

COO-PETENCIA .

Maestría en Administración de Empresas
Universidad Popular del Estado de Puebla
Seminario Integrador
Herminio Romano Sanz
50748



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Indice:

Introducción	3
Coopetencia	4
Teoría de juegos	5
Las partes del juego	6
Los jugadores	7
El valor agregado	8
Las reglas	9
Tácticas	10
Extensión	11
Conclusión	12

Introducción.

Cada día los retos son más exigentes y palabras como recesión, monopolio, bajos ingresos, competencia, guerras de precios, bajas utilidades, relaciones ganar - perder, liderazgo, diferenciación, valor agregado, etc., aparecen con mayor frecuencia en nuestro tránsito por el mundo de los negocios, social o incluso familiar. Hoy en día cualquier persona, fuere cual fuere su profesión, sea vendedor o no está involucrado en el juego de la coopectencia.

Todas las empresas y profesionales están involucrados más que nunca en el paradigma de mantenerse en constante evolución, ser apto, adaptarse a los constantes cambios, ser competitivo, poder trabajar con valores agregados tales que la empresa genere utilidades y sea útil a la sociedad. Los actuales avances en el desarrollo tecnológico, sobre todo en el ramo de las comunicaciones e informática que se han desarrollado a tasas jamás experimentadas, han permitido que estemos compitiendo contra un sin número de empresas de diferentes países que ofrecen sus productos en mi mercado, estamos hablando de la realidad de la economía global. Así en un mercado mexicano con una capacidad de consumo contraída por un prolongado periodo de poca creatividad y economías con pequeños o nulos valores agregados, no ha crecido la capacidad de compra del consumidor interno, por lo que el pastel incluso es más pequeño de lo que fue en 1994, es decir el tamaño del pastel ha disminuido. Por otro lado el mercado ha sido inundado por competidores de todo el mundo que han venido tomando poco a poco su participación del mercado. En resumen, por un lado el tamaño del pastel ha disminuido, y por el otro los invitados a la fiesta han aumentado, por lo que están tomando algunas rebanadas del pastel, en otras palabras hay menos que repartir, y se necesitan más rebanadas, en conclusión cada vez mas jugadores se quedan sin rebanadas, y los que alcanzan rebanada esta es aún menor. Este modelo nos ayuda a entender el hecho de que las actuales generaciones son más capaces, documentadas, dinámicas, intelectuales, trabajan más horas, que sus antecesores, sin embargo tienen menor calidad de vida y ingresos reales inferiores que ellos. Todo éste fenómeno no ha impedido que empresas inmersas en el mismo

entorno florezcan y prosperen como nunca con enormes valores agregados, pues han creado su propio pastel, han cambiado los valores del juego de tal manera que no están formadas tras la larga fila de las empresas comunes que esperan su mínima rebanada de pastel.

Coopetencia.

El tener la habilidad para modificar los valores del juego de los negocios vale tanto como crear un pastel propio de la empresa, esa habilidad se llama coopetencia. Entonces, mientras la gran mayoría de las empresas luchan por una porción del pastel, hay otros que crean su propio pastel, esto es coopetencia, esto es conocer las partes del juego, sus participantes, las reglas, los límites y poder cambiarlo todo, eso es coopetencia, la nueva manera de hacer estrategia de negocios conociendo el juego de los negocios desde una revolucionaria manera de participación.

Todos sabemos que para jugar el ajedrez es necesario conocer las reglas, estrategias, jugadores límites, para poder ganar, sería imposible concebir el participar en el ajedrez sin conocer y dominar sus partes, la pregunta que nos obliga a hacer este razonamiento es la siguiente, si nadie interviene en un juego de ajedrez sin dominar sus partes, ¿por qué al entrar en el infinitamente complejo e importante juego de los negocios, no nos tomamos la molestia de conocer las partes del mismo? De un simple juego como el dominó conocemos a la perfección sus reglas, participantes, valores, competidores, límites y tácticas, en este juego el valor agregado consiste en tratar de humillar a los adversarios para divertirse a su costa y evitar lo contrario por parte de ellos y de esa manera olvidar los problemas que dejamos en el negocio, el dominó realmente es un juego muy simple que nos sirve para disipar las tensiones que nos provoca el mas complejo de todos los juegos, el mundo de los negocios. Entonces, la pregunta persiste, por que no tomar nuestra innata facilidad y gusto por el juego y adentrarnos en el más maravilloso y desafiante juego, el juego de los negocios. En esta obra, Barry J. Nalebuff y Adam M. Branderburger, basándose justamente en la teoría de juegos, nos desmenuzan el juego de los negocios proyectando la riqueza y complejidad del mismo, efectuando un análisis de cada parte del mismo ilustrándolo con ejemplos reales de actualidad. A medida que el

lector se sumerge en las páginas de ésta obra comienza a involucrarse con la misma debido a que se va abriendo el panorama de las posibilidades existentes en el juego de los negocios. Coopetencia es en sí una obra que debe estar en la mente de todos aquellos que intervienen en el juego de los negocios, es decir, es una obra de gran ayuda para todos, pues las relaciones laborales, empresariales, profesionales, sociales y familiares a fin de cuenta se traduces en intercambios, en otras palabras, en negocios, así que a cualquiera de nosotros nos puede ser de gran utilidad saber coompetir.

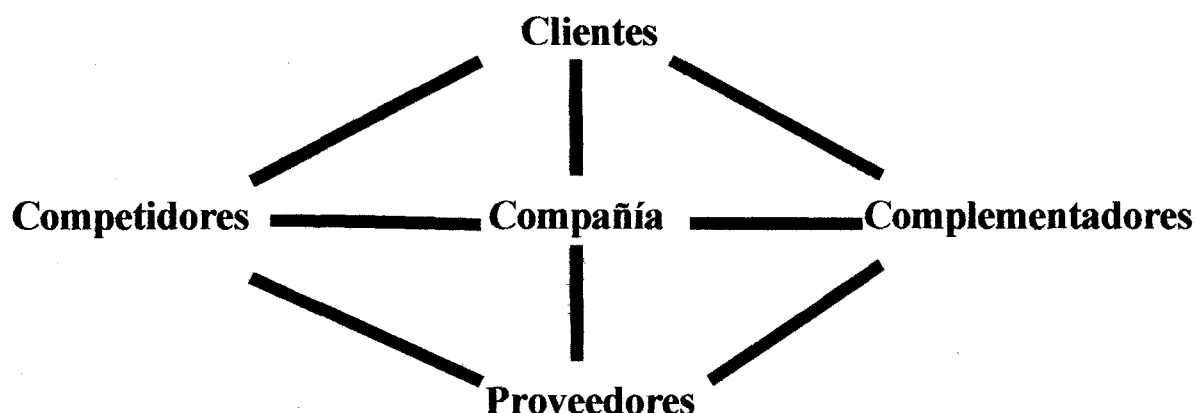
Teoría de juegos.

Es obvio que para poder participar en el juego de los negocios se deben conocer las partes, para esto es necesario conocer la teoría de juegos. Desde la II Guerra mundial se comenzó a utilizar la teoría de juegos, cuando los caza submarinos británicos comprobaron que siguiendo ciertas reglas y lineamientos en vez de la simple intuición se tenía un porcentaje de aciertos mucho mejor (todos conocemos la versión simplificada de dicho juego). En 1944 John Von Newman y Oscar Morgenstern publicaron su abstracta y ardua obra “Teoría de los juegos y el comportamiento económico” mismo ha aplicado a varios campos. Quienes le lean podrían pensar que son reglas para hacer la guerra, pero hay que recordar que en el juego de los negocios al final de una partida puede arrojar el resultado que todos los competidores ganen (ganar - ganar), así opera la teoría del juego, así funciona la coopetencia.

Debemos de crear conciencia de que la teoría del juego no es una simple receta particular, ni una regla empírica, que deja de tener validez cuando cambian las condiciones del entorno, es una manera de razonar que sobreviene a los cambios del ambiente del negocio.

Componentes del juego.

El juego se compone primordialmente por competidores que buscan proveedores y clientes al igual que nuestra compañía, pero también existen los complementadores (son quienes le aumentan el valor agregado a nuestra compañía). El siguiente esquema escenifica dichos componentes:



Las partes:

Un jugador es su competidor si los clientes valoran menos el producto de usted cuando él interviene en el juego.

Un jugador es su complementador si los clientes valoran más su producto cuando él interviene en el juego.

El proveedor y cliente desempeñan papeles simétricos son socios iguales en la creación del valor, para nosotros es fácil el hecho de acercarse a escuchar al cliente para conocer sus demandas y satisfaciéndolas agregar valor a su compañía y al cliente, del mismo modo acercarse a los proveedores para en conjunto agregar ese valor, compartiéndolo simétricamente con los clientes y proveedores.

Por otro lado, competidores y complementadores desempeñan un valor reflejo, pues mientras el complementador le da “mas” valor a su compañía, el competidor le da “menos” valor a la misma. La importancia de ésta simetría radica en que tener una perspectiva parcial de la realidad, limita nuestra estrategia, por ejemplo centrar nuestra estrategia sólo en la competencia.

Al interactuar con todos los factores del juego podemos tener relaciones de ganar – ganar, ganar – perder o perder - perder.

Todo es un juego (jugadores).

La mejor manera de conocer como opera la teoría de juegos es jugando. De esta manera el autor ha elegido un simple juego de cartas que consiste en seleccionar a un jugador a quien le entregará diez cartas negras, lo llamaremos monopolio por otro lado a otros diez jugadores se les ha asignado una carta roja a cada uno, ellos serán clientes. Por cada par de cartas (una roja y una negra) que entregue el jugador monopolio recibirá \$100.00, por lo que una carta roja o negra por sí misma no tiene valor, necesita el par para cobrar los \$100.00. La pregunta sería, si usted fuera uno de los jugadores con una carta roja ¿Qué cantidad de dinero aceptaría del jugador monopolio? ¿Le parecen \$20.00 una cantidad apropiada? Si el juego se limita a que solo se pueden hacer negociaciones individuales, (monopolio – un cliente), nunca en grupo (monopolio – varios clientes). ¿Qué pasaría si usted rechaza una oferta inicial de \$20.00 y espera al final para ser el último negociador? Al final el monopolio tiene una carta negra con valor de cero pesos y usted una roja con el mismo valor, si se juntan las dos el monopolio obtiene un valor de \$100.00, por lo tanto el valor agregado de cada uno de las partes es de $\$100.00/2 = \50.00 , por lo que si usted negocia su carta a \$50.00, el monopolio cederá. Se ha invitado a jugar este juego grandes negociadores, abogados, estudiantes, matemáticos y el resultado promedio es de una negociación basada justamente en \$50.00, así que si usted inicialmente aceptó \$20.00 se debe a que aún no conoce a fondo la teoría del juego.

Si repetimos el juego pero con una variante, que el jugador monopolio tiene siete cartas negras mientras que conserva los diez clientes con una carta roja cada uno ¿Cómo alteraría esta variante el juego? ¿Aceptaría usted \$20.00 por su carta roja? Cambiaron las condiciones del juego, si usted no se decide en la primera opción es probable que sea uno de los tres clientes que quedó fuera del juego y el valor de su carta será de cero pesos, no \$50.00 como en el caso anterior, entonces esta certeza lo es para todos los clientes, saben que tres de ellos quedarán sin rebanada, por lo tanto el valor agregado de un solo cliente es cero, lo que el monopolio le dé será cortesía, (algo debe darle, sino provocará irritación en el cliente quien tomará la opción de una relación perder – perder).

En el primer caso el valor del monopolio era de diez cartas negras por \$100.00 daba un total de \$1000.00, por otro lado como cada cliente tenía

garantizada su rebanada de pastel, también tenía un valor agregado de \$100.00, por diez clientes daban otros mil, sumando ambos valores agregados tenemos un gran total de \$2000.00, 50% para el monopolio y 50% para los clientes. En el segundo caso, al negociar individualmente cada cliente y sabiendo de antemano que tres de ellos no van a obtener un solo centavo su valor agregado individual es cero, si el monopolio decide no negociar con ellos será efectivamente cero, pero el valor agregado del monopolio es de siete cartas de \$100.00, es decir de \$700.00, por lo tanto la suma de ambos valores agregados es cero mas \$700.00, es setecientos, de los cuales el 90% o mas son para el monopolio, es decir, \$630.00, mientras que en el primer juego era del 50% de \$1000.00, quinientos pesos, \$500.00 menos que en el primer caso, entonces ¿A quien benefició la escasez? Analizándola desde una perspectiva del monopolio y conociendo a fondo la teoría del juego ¿Resta o suma valor agregado una escasez al monopolio? Un ejemplo claro de la escasez intencional es la liga de fútbol la NFL, la que restringe deliberadamente el número de equipos y así asegura que haya más ciudades pujando por equipos disponibles, de esta manera los equipos tienen gran ventaja al negociar con las ciudades, dándole un gran valor agregado a cada franquicia de la liga. ¿Será coincidencia que el capitalismo se basa en grandes monopolios, quienes se dedican a manejar de la “mejor” manera los recursos escasos? Como hemos comprobado con un simple juego, la teoría de juegos tiene un potencial enorme y un solo cambio altera de manera total el juego, solo que debemos recordar que de saber jugar bien ese juego depende el futuro de nuestras compañías.

A ganar (valor agregado).

Al entender quien tiene el poder en el juego significa conocer quien tiene el valor agregado, es decir, lo que cada jugador aporta al juego, en el caso del segundo juegos de cartas , el monopolio tenía el poder por lo que aumentó el valor agregado de su posición.

Para conocer el valor agregado de mi compañía debo valorar mi pastel cuando estoy en el juego y a ese total restarle el valor del mi pastel cuando no estoy en el juego. Esa diferencia de valores agregados determina el valor agregado de mi compañía.

Tomamos el ejemplo del juego de cartas para calcular el valor agregado de cada cliente, recordamos que ningún cliente es esencial en el juego, por lo tanto el monopolio es dueño del juego, así que es generosidad el que ofrezca \$10.00 por carta. Esto sucede si se piensa en una sola mitad, en el hecho de que si no es por el monopolio no obtenemos nada, pero olvidamos que sin nuestra carta el no obtiene nada tampoco, eso es el valor agregado de cada cliente, por eso pensar en el valor agregado que yo (cliente) apporto, cambia la realidad. El hecho de que cada cliente vea el juego desde el punto de vista del valor agregado del monopolio su juego vale cero, pero si lo mira a partir del valor agregado de su carta (aunque tiene el riesgo de no obtener nada) su carta agrega \$100.00 al juego, eso es pensar en valor agregado, eso es hacerse la pregunta ¿Qué agrego al entrar en el juego? En vez de concentrarse en el pago mínimo que está dispuesto a aceptar, pensar en términos de: ¿Que tan necesitados están los demás jugadores para que usted entre en el juego?. En el caso del ejemplo citado al monopolio cada cliente que negocie con él le da un valor agregado a su carta negra de \$100.00.

¿Cómo se juega? (Reglas).

Otro aspecto importante de la teoría de juegos son las reglas, conociendo las reglas del juego conocemos los detalles, y todos conocemos la importancia de los detalles a la hora de jugar. Si realizamos ligeros cambios en las reglas los resultados pueden ser muy diferentes, en resumen, cuando se trata de negocios los detalles son todo. Hay que recordar que quien tiene mayor poder, se lleva el valor agregado, al cambiar las reglas ¿Altera el balance del poder? Por supuesto que sí, un cambio en las reglas puede alterar sensiblemente el balance del poder en el juego, así que al analizar los futuros cambios en los acuerdos, contratos, políticas, de la compañía hay que visualizarlo desde la perspectiva del balanceo del poder, y preguntarnos ¿Esta regla, acuerdo, contrato, promoción, cotización, etc., le agrega o resta poder a mi compañía, y por lo tanto le aumenta o disminuye el valor agregado?

Finalmente hay que tener en cuenta el hecho de que uno mismo puede cambiar las reglas, pero también cualquier jugador lo puede hacer, así que sería un grave error pensar que mis reglas son las que van a regir.

Jugar mejor (Tácticas).

Los juegos en los negocios se juegan en la niebla, por eso las percepciones son fundamentales en el juego.

Las percepciones de la realidad (sean acertadas o erróneas), son las que motivan las conductas. Un ejemplo en la naturaleza es la cola de un pavo real, esto podría parecer una debilidad del animal que al tener una cola más grande fuera más torpe y vistoso, por lo que sería pieza fácil para sus depredadores, sin embargo una diferente percepción, (la hembra del pavo), ve al macho mucho más atractivo, pues el hecho de tener la cola tan grande se percibe como fortaleza, pues a pesar de ser vistosa y estorbosa, no impide que el macho sea capaz de superar a sus depredadores, además la hembra sabe que si se aparea con un macho de cola larga, sus crías machos, tendrán altas probabilidades de tener cola grande, por lo tanto ser deseados por el resto de las hembras y garantizarles la perpetuación de la especie, todo esto es cuestión de percepciones.

De las percepciones debemos partir para establecer las tácticas debido a que todas las diferentes percepciones provocan una niebla que impide ver la realidad, así que si somos realistas sabremos que lo que vemos son solo las percepciones.

Para jugar necesitamos las tácticas, dichas tácticas se resumen en tres grandes bloques: Disipar la niebla; conservar la niebla y agitar la niebla.

Disipar la niebla, es decir, hacer la prueba de la credibilidad, en la que si uno está seguro de lo que dice, se es capaz de arriesgar dinero (costosas campañas de publicidad, aceptar un contrato de paga por rendimiento, dar pruebas gratis), lo que realmente está haciendo es enviar una señal. Otra opción es pedirle a otros que demuestren su credibilidad (exigir garantías, proponer un contrato de paga por rendimiento, solicitar un ensayo gratis).

Conservar la niebla, es otra de las tácticas que se pueden emplear en el juego de los negocios, por ejemplo ocultar información, siguiendo el rebaño e inventando explicaciones para el fracaso. Aquí también entran las tácticas de negociación, teniendo cuidado en no revelar sino solo el mínimo de información necesaria, hacer amenazas de manera explícita, no expresarlas abiertamente y tratar de resolver las diferencias de opinión entre usted y la otra parte, facilitando el proceso por medio de la intervención de una tercera

persona que negocie de buena fe por ambas partes, emplear a un mediador para que haga ver a la contraparte las consecuencias que se tendrían en caso de no llegar a un acuerdo, y dar fundamentos para que se reconozca en que se debe llegar a un acuerdo y en que no.

Agitar la niebla, es decir, complicar intencionalmente las cosas para ocultar precios altos, disimular precios oportunistas, ocultar precios bajos para mantener imagen de calidad, dificultarle al comprador la posibilidad de hacer comparaciones. Estas tácticas tienen las desventajas de que aumentan los costos administrativos, confunden y contrarían al consumidor y estimulan rebajas furtivas de precios que hacen los competidores.

Los límites del juego (extensión).

Branderburger afirma, ningún juego es una isla, sabemos que ningún juego tiene límites o fronteras, sin embargo, podemos trazar dichos límites arbitrariamente, para hacer caer a los demás jugadores en la trampa, o tratar de analizar los límites impuestos por los demás jugadores para evitar caer en una trampa creada por ellos.

En la realidad solo existe un gran juego, que comprende toda la complejidad total, y tal juego no tiene límites, pero ese juego universal es absoluto e incomprensible para el ser humano por esa razón nos vemos forzados a ponerle límites a los juegos en que participamos, es decir descomponer el gran juego en pequeños componentes los que si pueden ser comprendidos por los jugadores. Debido a que en realidad todos los juegos no son mas que componente de un gran juego, todos los juegos están vinculados entre sí, en mayor o menor medida pero todos están realmente relacionados entre ellos pues la suma de todos los juegos limitados del universo es igual al gran juego universal. Los juegos se vinculan entre sí por medio de sus partes, de modo que los jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión.

Los límites de los juegos en realidad son creados artificialmente por el hombre, por esa razón dichos límites son mentales (no reales) y el juego se vincula con otros y afecta a otros, es más hasta una simple expectativa del juego de mañana afecta el juego de hoy. La vinculación entre juegos se da a

tal grado de que por el simple hecho de que una persona considere que dos juegos están vinculados, ese solo echo los vincula.

Por medio de la vinculación de juegos se pueden implementar estrategias como las sugeridas por el autor que en resumen toman el mismo principio táctico del judo, aprovechar la misma fuerza del adversario en su contra. Así si fijamos un precio elevado a un producto superior no perjudicamos las ventas del fuerte y nos deja operar con nuestro valor agregado alto. Apostar por un producto no probado que tenga una posibilidad de fracasar, pone al fuerte en una posición en la que no le es atractivo entrar con sus marcas acreditadas y posicionadas por temor de que un posible fracaso perjudique su producto estrella. Otras formas de definir límites son la innovación, los contratos, vincular productos por descuentos, vincular mediante tácticas, etc. Siempre que se estén analizando límites hay que tener en cuenta que en realidad siempre hay un juego más grande.

Hay que prepararse ante el cambio

Al conocer los elementos y componentes del juego, lo único que falta es recomenzar a jugarlo, sin perder de vista que ese juego es un proceso continuo en el que hay que aprovechar las oportunidades actuales y las que vendrán, así que en este ambiente la única constante es el cambio.

La coopetencia, reconoce que las relaciones comerciales tienen más de un aspecto, por lo que puede parecer paradójica, pero esto es precisamente lo que la hace una forma de pensar muy poderosa. La coopetencia es optimista sin ser ingenua, conduce a la acción atrevida si que se caiga en la trampa, invita a que uno sea mas empático hacia otros jugadores manteniéndonos racionales y sólidos, conservando la creatividad mirando hacia el futuro buscando cada vez "pasteles" mas grandes con valores agregados mayores, es decir, hacer las cosas de una mejor manera, hacerlas pensando en coopetencia.

Bibliografía:

Coopetencia, Barry J. Nalebuff y Adam M. Branderburger,
Grupo editorial Norma