

COOPETICIÓN

Nuevas estrategias para captar valor en los mercados

Un león atrapado en una red de un cazador captura un ratón, pero en lugar de comérselo decide soltarlo, porque no iba a saciar su hambre.

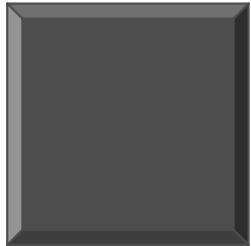
Entonces el ratón, en agradecimiento, empieza a roer la red y consigue liberar al león.

Si éste se hubiera comido al ratón, ambos habrían desaparecido.



Esto explica la supervivencia de muchas especies durante años. Adaptación ó Anticipación !!!

Se acuerdan de este resultado !!!



0-1

En los negocios para ganar el otro no tiene por qué perder

Conclusión para las empresas!!!



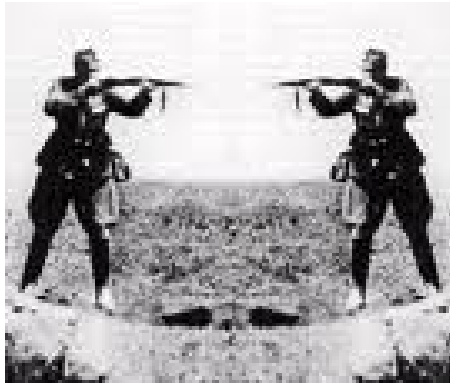
!! HACERLO BIEN PARA SU EMPRESA !!

COMPETIR

O SER

COMPETITIVO

Ante la competencia !!!



2 situaciones



NEGOCIOS COMO GUERRA: **COMPETIR**

- Dividirse más el pastel
- Guerras de precios para conseguir clientes
- Clientes + infieles
- Baja rentabilidad

Tiende a cero

NEGOCIOS COMO PAZ: **COOPERAR**

- Hacer un pastel más grande - Expandir los límites del mercado
- Mantener o subir precios
- Clientes + fieles
- Más rentabilidad

Tiende a infinito

Un nuevo esquema mental

- En Español **Coopetición** aporta una teoría y práctica de valor con un significado dual:

mientras que crear valor es un proceso que intrínsecamente se realiza mediante la cooperación, la adquisición de valor es una actividad intrínsecamente competitiva.

CASOS Y VARIANTES: COCINEROS ESPAÑOLES, TELEFONÍA, AUTOMÓVIL....
MERCADONA, TOYOTA

Un nuevo esquema mental

- La combinación sugiere una relación mucho más dinámica que las palabras «**competición**» y «**cooperación**» por separado.

Eric B. Kim: "Nuestra estrategia se centra en la 'coopetición': cooperación más competencia".

Vicepresidente ejecutivo de Samsung Electronics.

"El concepto de competición es diferente. En la actualidad compites, pero al mismo tiempo colaboras con tu competencia. Competimos con Nokia, pero también hacemos *big business*".

Nosotros somos su mayor proveedor de pantallas para sus móviles, es un buen cliente, pero también es nuestro mayor rival en el mercado de teléfonos móviles.



Un nuevo esquema mental

- ✓ Analizaremos el mundo de las empresas como un juego
- ✓ Pero no un juego como los deportes con situaciones de ganar-perder
- ✓ En los negocios las cosas son opuestas
*“para **ganar** no es preciso que otros pierdan, pueden haber varios ganadores”.*
- ✓ Hay que competir, pero si uno es listo también puede cooperar.



¿Cómo cambiar el juego?

- Pensar que el éxito se alcanza jugando el juego correcto **no es cierto**
- Las mayores oportunidades (y los mayores beneficios) no provienen de jugar el juego de forma diferente provienen de cambiar el propio juego.

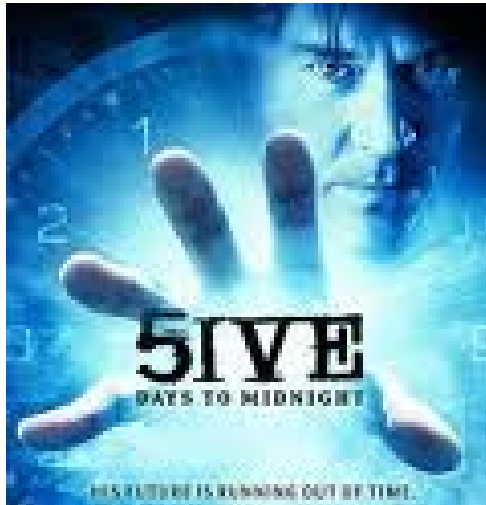
¿Cómo cambiar el juego?

- Si usted está Jugando el juego equivocado, debe cambiarlo. Incluso si se trata de **un buen juego** piense en la posibilidad de crear uno mejor.
- **Cambiar el Juego constituye la esencia de las estrategias de negocios. .**
- Cuando la gente habla de cambiar el juego, con frecuencia dicen:
«Usted tiene que cambiar las reglas».
Ésta es, sin duda, una forma de cambiar el juego.

Pero es sólo una de las tantas que existen.

Las partes de la estrategia

- Para cambiar el juego usted debe modificar **uno o varios** de los elementos que lo integran.



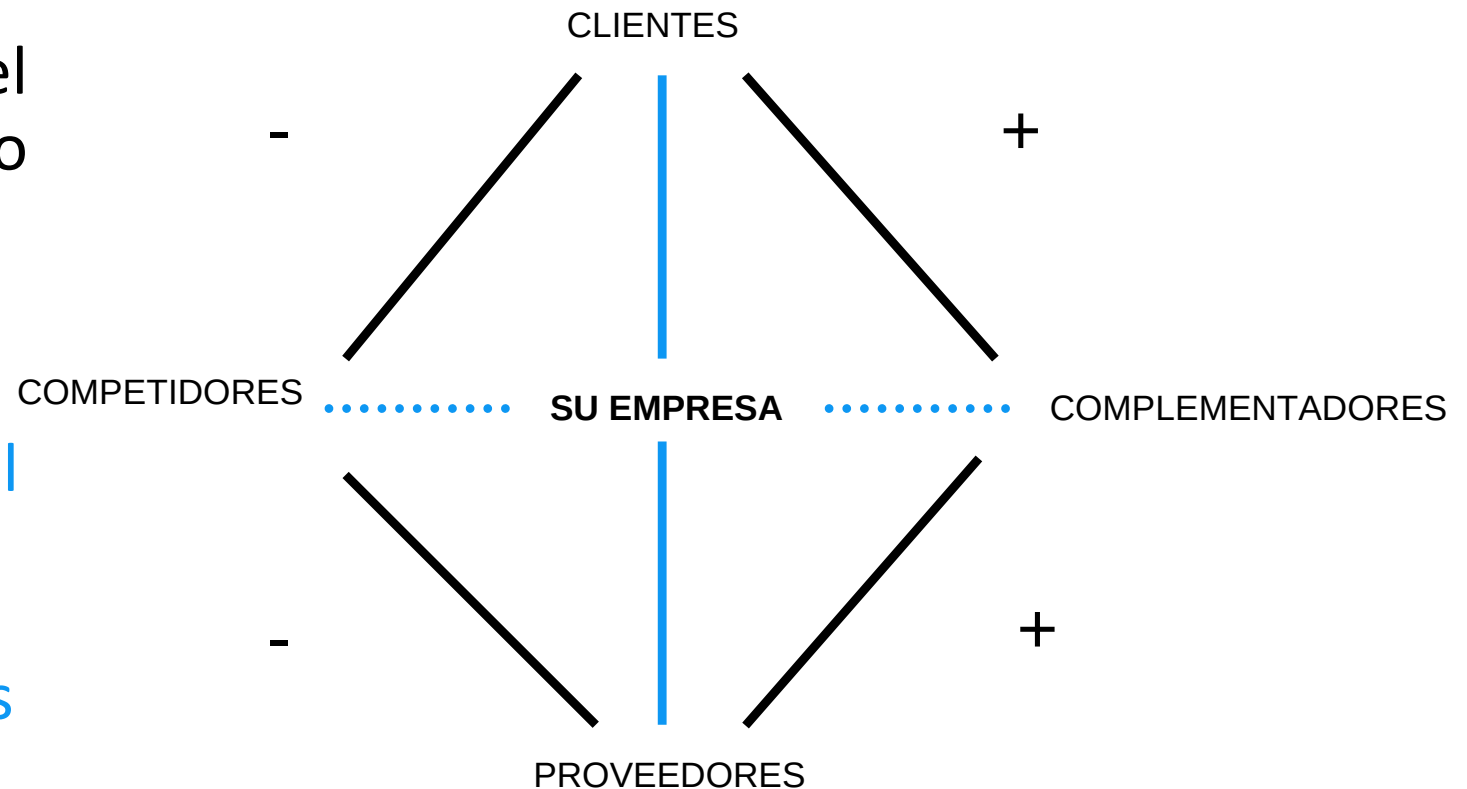
- Jugadores
- Valor añadido
- Reglas
- Tácticas
- Terreno de juego

le ofrecen una vía para transformar el juego actual en uno **completamente nuevo.**

Si los negocios son un juego,
¿quiénes son los **jugadores** y cuáles son los
roles que desempeñan?

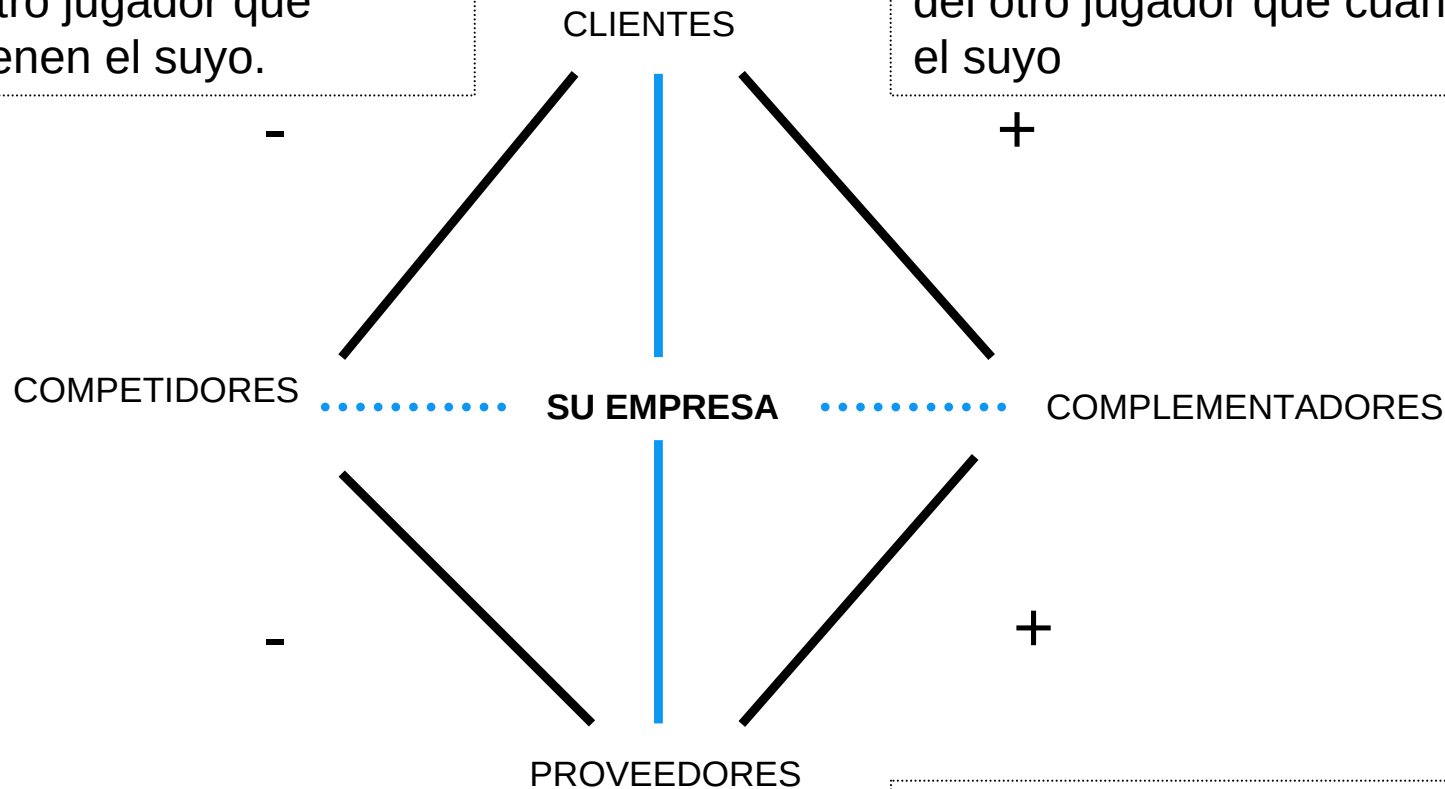
Esquema del valor neto

- En el eje vertical del mapa del valor neto se encuentran los clientes y los proveedores
- En el eje horizontal se encuentran los competidores y los complementadores de la empresa.



Un jugador es su **competidor** si los clientes **valoran menos** el producto de su empresa cuando tienen el producto del otro jugador que cuando sólo tienen el suyo.

Un jugador es su **complementador** si los clientes **valoran más** el producto de su empresa cuando tienen el producto del otro jugador que cuando sólo tienen el suyo



Un jugador es su **competidor** si es **menos atractivo** para un proveedor proporcionarle recursos a usted cuando también los suministra a otro jugador, que cuando los suministra sólo a su empresa.”

Un jugador es su **complementador** si es **más atractivo** para un proveedor proporcionarle recursos a usted cuando también los suministra a otro jugador, que cuando los suministra sólo a su empresa

¿ Amigo o enemigo ?

**En el juego de los negocios
¿quiénes son sus amigos y quiénes
sus enemigos?**

Usted tiene tres grupos de amigos y uno de enemigos

¿verdad?

Clientes, proveedores y complementadores están todos de su lado, mientras que los competidores, claramente, no lo están.

¿ Amigo o enemigo ?

A lo largo del eje vertical del mapa del valor neto hay una mezcla de cooperación y competencia.

Es **cooperación** cuando los proveedores, empresas y clientes se unen para crear valor.

Pero cuando el pastel tiene que dividirse, los clientes presionan por precios más bajos y los proveedores también quieren su pedazo.

De esa forma, cuando llega el momento de dividir el pastel, se convierten en **competidores**.

¿ Amigo o enemigo ?

Los conflictos entre complementadores en el sector de los ordenadores.



Esquema del valor neto

RESUMEN

- Es muy fácil centrarse sólo en una parte de la empresa y olvidar las demás.
- El mapa del valor neto ha sido diseñado para evitar esa desviación.
- Muestra los **4** tipos de jugadores con los que usted va a interactuar y enfatiza las simetrías que existen entre ellos y los roles que ocupan.

El Valor Añadido

¿Cuánto espera usted «sacar» de un juego?

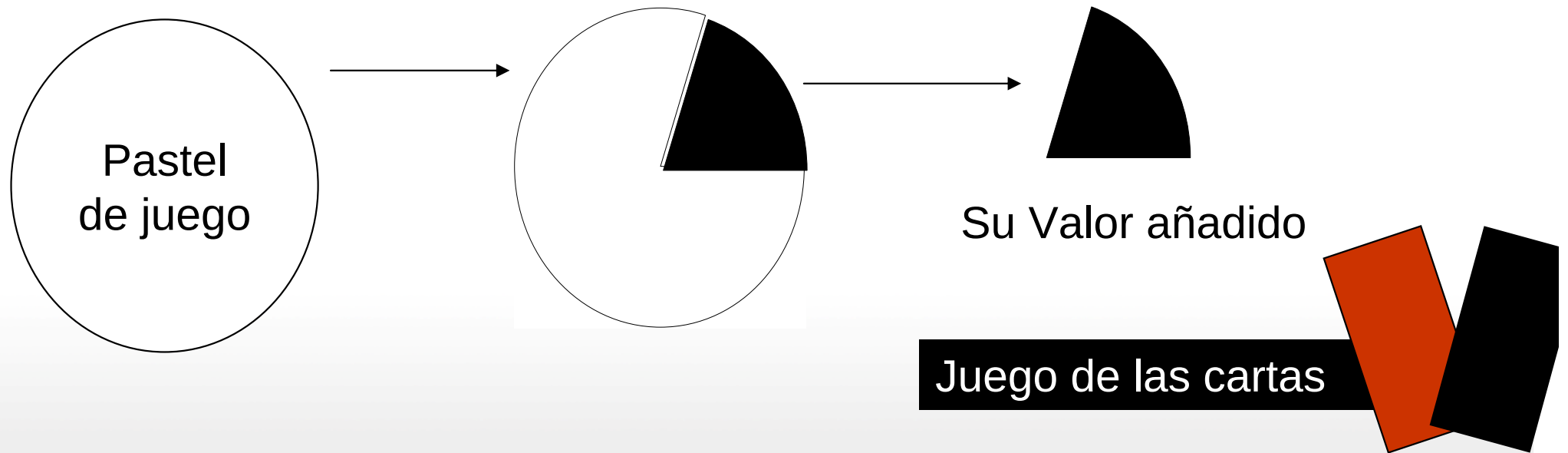
La teoría de los juegos nos enseña como cuantificar ese poder.

La clave para comprender quién tiene el poder en cualquier juego es el concepto de «**valor añadido**».

El valor añadido mide lo que aporta cada jugador al juego

El valor Añadido

La definición formal: tome el tamaño del pastel cuando usted y cualquier otra persona están en el juego; luego, determine cuál es el tamaño del pastel que los otros jugadores pueden crear sin usted. La diferencia es el valor añadido.



El Valor Añadido Nintendo



=



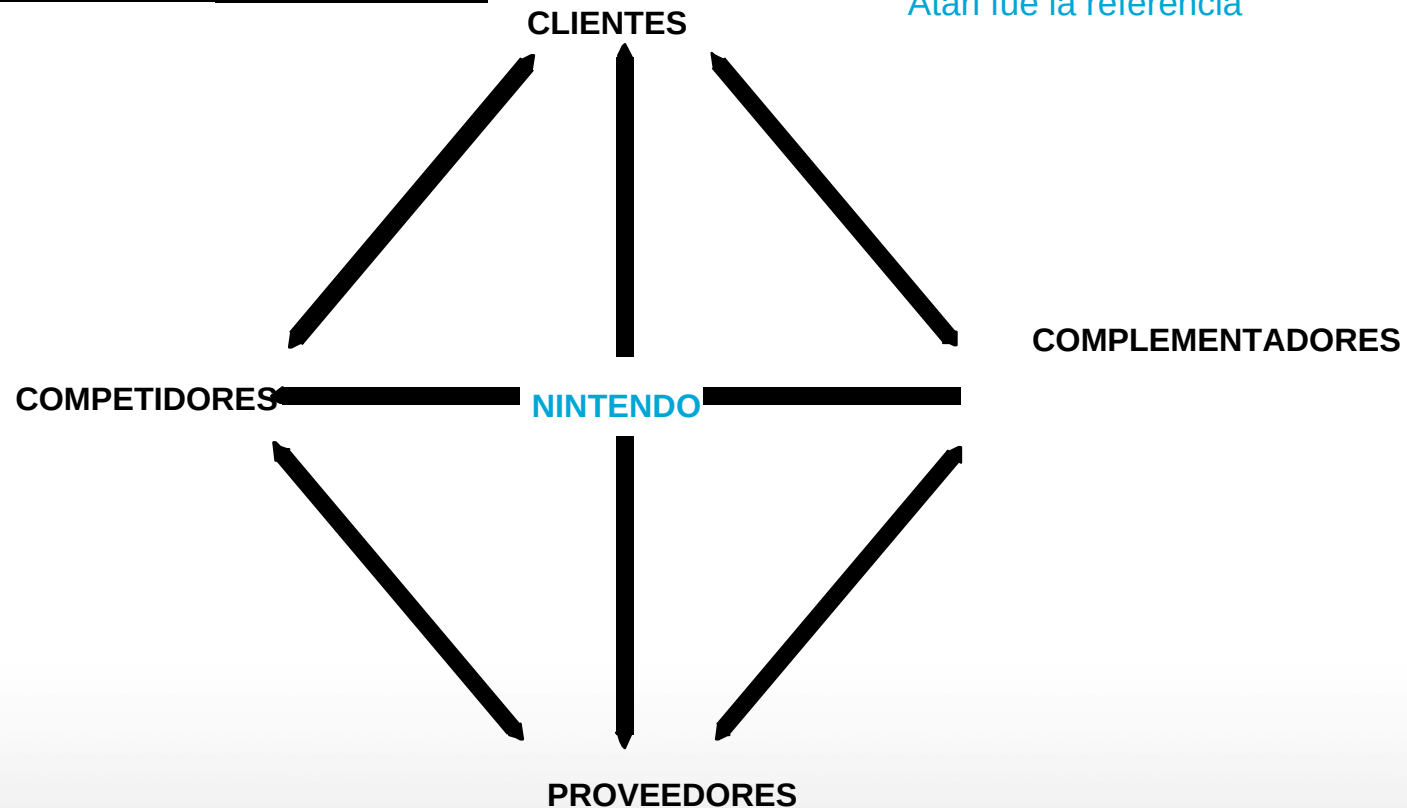
!! PALANCA
ESTRATEGICA !!



!! HACERLO BIEN
PARA SU EMPRESA !!

LA ESTRATEGIA DE NINTENDO ERA EL
EFECTO DE LIMITAR EL VALOR
AÑADIDO DE TODOS LOS JUGADORES
DEL JUEGO

Atari fue la referencia



El Valor Añadido En un mundo competitivo

Usted no debe de considerar su valor añadido como algo natural y dado:

- En un mundo competitivo usted tiene que esforzarse para llegar a tener un cierto nivel de valor añadido ...

y



¿ cómo se va haciendo eso?

A veces la vida no es tan simple.

El Valor Añadido En un mundo competitivo

- En muchos casos en los negocios existe una trampa:

- *mejorar el producto incrementa el coste.*



Al mismo tiempo

- si *reduce* sus **costes** puede poner en *peligro* su **producto.**



El Valor Añadido En un mundo competitivo

- **Debe existir una (negociación trade-off) entre calidad y coste.**

Usted puede tener calidad más alta o costes más bajos

!!pero en este caso NO ambos al mismo tiempo !!



Una forma de lograr valor añadido es :
hacer negociaciones-concesiones inteligentes.

El Valor Añadido de una relación

- Usted realiza sus mejores esfuerzos para calcular de qué forma puede proporcionar **alta calidad a bajo coste**.

Pero.... eso también lo hacen sus competidores.

- Esa es la naturaleza de la competencia.
- Si hay muchos otros que pueden hacer lo mismo que usted, entonces usted no tiene mucho valor añadido.



¿ ENTONCES QUE HACER ?

El Valor Añadido de una relación: dando las gracias y sus directrices



Ejemplo de lo que no hay que hacer:

- Algunas empresas de telefonía móvil regalan llamadas los fines de semana , etc

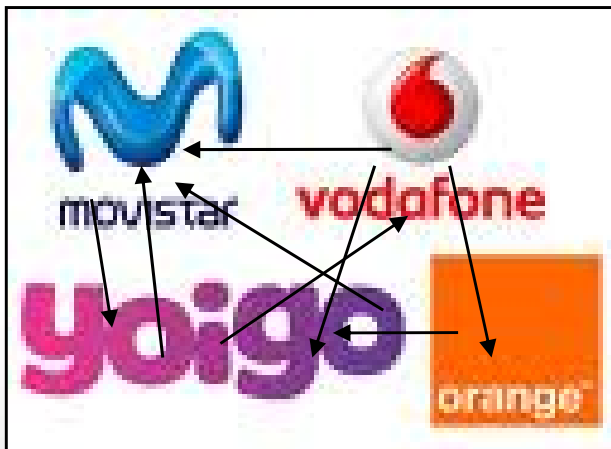
Otras

- ofrecen descuentos fantásticos en los nuevos teléfonos o los regalan

!!!Pero sólo a los nuevos clientes!!!

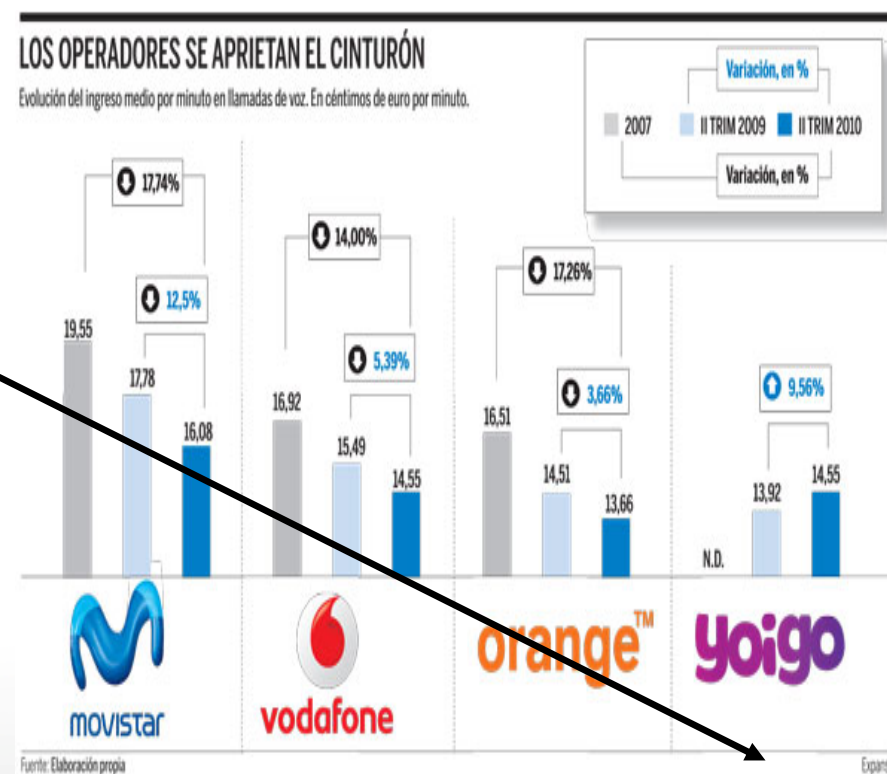
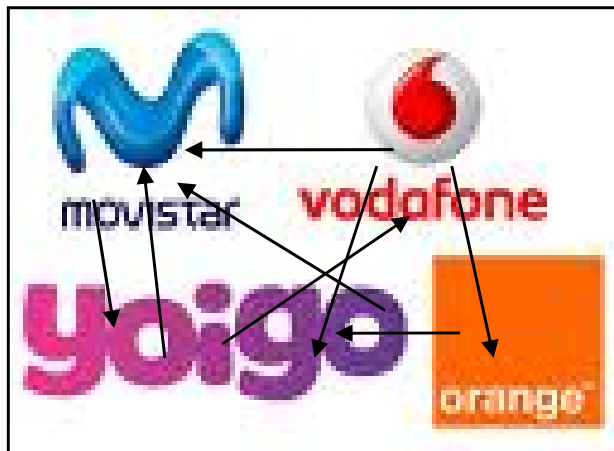
En realidad, !! esto deteriora la FIDELIDAD en lugar de consolidarla.!!!

ESTAS REGLAS BAJAN LA RENTABILIDAD



El Valor Añadido de una relación: dando las gracias y sus directrices

Ingreso medio 2007-2010



RESUMEN

El Valor Añadido : [Modificando los valores añadidos](#)

-Construir valor añadido es una de las tareas básicas más difíciles de la gestión de una empresa.

-La clave de su estrategia consiste en determinar si debe o no limitar (y cómo hacerlo) los valores añadidos de los otros jugadores.

-Usted puede utilizar los trade ons y los trade offs en mundo competitivo.

-Para proteger su valor añadido necesita consolidar sus relaciones con sus clientes y proveedores.

Las Reglas

Las Reglas

Cuando hablamos de cambiar el juego, usualmente, la primera cosa en la que la gente piensa es en cambiar las reglas.

Pero, Si ¿preguntamos qué reglas podrían cambiarse la pregunta nos deja dubitativos.?

Las Reglas

- 1.-La mayor parte de las reglas que existen en los juegos de negocios son leyes y costumbres muy bien establecidas.
- 2.-Salirse de esas reglas conllevaría el riesgo de sufrir penalidades legales o la expulsión del mercado.



Al igual que el valor añadido, las reglas son una importante fuente de poder en el juego

Las Reglas

Hay otras reglas del juego cuyo cambio puede tener sentido.



¿ cuáles ?

Las que se encuentran en los contratos con :

- *clientes y proveedores , estas van a condicionar su futuro*

Ninguna regla dice que se deban seguir las reglas

Las Reglas

Un competidor trata de captar a sus clientes !!!!



¿Qué puede hacer usted?

Realizar una CIC Y CCF por ejemplo son opciones con clientes, proveedores y en el mercado masivo que pueden ayudar a cambiar el juego a su favor

Las Reglas



- Convencen a los clientes de que no esperen para hacer sus compras
- Mercadona de esta forma evita hacer descuentos

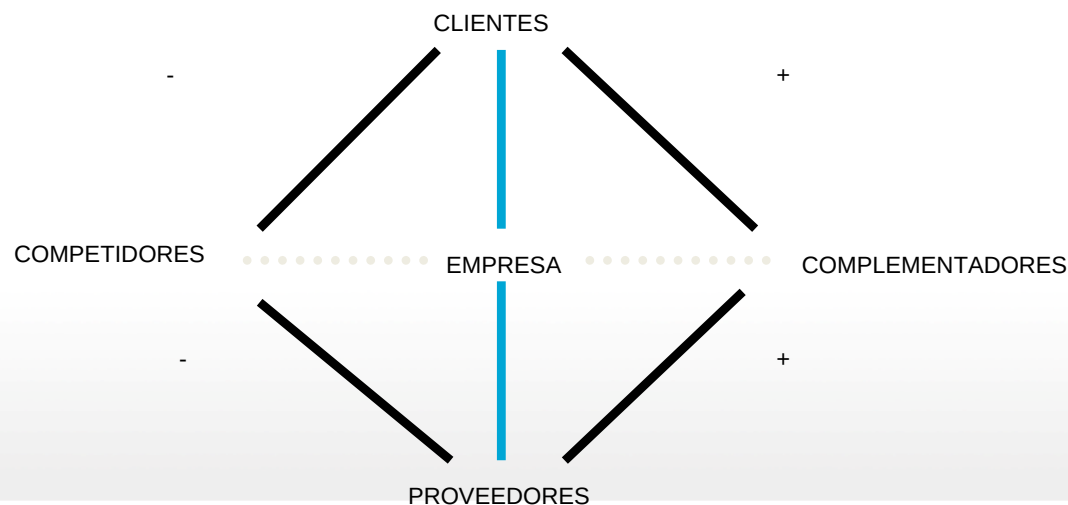


El resultado es: una base de clientes muy leales

Han logrado cimentar una sólida reputación de tener los precios más bajos del mercado



- Marcas propias
- Interproveedores



RESUMEN

Las reglas: Cambiando las reglas

- 1.-Muy a menudo las personas ingenuas creen que «las reglas son las reglas.» Las tratan como si fuesen normas esculpidas en la roca
- 2.-La libertad para cambiar las reglas es una espada de doble filo.
- 3.-No siga las reglas de otras personas ciegamente; pero no cuente tampoco con que los otros van a seguir sus reglas al pie de la letra.
- 4.-Así como usted puede cambiar las reglas o establecer reglas nuevas, también pueden hacerlo los otros.
- 5.-**Si no puede controlar una regla es muy arriesgado basar su estrategia en ella**

Las Percepciones o Tácticas

Las Percepciones o Tácticas

Distintas personas ven el mundo de forma diferente.

Así como los valores agregados de los jugadores y las reglas son elementos importantes del juego, **también lo son las percepciones que tengan los Jugadores.**



- La forma como los participantes perciben el juego influye en los **movimientos** que realizan

-Las percepciones son particularmente importantes en las **negociaciones**

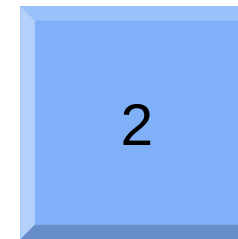
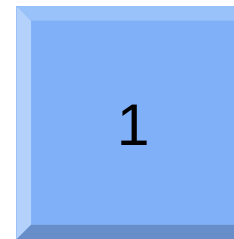
Las Percepciones o Tácticas

- La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.
- Toda verdad es relativa. Relativa a su mente o a la de cualquier otro ser humano.
- **El Mega-Ejemplo:**
Mucha gente piensa que el marketing es una batalla de productos pero es una batalla de percepciones.

Las Tácticas = ¿ Pq BMW es la **más deseada** de conducir ?



PERCEPCION



COMUNICACIÓN , ATRIBUTO = MARCA deseada



!! PALANCA
ESTRATEGICA !!

!! HACERLO BIEN
PARA SU EMPRESA !!

Las Percepciones o Tácticas

Algunas tácticas están diseñadas para

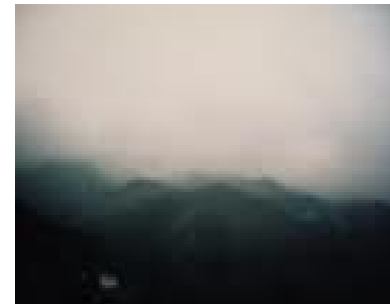
disipar la
bruma



otras para
preservar
la bruma



otras para
crear nuevas
brumas



Veamos....

Las Percepciones o Tácticas

“Ahí fuera lo que existe es la jungla”

¿cómo una empresa puede demostrar que...?

-Es la mejor



-Tiene el mejor producto



TOYOTA

Modelos Empresas Vehículos de ocasión Financiación Postventa Mundo Toyota

Configurador Productos Financieros Seguro de Automóvil Toyota Key for Key Plan iQ 3Flex **Tranquilidad Toyota** 0% TAE

Ofertas de financiación de Toyota



- Lista de precios >
- Consulte un catálogo >
- Busque un concesionario >
- Pruebe un Toyota >
- Configure su coche >
- Calcule el coste de su próximo mantenimiento >
- Su seguro desde 367 euros >
- Llamada a revisión preventiva >

Tranquilidad es saber que, si financias tu **Toyota**,
ahora tienes **5 años de garantía**.

 Cada una de éstas palabras tiene mucho sentido en Toyota. Compruébalo!!!

CALIDAD SEGURIDAD INNOVACIÓN SERVICIO
CONCEPT CARS MOTORES AUTOMOVILISMO

Listo



Internet



150%

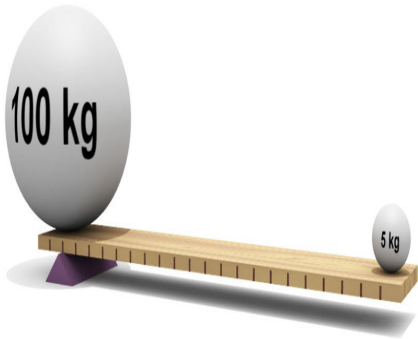
RESUMEN

Las Tácticas

- Usted puede cambiar el juego modificando las percepciones de las personas.
- Todo lo que usted hace y todo lo que no hace envía una señal.
Estas señales dan forma a las percepciones que se hacen las personas sobre el juego.
- Usted debe tomar en cuenta las percepciones:
primero para conocer realmente en qué juego está y
segundo para poder controlar la forma de como puede cambiarlo.

El terreno de juego:

El terreno de juego:



Comprender, jugar y cambiar los vínculos entre los juegos es la quinta y última palanca estratégica.

1.-El primer paso consiste en identificar los vínculos que existen entre los juegos.

2.-Una vez que ha detectado los vínculos, puede utilizarlos en su beneficio,

usted puede crear nuevos vínculos o eliminar los que ya existen.



3.- Al hacerlo puede modificar el «**terreno de juego**» o ámbito de implantación del juego.

Existe vínculos por la vía del valor añadido, las reglas y las tácticas , empecemos por...

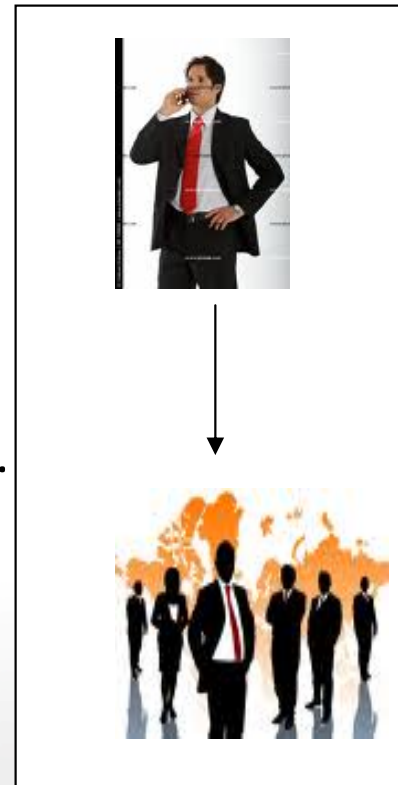
El terreno de juego:

Las Reglas imponen limitaciones a lo que los jugadores pueden hacer y esas limitaciones es posible que vinculen lo que de otra manera serían juegos separados.

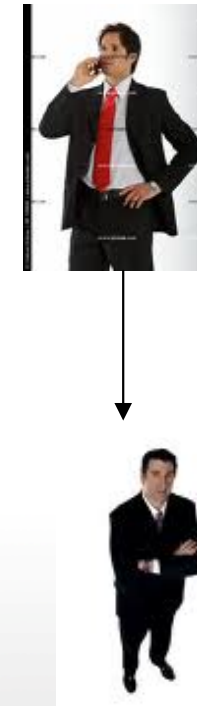
Por ejemplo:

Una CCF **impide** que un vendedor realice lo que de otra forma serían dos negociaciones independientes (juegos separados) con los clientes.

Un juego



Otro juego



Otro juego



El terreno de juego:

Vínculos por la vía de las reglas: En el mercado masivo



BENEFICIOS

+ Ventas para los partners

+ Fidelización clientes de ambos

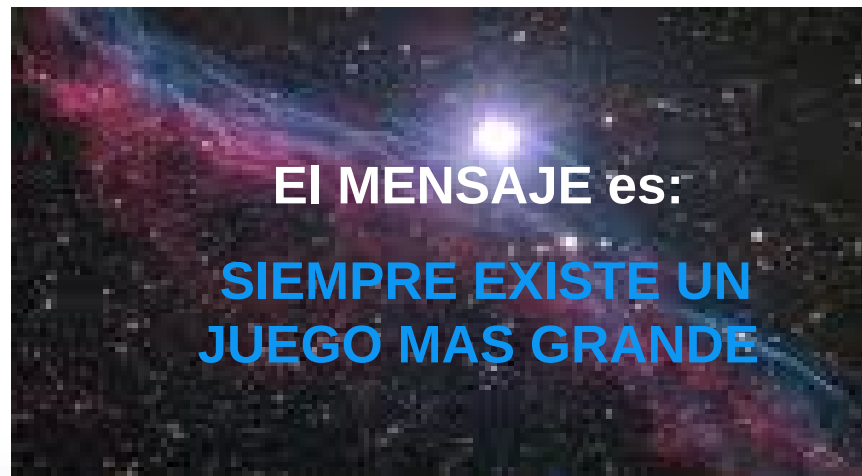


COOPETICIÓN

RESUMEN: El terreno de juego:

-La lección más importante es que todos los juegos tienen lugar dentro de un contexto más grande.

-Eso es lo que permite que los límites de las fronteras de un juego se expandan o simplemente se muevan.



LA ESTRATEGIA ES INNOVACIÓN Y RESULTADOS



www.xavierprunes.com

prunes@xavierprunes.com

Xavier Prunés

Especialista en **Estrategia de Negocios**