguna por la que las reglas deban seguirse ciegamente, éstas pueden ser cambiadas en cualquier momento. Pero hay que tener en mente que esto funciona en ambos sentidos.

En cualquier momento, su Competencia, sus Clientes, Proveedores o Complementadores, también pueden cambiar las reglas. Ellos no necesariamente tienen que seguir las mismas reglas que usted. En el mercado, quien tiene el poder es quien pone las reglas.

Ideas de Apoyo

Las reglas generales de los negocios fueron creadas para garantizar que las prácticas comerciales sean justas, que los mercados competitivos abiertos estén disponibles, y que se respeten los contratos. En términos generales, las reglas más específicas que puedan existir dentro de una Red de Valor en particular serán desarrolladas por un esquema de trabajo de

Continúa en la página 7

2. Cómo Cambiar el Juego ...

Elemento 3: Reglas . .

Viene de la página 6

contratos entre las diversas partes.

Los contratos con los **Cientes** generalmente toman una variación de dos formas diferentes:

1. Contratos más favorables para los Clientes _____

Estos contratos garantizan al cliente el mejor precio del que la compañía le da a los demás Clientes.

Desde la perspectiva de venta, estos contratos proveen una inflexibilidad estratégica – usted no puede bajar sus precios, porque entonces usted estaría forzado a bajar los precios a todos con un arreglo contractual similar -. Por lo tanto, los precios seguirán un poco más altos que en la modalidad libre para todos.

La desventaja de los contratos más favorables para los Clientes es que un vendedor no puede ofrecer descuentos por introducción para atraer negocios nuevos, de la misma forma en que un vendedor nuevo, sin tanta carga de este tipo de contratos puede hacerlo.

De manera similar, desde la perspectiva de la compra, un contrato más favorable para los Clientes garantiza que nunca estarán en desventaja competitiva con algún rival, y elimina la posibilidad de que obtengan un negocio peor del que se le puede ofrecer a cualquiera. La desventaja es que nunca podrán esperar ningún descuento especial, y el proveedor no tendrá ningún incentivo para bajar los precios.

“Cuando se demuestra que las reglas del juego no son adecuadas para la victoria, los caballeros de Inglaterra cambian las reglas.”

-- Harold Lasky

2. Contratos para Cumplir con la Competencia _____

En este tipo de contratos se estipula que en el caso de que otros ofrezcan una propuesta menor que la de usted, usted puede amarrar el negocio empatando esa propuesta más baja. En otras palabras, usted tiene el último derecho de opción.

La desventaja de este tipo de contratos es que reducen los incentivos para que la competencia haga propuestas, definitivamente establecen el precio en el que usted puede mantener el negocio, y ponen al proveedor en la posición en donde deciden si sí o no quieren el negocio lo suficiente como para bajarse tanto.

La desventaja es que un competidor sin éxito nunca necesita dar realmente la propuesta que ha presentado. Puede usar la situación para reducir sus ganancias. Recuerde, sin embargo, que hay costos ocultos para presentar *una propuesta sin éxito*, entre los cuales están:

1. El tiempo se puede aplicar de manera más productiva en otra parte.
2. Él puede terminar perdiendo dinero si su propuesta es aceptada.
3. Siempre se podrá desquitar con los Clientes.
4. Él sienta malos precedentes ante sus Clientes con su propuesta.
5. Sus intereses no están servidos por el hecho de ayudar a los Clientes de la competencia a obtener precios de abasto menores.

Los contratos con los **Proveedores** son similares, con posibles variaciones, incluyendo:

1. Contratos Más Favorables para Proveedores.

Un contrato en donde usted garantiza a un proveedor tanto como usted le paga a cualquier otro proveedor.

2. Contratos para Cumplir con la Competencia

Un arreglo contractual donde el proveedor garantiza venderle al mejor precio que cualquier proveedor ofrece.

3. Contratos Tome o Pague

El comprador acuerda en tomar una cantidad mínima del producto a un precio especificado, o pagar cualquier volumen no tomado a una tasa de penalización acordada. A menudo se utiliza en las industrias con costos fijos grandes, donde es poco práctico para el proveedor almacenar el producto para su venta posterior.

Continúa en la página 8

2. Cómo Cambiar el Juego ...

Elemento 3: Reglas . .

Viene de la página 7

Ideas de Apoyo

En las situaciones del Mercado masivo entran en vigor un conjunto de reglas completamente diferentes – donde el vendedor fija el precio y el cliente paga el precio especificado o compra otra cosa. En los mercados masivos, los vendedores pueden establecer las reglas para lo que hacen, pero no para lo que hacen los Clientes individuales. En un mercado masivo, el vendedor no desea poner precios muy bajos, socavaría las utilidades y podría iniciar una guerra de precios con los Competidores. Lo que idealmente desea lograr el vendedor es cobrar a precios bajos a los Clientes leales sin amenazar la base de Clientes de la competencia. El recurso que se utiliza con mayor frecuencia para lograr estos objetivos es un programa enfocado al descuento.

Los programas de descuento bien diseñados:

1. Le permiten a la compañía tratar a sus propios Clientes mejor de lo que trata a los Clientes de la competencia.
2. Desarrollan lealtad con los Clientes.
3. Brindan una oportunidad de trabajar con socios que agregarán más valor al programa.
4. Tienden a ser más efectivos en artículos caros que en artículos pequeños.

Debido al hecho de que los programas de descuento casi implican el pago en especie más que en efectivo, no crearán más valor agregado desde la perspectiva de la Red de Valor.

Y finalmente, al considerar las reglas de los negocios, nunca olvide que el gobierno frecuentemente especifica las reglas extensas bajo las cuales operan los mercados específicos. El gobierno regula con medidas directas como la ley antimonopolios, comisiones comerciales que examinan cómo son operados y regulados los mercados específicos y proveen un marco legal al cual las organizaciones pueden acudir para hacer cumplir acuerdos contractuales. En cuanto a todos los participantes en cualquier Red de Valor, el gobierno puede, y frecuentemente lo hace, cambiar las reglas mediante las cuales todos operan.

Idea Principal

Elemento 4: Tácticas

Las tácticas son las acciones que toman los jugadores para moldear las percepciones de otros participantes en la Red de Valor. El juego puede cambiar, inadvertida o deliberadamente, al cambiar las percepciones de las personas.

Todo lo que usted hace y todo lo que usted no hace manda señales, de donde los otros forman sus percepciones. La suma conjunta de esas percepciones constituyen el juego.

La mayoría de los negocios son llevados a través de una bruma de incertidumbre, destrozos de información, en información deliberadamente errónea y en hechos parciales. Las tácticas se pueden utilizar para:

1. *Disipar la Bruma.*
2. *Conservar la Bruma existente, y*
3. *Agitar la Bruma.*

Ideas de Apoyo

1. Tácticas para Disipar la Bruma.

Para esclarecer cualquier bruma que le rodee, establezca credibilidad para usted mismo. Algunas formas para hacer eso de manera efectiva son:

- Acepte el contrato tipo: pago por desempeño.
- Ofrezca una garantía significativa
- De muestras gratis de su producto o servicio.
- Comprometa recursos significativos para publicidad.

Un momento particularmente crítico para establecer la credibilidad es cuando se lanza un producto nuevo. Recuerde que en este tipo de situaciones, como en los negocios en general, lo que usted no ofrece manda una señal igual de fuerte que cuando usted lo hace. Si desea aclarar la bruma que rodea a otra de las partes, debe pedirse que demuestren que poseen el artículo genuino.

Nuevamente, usted puede hacerlo:

- Proponiendo que acepten un contrato de pago por desempeño.
- Pidiéndoles que garanticen su trabajo.
- Solicitando un periodo de muestras gratis.

2. Cómo Cambiar el Juego ...

Elemento 4: Tácticas . .

2. Tácticas para Conservar la Bruma Existente _____

Una vez que está establecido en un mercado,

generalmente será su interés mantener las percepciones actuales, limitando la cantidad nueva y potencialmente dañina de información que llega al mercado.

En términos generales, las organizaciones trabajan para conservar los niveles de bruma:

- Escondiendo información sobre proyectos que rechazaron y que resultaron muy exitosos para otras personas.
- Siguiendo el consenso general de manera que si las cosas salen mal, por lo menos todos estaban en el mismo barco.
- Creando las razones para fallar, a las cuales se puede apuntar más que enfocarse en por qué surgieron.

La mayoría de las negociaciones tienden a tomar lugar en una bruma, que puede llevar a tres errores comunes y recursos potenciales:

Error 1

Usted hace propuestas extremadamente abiertas, por lo tanto de manera inadvertida revela lo que son sus costos totales mínimos. Invariablemente, terminará con algo en sus costos totales y nada más.

Recurso Potencial 1

Llevar a un tercero independiente para que las propuestas de negociación de cada una de las partes se hagan en privado. Ese tercero entonces pondrá un precio en el punto medio que sea equitativamente justo para ambas partes negociadoras, o anunciará que las propuestas no se cruzan. De esa forma, su propuesta de apertura no crea expectativas en los demás para la negociación.

Error 2

El tono de cualquier negociación cambia siempre, si alguna de las partes hace explícitos algunos tratos implícitos.

Recurso Potencial 2

Traiga a un tercero independiente que pueda reunirse con cada una de las partes en privado, y señale las consecuencias de no llegar a un acuerdo.

Error 3

Tratar de resolver las diferencias de opinión entre las partes negociadoras.

Recurso Potencial 3

Esté de acuerdo en no estar de acuerdo, use las diferencias de opinión de manera constructiva para estructurar una situación de ganar – ganar para ambas partes.

3. Tácticas para Agitar la Bruma _____

En los negocios, usted fomenta nueva bruma en la Red de Valor, al crear complejidad, especialmente al introducir esquemas de precios complejos, los cuales:

- Ocultan los precios altos
- Disfrazan las situaciones donde los precios son oportunistas.
- Conservan una imagen de calidad al esconder los precios bajos.
- Frustran a los compradores que comparan.

"Si no puede convencerlos, confúndalos". Harry S. Truman

"La percepción es la realidad". Bishop Berkeley

"La realidad no es otra cosa más que la suma de percepciones" -- Leonardo da Vinci

"Una guerra de precios en la industria de productos eléctricos comenzó cuando un diario comercial de la industria por error infló el volumen total del mercado al 15%. Los cuatro jugadores principales pensaron que habían perdido su participación en el mercado y bajaron sus precios para recuperar lo que realmente nunca se había perdido".

-- Mike Marn, consultor de administración, McKinsey & Co.

"Aún cuando se prueba que están mal, los creadores de los pronósticos consideran importante mantener el consenso en retrospectiva. Por ejemplo, los bancos sostenían como un dogma de fé que la profundidad de la reciente recesión del Reino Unido y la magnitud del colapso de las propiedades no podían haberse predicho. Si se hubieran podido predecir, los responsables por otorgar préstamos excesivos en los 80's hubieran sido culpables de un gran descuido más que las víctimas desamparadas de los sucesos. A menudo es más importante estar mal por las razones correctas que estar en lo correcto".

-- John Kay, London Business School

Ideas de Apoyo

2. Cómo Cambiar el Juego ...

Elemento 4: Tácticas . .

La creación de complejidad, sin embargo, se agrega a sus costos al:

- Incrementar costos administrativos

Ideas de Apoyo

- Incrementar la cantidad de soporte requerido para los Clientes frustrados, para seleccionar mediante las opiniones
- Permite a la competencia explotar nichos de oportunidades de precios.

Por lo tanto, fomentar nueva bruma puede ser una táctica de doble filo en una Red de Valor altamente competitiva. No sólo la competencia se beneficiaría directamente de la bruma, podrían publicitar el hecho de que usted está fomentando una bruma, y alentarían al público a preguntarse por qué.

Muchos juegos en los negocios se deciden finalmente con base en la opinión pública y las percepciones de los Clientes del mercado masivo. En esa situación, la percepción se vuelve todo el juego. Si la compañía es vista como auto servicio para intensificar nueva bruma , puede tener decididamente implicaciones serias a niveles futuros de venta.

Idea Principal

Elemento 5: Alcance

En el mundo real no existe ninguna Red de Valor aislada. Cada Red de Valor está ligada a otras redes de valor mediante: los jugadores en común, una localidad en común, etc. Además cada Red de Valor influye en otras redes de valor en virtud de esos vínculos.

En el análisis final, las fronteras de cualquier Red de Valor en particular no son físicas, sólo mentales. No existen fronteras reales, sólo aquellas que crean las personas. Cada Red de Valor opera en el contexto del panorama general, y las fronteras se pueden mover, expandir o alterar en cualquier momento.

Entender esos vínculos en común que existen entre las Redes de Valor, y usarlos para beneficio propio es el quinto y último elemento de la estrategia de negocios.

Ideas de Apoyo

El alcance de cualquier Red de Valor en

particular puede alterarse con un cambio de jugadores, por ejemplo: introduciendo un nuevo jugador.

La mayoría de las personas están familiarizadas con el concepto del *judo* –el cual se enfoca en el uso del peso del oponente para usarlo en contra de él, para así cambiar su fuerza en debilidad-. En muchas formas, esa es una analogía ideal de cómo una nueva organización puede

irrupir en una Red de Valor existente.

Específicamente:

1. Un nuevo participante en el mercado, que lleva un producto nuevo y superior a la Red de Valor, deberá asignarle un precio lo suficientemente alto para que no perjudicar las ventas de los productos colocados por las organizaciones existentes. - Eso crea un dilema para las organizaciones existentes. - No querrán competir mano a mano contra la tecnología del nuevo participante, pues eso se comerá las ventas de su producto existente líder en el mercado y reducirá su valor agregado. Las organizaciones existentes no permitirán a este la oportunidad de adelantarse a comenzar la siguiente generación de productos.
2. De manera alterna, un nuevo participante en la Red de Valor apuesta a la introducción de un producto que tenga alguna posibilidad de caer. Puede ocurrir que las organizaciones existentes copien el producto, pero no usarán sus marcas existentes para hacerlo, por si acaso el producto terminara cayendo. La incertidumbre desplaza su fuerza en el mercado y le da a éste una ventana de oportunidades para hacer que funcione.

Ambas estrategias, utilizan el concepto del judo de manera efectiva. El concepto del *judo* también puede variar, por ejemplo, un nuevo participante en el mercado puede temer que “el afectado” trate de usar precios predatorios para congelarlos y sacarlos del mercado. Para desplazar esa posibilidad, el nuevo participante puede usar la estrategia del “sumo” y construir una planta nueva con una capacidad mucho mayor desde le principio. El afectado ahora tiene un incentivo menor para responder de manera agresiva, porque usted claramente tiene la capacidad de responder a grandes cantidades de producto, si así lo decide.

El alcance de una Red de Valor también puede alterarse dramáticamente, mediante cualquier conjunto de reglas que esté en vigor. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones gustan de negociar contratos de largo plazo con sus

Continúa en la página 11

Co-opetition

2. Cómo Cambiar el Juego ...

Elemento 5: Alcance . .

Proveedores y Clientes. Quien quiera que sea que tenga el poder mayor en cualquier Red de Valor específica le toca definir qué tan largos deberán ser esos contratos.

"Ningún hombre es una isla, en su totalidad, cada hombre es una pieza del Continente, una parte de lo principal".

-- John Donne

"La meta es hacerlo bien para usted mismo. Algunas veces eso ocurre a expensas de otros, algunas veces no. En los negocios, su éxito no requiere de que otros caigan, puede haber varios ganadores. El poner el concepto Co-competencia en práctica requiere de pensamiento fuerte. No es suficiente ser sensible a las posibilidades de cooperación y a las estrategias de ganar-ganar. Usted necesita un marco de trabajo para pensar las consecuencias en monedas y centavos de la cooperación y la competencia".

-- Adam Brandenburger y Barry Nalebuff

"La vida es el juego que se debe jugar".

-- Edwin Robinson

"Julio César: Dejad que los hombres prósperos me rodeen."

-- William Shakespeare

Ideas de Apoyo

Si dos Proveedores están concursando para su negocio, usted tiene el poder de decidir qué tan largo deberá ser el contrato. Al hacerlo un contrato de largo plazo, los Proveedores se verán alentados a competir de manera más agresiva y a ofrecer mejores precios. Entonces, puede asegurar un precio ventajoso de abasto para usted mismo, mientras tiene el poder.

La desventaja es que en la práctica, para los contratos de largo plazo se deben tomar en cuenta más contingencias de las que usted puede ver en el presente. Invariablemente, no se citan algunas situaciones que surgirán, permitiendo algunas renegociaciones según los términos del contrato.

El alcance de dos Redes de Valor separadas también pueden vincularse mediante descuentos de paquetes, donde los compradores de un producto reciben un incentivo (normalmente en la forma de descuento) para comprar un producto separado completamente. Los descuentos en paquete tienen el potencial de incrementar marcadamente las ventas de ambos productos, independientemente de si hay una relación lógica entre los dos productos ofrecidos o no.

El concepto de vínculos entre varias redes de valor es realmente nebuloso y está abierto a cambios simples en la percepción. Por ejemplo, un participante en una Red de Valor que puede convencer a otro participante de que va a manejar su Red de Valor y alguna otra como si estuvieran vinculadas, están forzados a los demás a lidiar también con las consecuencias de dicho vínculo arbitrario. Si los otros jugadores pueden ser convencidos de que es una intención genuina, estarán forzados a utilizar un factor que en su propia percepción está bien.

De manera similar, las organizaciones a menudo sientan precedentes para vincular redes de valor. Debido al hecho de que se ligaron las redes de valor previamente. Todos en la Red de Valor estarán esperando que usted actúe nuevamente de esa forma en el futuro.

En resumen, todas estas tácticas están diseñadas para cambiar el alcance de la Red de Valor en la cual usted participa, y al hacerlo, crear más valor agregado para su compañía. Cuando las cosas parecen ir en su contra, siempre recuerde en qué Red de Valor está actualmente, no siempre ocurre un juego más grande al mismo tiempo. Siempre dé a lo que sea que esté haciendo un poco de perspectiva, y probablemente se dará cuenta de que las cosas no son tan malas como parecen.

3. Cómo Aplicar la Teoría de la Co-opetition

Idea Principal

El verdadero beneficio de la Co-opetition llega si aplica el concepto. Por tanto, se tienen que desarrollar algunos sistemas prácticos para aplicar este concepto en su negocio.

Una manera de hacerlo es usando un grupo de preguntas de auto-diagnóstico creadas en torno a los Cinco Elementos de la Co-opetition.

Ideas de Apoyo

Para volverse más efectivo en la aplicación de la teoría de la Co-opetition, pregúntese:

Sobre los Jugadores

1. ¿Ha escrito una Red de Valor para su compañía, con una lista de todos los Proveedores, Competidores, Complementadores y Clientes al mayor detalle posible?
2. Desarrolle una lista escrita de: ¿Qué oportunidades existen para la cooperación y competencia?, con:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Complementadores

Continúa en la página 12

3. Cómo Aplicar la Teoría ...

Viene de la página 11

3. ¿Le gustaría cambiar a los participantes actuales en su Red de Valor?, ¿Le gustaría introducir nuevos participantes?, ¿Qué organizaciones le gustaría atraer a su Red de Valor?
4. ¿Quién recibiría ganancia si su compañía decidiera entrar a una nueva Red de Valor?, ¿Quién perdería por su entrada en la misma Red de Valor?, ¿Qué posibilidades sugiere esto?

Sobre el Valor Agregado _____

1. ¿Cuál es su valor agregado?
2. ¿Qué puede hacer usted para crear más valor agregado? En particular, ¿Qué podría estar usted haciendo actualmente para crear Clientes y Proveedores leales?
3. ¿Cuáles son los valores agregados de otros participantes de la Red de Valor?, ¿Existe algún caso en que usted pueda incrementar su propio valor agregado expandiendo o limitando el valor agregado de otros participantes de la Red de Valor?
4. ¿Quién tiene el poder en su Red de Valor?

Sobre las Reglas _____

5. ¿Qué reglas, mediante las cuales usted opera, ahora le ayudan?
6. ¿Cuáles de sus reglas actuales lo restringen?
7. ¿Qué reglas, idealmente, le gustaría tener en vigor? Específicamente, ¿Qué contratos le gustaría tener con sus Proveedores y Clientes?
8. ¿Tiene usted el poder de hacer estas reglas nuevas en el presente?
9. ¿Alguna otra parte tiene el poder de derrocar sus reglas si usted tratara de aplicarlas?

Sobre las Tácticas _____

10. ¿Cómo perciben el juego los otros participantes de su Red de Valor?, ¿Cómo influyen sus percepciones en la Red de Valor como un todo?
11. ¿Qué percepciones le gustaría reforzar y mejorar más?
12. ¿Qué percepciones le gustaría cambiar más?
13. ¿Es para ventaja suya el hacer su Red de Valor transparente u opaca?

Sobre el Alcance _____

14. ¿Cuál es el alcance actual de su Red de Valor?
15. ¿Desea cambiarla, y de ser así, cómo le beneficiará eso a usted?
16. ¿Crearé un valor agregado para vincular su Red de Valor a otra Red de Valor completamente separada?
17. ¿Sería mejor desvincular su Red de Valor de otra Red de Valor a la cual actualmente está vinculada?

Mientras más seguido se haga estas preguntas, más metódicamente pensará sobre la Red de Valor en su totalidad, y más se colocará usted en la posición de cambiar la Red de Valor para su propia ventaja. Ni siquiera se le ocurrirá hacer cambios de los cuales no esté consciente, así que mientras más estructurado y conscientemente se acerque a estas preguntas, mejor. _____

“Michael Corleone: mantenga a sus amigos cerca, y a sus enemigos más cerca”

El Padrino, III Parte

En el concepto Co-opetencia se reconoce que las relaciones de negocios tienen más de un aspecto. Como resultado, ocasionalmente puede sonar paradójico. Pero esto es parte de lo que hace la Co-opetencia un principio tan poderoso. Es optimista, sin ser ingenuo. Alienta la acción atrevida, mientras le ayuda a escapar de trampas.

Le alienta a adoptar una actitud benévola hacia los otros jugadores, y al mismo tiempo lo mantiene con una mente fuerte y lógica.

Al mostrarle los caminos hacia nuevas oportunidades, la Co-opetencia estimula la creatividad. Al enfocarse en el cambio del juego, mantiene el negocio en la búsqueda. Al encontrar formas de que el pastel sea mayor, hace el negocio más rentable y más satisfactorio personalmente. Al retar el “status quo”, la Co-opetencia dice que las cosas se pueden hacer de diferente manera y mejor”.

Adam Brandenburger y Barry Nalebuff

