



Coopetición

El nuevo juego Estratégico ...que está cambiando la forma de hacer negocios

Por Fco. Javier Prunés, Director de Dinamyka

Los negocios no son un deporte familiar o un juego de cartas como el baloncesto o el póker. No, en estos juegos alguien debe perder para que tú ganes (también llamados juegos de suma cero). En los negocios las cosas son totalmente opuestas "**para ganar no es preciso que otros pierdan pueden haber varios ganadores**". En otras palabras, los negocios son la guerra, pero también la paz. Hay que competir, pero si uno es listo también puede cooperar. Pero ¿cuando hay que hacer una cosa u otra? ¿Cómo saber cuando competir y cuando cooperar? Pues bien, hay que hacer ambas cosas a la vez.

Las empresas **cooperan** cuando se trata de hacer una gran tarta y **compiten** cuando hay que repartirla. En otras palabras, hacer negocios es guerra y paz simultáneamente. Hay que competir y cooperar al mismo tiempo. La combinación sugiere una relación mucho más dinámica que las palabras «competición» y «cooperación» por separado.

Ciertamente es así. Hacer negocios no se refiere o implica sólo cooperar o sólo competir. Hacer negocios se refiere o implica «co-operación», que viene de la traducción del inglés «co-opetition», esta palabra es la combinación de los dos términos en inglés competition «competición» y cooperation «cooperación». Nosotros le llamaremos "Coopetición".

Coopetición aporta una 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.

Con el fin de encontrar una forma de gestionar juntas la competencia y la cooperación, basamos Coopetición en la teoría del juego. Para muchos esto es una sorpresa, ya que las imágenes que proyecta la teoría de juegos nos inducen a concebir el mundo empresarial desde la óptica de los negocios como guerra, es decir, para que uno gane el otro debe perder como decía al principio, pero no es así, Coopetición nos enseña entre otras cosas juegos basados en **ganar-ganar**. Coopetición se centra en encontrar las estrategias correctas y tomar las decisiones correctas, es particularmente eficaz cuando existen muchos factores inter-independientes y ninguna decisión puede ser tomada de forma aislada de otras muchas decisiones, igual que en los juegos.

Pero tenga en cuenta algo capital, Coopetición *no es una teoría académica*, es la **práctica habitual y real del mundo de los negocios de hoy**, encontrará Coopetición todos los días en la prensa económica, otra cosa es que Usted no perciba o asimile como se está jugando el juego de los negocios, ni se imagina la cantidad de Coopetición que están haciendo y van a seguir a haciendo las empresas, y mucho más con esta crisis, el momento lo requiere y los mercados globales lo necesitan.



"No se trata tan sólo de cambiar la forma de jugar, sino el juego que usted juega. La clave es hacer un juego a su favor, esta es la idea que genera mayores beneficios".

El juego al que usted o su empresa juega siempre está cambiando, bien porque usted lo hace o bien porque lo hacen los demás sea de forma consciente o inconsciente y esto es una realidad porque los negocios no son estáticos. Así pues siempre tenemos que saber a que estamos jugando, solo se tiene que fijar en los resultados de su empresa, si no son los deseados se debe a que está jugando el juego equivocado y necesita cambiarlo, también puede creer que está jugando a la perfección y aun así terminar con unos resultados desastrosos.

No se trata tan sólo de cambiar la forma de jugar, sino el juego que usted juega. La clave es hacer un juego a su favor, esta es la idea que genera mayores beneficios, pero ...

¿Cómo lograr cambiar el juego?

Para cambiar el juego, debe cambiar uno o varios de sus elementos, es decir, cambiar sus partes, como en un juego.



Por tanto para cambiar el juego de los negocios hay que empezar por cambiar sus **ELEMENTOS** que son las **PARTES DE LA ESTRATEGIA**, hay cinco elementos básicos:

Los Jugadores -los que participan en el juego.

Valores añadidos -el valor que los participantes aportan al juego.

Reglas -las reglas que indican cómo se debe jugar a ese juego.

Tácticas -los movimientos que pueden hacer los jugadores para conseguir ventaja.

Terreno de juego -las limitaciones del juego.

Cada elemento del juego es, al mismo tiempo, una palanca que puede ser utilizada para cambiar el juego.

Esto quiere decir que cada uno de los cinco elementos - Jugadores, Valores añadidos, Reglas, Tácticas y Terreno de Juego brindan la oportunidad de transformar un juego en otro totalmente nuevo. Si cambiamos uno de los **ELEMENTOS** cambiará todo el juego.

Mientras trata de encontrar la estrategia correcta siguiendo el método de «prueba y error», es muy posible que pierda las mayores oportunidades que existen para su empresa. El enfoque de las partes no deja nada fuera. Si de forma consciente y deliberada analiza todas las partes, puede confiar en que identificará todas las posibilidades.

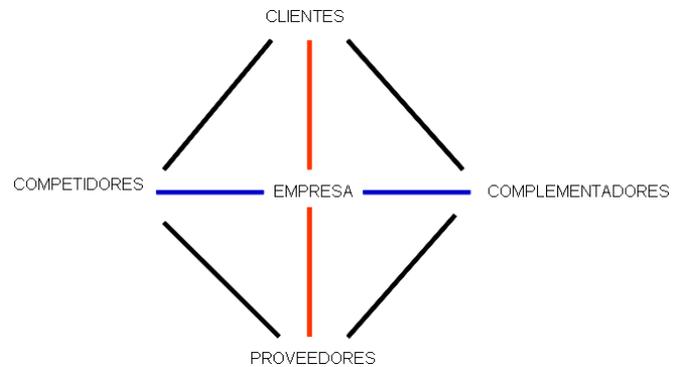
LOS JUGADORES

Si los negocios son un Juego ¿Quiénes son los jugadores y cuáles son los roles que desempeñan? Clientes, proveedores y competidores. Y una categoría más los que suministran complementos=complementadores, no aliados, todos pueden ser aliados. El elenco de jugadores forman lo que se llama el **mapa de valor neto**.

Concentrarse en un tipo de jugador o en un tipo de relación tiende a producir un cierto nivel de ceguera en la gestión. Observar el juego desde una perspectiva más amplia permite detectar muchas nuevas oportunidades estratégicas

Según lo anterior una relación que haríamos de los jugadores sería el siguiente:

“ Mientras trata de encontrar la estrategia correcta siguiendo el método de «prueba y error», es muy posible que pierda las mayores oportunidades que existen para su empresa. ”



mapa de valor neto.

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. La forma de identificar los complementadores es colocándose en el lugar de los clientes: ¿ Qué cosas adicionales podrían comprar mis clientes que hiciesen que mi producto fuese más valioso para ellos? ,

Otra relación es la siguiente:

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, por ejemplo: Iberia y Air France son complementadores con respecto a Airbus, un proveedor clave del sector. En este caso Iberia y Air France cooperan para que el coste de desarrollo cueste menos a Airbus y por tanto a ellos, pero los dos competirán por los pasajeros.

Evidentemente existen muchas más relaciones entre los jugadores, se trata de analizar el mapa de valor neto.

Pero esto es solo una parte del juego.

¿ Quiere usted ser un jugador? Esta es la pregunta obvia que debe plantearse cuando analiza la posibilidad de incorporarse a un juego. Raras veces existe una respuesta obvia. Es fácil equivocarse sobre si a uno, realmente, le gustaría estar o no en el juego. La razón es que cada vez que usted entra en un juego lo cambia. Hay muchas formas de convertirse en un jugador o cambiar el juego cambiando los jugadores. Convertirse en un jugador no necesariamente significa que entre en un nuevo juego, significa además que está dispuesto a jugar en el propio una y otra vez.



Por ejemplo: Un cliente prospecto explica que no está satisfecho con su actual proveedor y que le gustaría que ustedes le hicieran una oferta, si acepta quiere decir que Usted se convierte en jugador en ese momento y con ese cliente, la cuestión es si debe hacerlo o no, y a partir de su decisión el juego cambiará. Pero el juego cambiará a su favor o en contra dependiendo como actúe con el cliente.

Págume por jugar y costes ocultos de las ofertas son técnicas que le dirán entre otras cosas si el cliente le está utilizando, ya que con dos proveedores el cliente puede desencadenar la batalla entre ambos por conseguir los precios más bajos.

En el ejemplo anterior usted debería preguntarse antes de cantar victoria y pensar que le va a robar un cliente a la competencia ¿qué importancia tiene para el cliente que le presentemos la oferta?. Si nuestra oferta es muy importante para el cliente, entonces deberíamos recibir algún tipo de compensación por entrar en el juego. Si no es importante, entonces tenemos pocas probabilidades de conseguir la cuenta y todavía menos de ganar dinero.

Otras posibilidades de cambiar el juego cambiando los jugadores incluyen introducir más clientes en el juego. En lugar de luchar con los competidores por conseguir a los clientes ya existentes y quizás tener que recortar los precios drásticamente para hacerlo, podemos tratar de introducir nuevos clientes.

Con más clientes, tendremos más ventas y beneficios, y dependeremos menos de cualquier cliente determinado.

En segundo lugar, podemos cambiar el juego haciendo que participen en él más proveedores, aunque tengamos que ofrecerles algún incentivo para que jueguen. En tercer lugar, podemos introducir nuevos complementadores para hacer que nuestro producto o servicio sea más valioso para nuestros clientes. Si nuestra empresa es Apple, cuanta más gente produzca software para nuestros ordenadores, mejor.

“ 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.”

Finalmente, puede que incluso nos interese introducir competidores. Puede que nuestros clientes quieran introducir más proveedores por los motivos que ya mencionamos con anterioridad. Los clientes pueden incluso rechazar hacer negocios con nosotros si nuestra empresa es la única suministradora de lo que ellos necesitan.

EL VALOR AÑADIDO

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.

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.

Se comprende, de forma intuitiva, que lo que usted puede «sacar» de un juego está limitado por lo que usted aporta; y lo que usted aporta es su valor añadido.

--Esto se puede demostrar con un juego muy sencillo "como en el mundo real de los negocios" para cuantificar el valor añadido del juego . El resultado nos demuestra que las personas que participan " y que tienen mucha experiencia en su empresa" tienen un concepto muy equivocado de lo que pueden sacar en el juego y el motivo es porque no saben cuantificar su valor añadido.!!

Si usted pretende más de lo que aporta, lo que dejará para dividir entre los demás será menor que el pastel que ellos podrían crear sin usted. ¿Por qué habrían de estar de acuerdo con eso? Podrían hacerlo mucho mejor llegando a un acuerdo entre ellos con el fin de dejarle a usted fuera de juego. De modo que no cuente con conseguir más de lo que usted aporta en forma de valor añadido.

Al igual que con los jugadores podemos cambiar el juego *cambiando el valor añadido*. En el apartado anterior vimos que si introducíamos más clientes en el juego cada cliente es menos necesario por tanto tenemos más valor añadido. ¿De qué otras maneras se puede cambiar el valor añadido y por lo tanto el juego?

Una de las formas que nosotros explicamos es limitando la oferta, esto lo hacen más empresas de lo que usted se imagina, Nintendo, Apple, y muchas otras lo hacen constantemente, piense y si no lo descubre es porque no asimila como juegan estas empresas.



Otra forma es mejorando el producto o servicio, pero no de la forma tradicional. Una de las formas de lograr valor añadido es hacer **negociaciones-concesiones inteligentes**.

El truco es gastar 1 euro de una forma tal que los clientes perciban que la mejora de la calidad vale 2 euros. Entonces usted puede aumentar su precio a 1,5 euros, y eso es ganar-ganar.

Asimismo, otro truco consiste en ahorrar 2 euros de una forma al que los clientes perciban que el valor de su producto sólo se ha reducido en 1 euro. De esa manera usted puede rebajar el precio a 1,50 euros, y eso es **ganar-ganar**.

En ambos casos usted ha logrado 1 euro extra de valor añadido y lo ha dividido con el cliente. Para lograr este tipo de negociaciones-concesiones, usted ha de apartarse de la visión tradicional de los negocios. Tiene que desafiar las viejas y cómodas premisas sobre cómo debe trabajar

Otra forma de cambiar y generar valor añadido es creando **lealtad**. Usted no tiene o no puede obtener valor añadido si el coste para el cliente de cambiarse a la competencia es cero o ninguno. Si sus clientes no son leales es porque usted esta incumpliendo un principio básico de la gestión empresarial de nuestros días.

Es conveniente dar las gracias a los clientes leales. Es un paso crucial para la creación y consolidación de una relación. Dar las gracias constituye un elemento fundamental en la estructuración del valor añadido en un mercado competitivo. Saber como dar las gracias debe ser rentable para su empresa y el cliente, de hecho lo es, pero solo si se hace de forma cooperativa y satisfactoria para ambos. Hay muchas directrices para hacerlo y además de forma muy innovadora. Está más que demostrado que esta practica "que nosotros denominamos CLIENTING" es la genera más beneficios y menos costes , *el no hacerlo produce el efecto contrario*.

Otra forma es la **Co-creación** , su empresa puede obtener mucho valor añadido si coopera con el cliente a la hora de generarlo. Si el cliente de hoy en día requiere experiencias más que productos usted debe de enfocar parte del negocio para que el cliente viva esas experiencias. Un ejemplo lo puede ver en www.NIKEID.nike.com , el cliente diseña lo que quiere, lo compra y opina sobre la experiencia obtenida, el precio no es la clave sino la experiencia obtenida con Nike.

“ Usted no tiene o no puede obtener valor añadido si el coste para el cliente de cambiarse a la competencia es cero o ninguno. “

"Usted debe de distinguir entre el valor añadido de una empresa y el de un producto ya que es crucial porque no son lo mismas cosas". Así como el valor añadido de Sony es mucho menor que el de todos los televisores, el valor añadido de Nissan es mucho menor que el de todos los automóviles,

Si a fecha de hoy y con la actual crisis usted no vende aun bajando precios y reduciendo costes quiere decir que no tiene valor añadido. También debe de ser muy cuidadoso en reducir costes , una cosa es reducir costes que no aportan valor al negocio y que más bien han sido un despilfarro hasta la fecha y otra cosa es reducir costes que si aportan valor al negocio y por tanto valor añadido , insistimos en esto último porque muchas empresas no lo distinguen y se están autodestruyendo.

Si su empresa sigue vendiendo quiere decir que todavía tiene valor añadido aun en la situación actual , por tanto debe de aprovechar este momento para captar más valor añadido , bien porque otros han cerrado o por muchos motivos y oportunidades que se dan en una crisis.

Ya le hemos dado una pequeña guía de cómo hacerlo, pero la reflexión es que ahora más que nunca se debe de **centrar en el mundo del valor** y menos en el del coste.

Las empresas denominados Low cost tienen mucho valor añadido y valor ¿ para quién? pues para el Cliente. El Cliente paga por el valor que le aporta la empresa, y por dicho motivo las low cost tienen un gran valor. Las empresas low cost de repente no se ponen a reducir costes porque nacen con un coste bajo.

!! Olvídese de ofrecer a la clase media !! hoy solamente existe low cost o precio bajo y nichos especializados , todos nos encontramos allí porque necesitamos de las dos cosas , por tanto si se centra en este tipo de valor demandado **ganará**, el resto es una guerra sin fin porque tiene infinitas batallas.

Reflexión: !!centrese en el mundo de valor!! el marketing de ayer está muerto.



--" El concepto de valor añadido es muy potente si se tiene claro que es y se aplica bien, desde nuestra experiencia nos sorprende los errores que se cometen con este concepto. Hay empresas que pueden ganar más y ganan menos, hay empresas que tienen valor y se lo destruyen, hay empresas que parte del valor que tienen se lo roba la competencia de forma muy fácil, en definitiva no saben aplicar y cuantificar su valor añadido", desde luego que no se cuantifica con los sistemas actuales"--

LAS REGLAS

Algunas negociaciones son completamente libres, pero otras tienen reglas. En los negocios, es posible que usted deba dar el mismo precio a todos los clientes. Si es así, ésta es una regla del juego. O usted puede tener una cláusula de «revisión final» (last-look) que le permita mantener el negocio con su cliente asumiendo que pueda igualar cualquier otra oferta que éste haya recibido.

Cuando los supermercados fijan los precios de sus mercancías están haciendo una oferta a sus clientes de «tómelo o déjelo», otra regla.

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.

La mayor parte de las reglas que existen en los juegos de negocios son leyes y costumbres muy bien establecidas.

Salirse de esas reglas conllevaría el riesgo de sufrir penalidades legales o la expulsión del mercado.

Pero hay otras reglas del juego cuyo cambio puede tener sentido. Muchas de esas reglas son las que se encuentran en los contratos.

Sus contratos con clientes y proveedores establecen la forma que adoptarán en el futuro sus transacciones con esos jugadores de una forma tal que las pueden condicionar durante un largo período de tiempo. Una simple cláusula puede inclinar fuertemente el equilibrio del poder a su favor o en contra de usted. Al dar forma a sus relaciones con los clientes y proveedores ... esos mismos contratos también darán sus relaciones con los competidores.

“ Cambios relativamente pequeños en las reglas de negocios pueden producir enormes cambios en los resultados “

Para asegurarse de que usted está en un juego en el que va a ganar dinero, debe asegurarse de que sus contratos contienen las reglas correctas. Comparadas con los cambios en los jugadores o en los valores añadidos, los posibles cambios en las reglas podrían ser percibidos como un asunto de pequeña escala. **Esto provoca que se ignoren con facilidad.**

Cambios relativamente pequeños en las reglas de negocios pueden producir **enormes cambios en los resultados**. En otras palabras: en aquellas áreas en las que intervengan las reglas de negocios, los detalles lo son todo.

Por ejemplo: se pueden utilizar las reglas para cambiar el juego con sus clientes.

Usted y sus clientes son socios en el acto de crear valor; pero todo no es cooperación. Cuando se trata de dividir el pastel, la batalla es inevitable. Cuando sus clientes le presionan para obtener concesiones en los precios, eso es competencia, no cooperación. Se pueden utilizar las reglas para cambiar el juego con sus clientes. Debido a que las reglas alteran el equilibrio del poder, usted puede utilizarlas para reestructurar las negociaciones de tal forma que resulte beneficiado. Sus clientes también van a tratar de cambiar las reglas para alcanzar una posición más fuerte.

Por ejemplo: son reglas dentro de los contratos la **cláusula del cliente más favorecido (CCF)** desde el punto de vista del vendedor y del cliente y también la **cláusula de igualar a la competencia (CIC)**. De la misma forma que con los clientes se pueden establecer reglas con los proveedores y en el mercado de consumo masivo.

El establecimiento de las reglas constituye la batalla antes de la batalla. **Las reglas cambian el juego a su favor o en contra.**

En resumen, la regla de las reglas es: considerar el impacto de la regla sobre todos los jugadores antes de decidir lo que hacer.



LAS TACTICAS

Los juegos de negocios se desarrollan en medio de la bruma; no en una bruma tan densa como la de la guerra de pero siempre es bruma y confusión. Por eso las percepciones constituyen un elemento fundamental de cualquier juego. Las percepciones del mundo, al margen de que sean ciertas y precisas, son las que dirigen su conducta, lo que se percibe acaba siendo la realidad de todo

“ El marketing es una batalla de percepciones no de productos.

Cambie las percepciones de las personas y cambiará el juego ”

Las percepciones desempeñan un papel central en las negociaciones. Con frecuencia los compradores y los vendedores tienen diferentes puntos de vista sobre el pastel; los vendedores describen lo que ofrecen como algo valioso, mientras que los compradores siguen tan incrédulos como al principio. ¿Cómo pueden los compradores y los vendedores llegar a un acuerdo? ¿Qué deben decirse los unos a los otros? ¿Qué no deben decirse? ¿Deben tratar de solucionar cualquier divergencia en las percepciones antes de tratar de llegar a un acuerdo? También respondemos a esas preguntas y sugerimos algunas formas nuevas de negociar.

El ámbito de las percepciones es universal. Todo es cuestión de percepción, hasta las propias percepciones. **El marketing es una batalla de percepciones no de productos.** Cambie las percepciones de las personas y cambiará el juego. Dar forma a las percepciones es el ámbito de actuación de las tácticas.

Por **tácticas** nos referimos, muy específicamente, a las acciones que inician los jugadores con el fin de dar forma a las percepciones de los otros jugadores. Algunas tácticas están diseñadas para disipar la bruma, otras para preservar la bruma y otras para crear nuevas brumas.

Por ejemplo: quien mejor ha sabido disipar la bruma han sido los japoneses en el automóvil ¿ se acuerda de los 5 años de garantía de un TOYOTA ? y ¿ quién es TOTYOTA ahora ? entre en esta web <http://www.toyota.es/finance/triple-tranquilidad-toyota.aspx> , otra vez los primeros en disipar la bruma. Hay cientos de ejemplos, unos más claros y otros con mucha sutileza.

En cierto modo, todo es una táctica. Todo lo que uno hace y todo lo que uno no hace envía una señal. Estas señales moldean las percepciones de la gente en relación al juego. Y lo que la gente percibe colectivamente como el juego, es el juego. Hay que tener en cuenta las percepciones para conocer perfectamente el juego en el que se está participando y controlar la manera de cambiarlo

EL TERRENO DE JUEGO

Ningún juego es una isla. A pesar de ello, la gente traza fronteras y divide el mundo en muchos juegos separados. Es fácil caer en la trampa de analizar de forma aislada esos juegos separados al creer que no existe un juego más grande. El problema es que las fronteras mentales no son fronteras reales (no hay fronteras reales). Todo juego está vinculado con otros juegos.

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

El primer paso consiste en identificar los vínculos que existen entre los juegos. Una vez que ha detectado los vínculos, puede utilizarlos en su beneficio y al hacerlo puede modificar el «terreno de juego» o ámbito de implantación del juego.

Si hemos dicho que un juego no tiene fronteras entonces solo existe un gran juego. De esa forma, los Jugadores, los Valores añadidos, las Reglas y las Tácticas constituyen los únicos elementos que integran ese mítico gran juego.

Dado que esas partes constituyen el todo, es necesario analizar muy especialmente la forma como ellas encajan entre sí. Es decir dado que los juegos no son más que componentes del gran juego, es necesario identificar y describir los vínculos que se crean entre dos juegos cualesquiera.



En consecuencia, las diferentes partes constituirán las vías “que utilizaremos para identificar y clasificar los vínculos que se crean entre los juegos”.

Dado que esas partes constituyen el todo, es necesario analizar muy especialmente la forma como ellas encajan entre sí. Es decir dado que los juegos no son más que componentes del gran juego, es necesario identificar y describir los vínculos que se crean entre dos juegos cualesquiera. En consecuencia, las diferentes partes constituirán las vías “que utilizaremos para identificar y clasificar los vínculos que se crean entre los juegos”.

Existen vínculos por la vía de los jugadores, valores añadidos, las reglas y las tácticas.

Para entender bien el concepto de los vínculos anteriores y para fines de aplicación práctica es muy útil pensar en el **Terreno de juego** como una palanca independiente.

Es muy complicado pensar en el todo como en un gran juego.

Por ejemplo: los vínculos que se crean por la vía de los Valores añadidos pueden formarse siempre que sus clientes o proveedores participen en más de un mercado, los juegos en los que participan Intel y Microsoft están vinculados. Por una parte, esas empresas comparten los mismos clientes. Pero más que eso, Intel incrementa el valor añadido de Microsoft, y viceversa.

Imaginemos, por ejemplo, que queremos entrar en el juego, pero que ya hay un jugador muy bueno, con mucho valor añadido y el nuestro es muy poco. ¿Le vamos a desafiar sobre el terreno ya existente o vamos a cambiar el juego y le vamos a desafiar en nuestro propio territorio? Si somos listos, optaremos por lo segundo.

Eso es lo que hizo Sega cuando tuvo que enfrentarse a Nintendo. En esa época, Nintendo lideraba el mercado de los video juegos con un sistema de 8-bites y varios juegos populares como Mario. Sega, que ya llevaba un tiempo en el mercado, no había conseguido superar a su rival. Así que decidió cambiar su juego. Sega lanzó un sistema de 16-bites que ofrecían mejor sonido, más colorido y mejores imágenes que el sistema de Nintendo de 8-bites. Nintendo tardó dos años en responder con su propio sistema de 16-bites. Por aquel entonces, Sega ya había lanzado un superventas, Sonic el erizo, y Nintendo y Sega acabaron dividiéndose el mercado

¿Por qué Nintendo no respondió más deprisa?

Sega había cambiado el juego, ampliando sus límites, y sacando ventaja al líder del mercado. Nintendo era fuerte y rentable en el mercado de los 8-bites. El sistema de Sega de 16-bites no suponía una competencia directa para Nintendo ya que era mucho más caro y no servía para los juegos Nintendo de 8-bites. Nintendo sabía que si lanzaba su propio sistema de 16-bites, acabaría con su mercado de 8-bites que todavía le resultaba rentable. Así que Nintendo retrasó su entrada y dejó sola a Sega. Sega expandió los límites del juego y se aprovechó de la situación. Eso, es lo que se entiende por cambiar los límites-fronteras del juego-terreno de juego por la vía de los valores añadidos.

El aprendizaje de este caso es que para proteger su valor añadido lo que usted puede hacer es destruir todo vínculo entre el juego de ayer y el juego de hoy y Nintendo no lo hizo por eso perdió la mitad del pastel. Si quiere destruir un vínculo entre los juegos de hoy la velocidad no es la clave, es la aceleración ... **porque siempre existe un JUEGO MAS GRANDE.**

Un buen Juego Estratégico es lo que hace conseguir más valor en el mercado , no el producto... Coopetición el nuevo juego estratégico que esta cambiando la forma de hacer negocios...

Para realizar cualquier comentario o si necesita aclarar cualquier duda sobre COOPETICIÓN , dirigirse a fjprunes@dinamyka.net