

Cooperando con competidores para ganar un mercado. Un motor Diesel en busca de un gran camión

Raúl Serna-Laiglelet, Ph.D, MS¹

Resumen

Este artículo describe una manera de formular estrategia y política, en medios competitivos. El artículo está dividido en dos partes. La primera es una revisión corta de conceptos tomados de las teorías de la Red de Valor, y la de Juegos Empresariales. La segunda, se enfoca en un caso real tomado de la industria de camiones pesados por carretera. El caso ocurrió en Colombia hace algunos años. El artículo describe acciones tomadas por dos compañías, una un ensamblador de camiones que usa su propio motor diesel, la otra, una compañía productora de un motor diesel que desea competir y participar en el mismo mercado. El artículo gira alrededor de una dualidad que confrontan muchas las empresas al participar en un mercado. Por un lado, la firma tiene que competir con uno o más competidores para ganar mercado, por el otro, debe cooperar y colaborar con esos competidores para aumentar el tamaño total de ese mercado. El artículo describe una manera de formular estrategia y política empresarial con la ayuda de Mapas Conceptuales, Redes de Valor, y Juegos de Negocios.

Palabras Clave: Red de Valor, Mapa Conceptual, Juego Empresarial, Juego gana-gana, Competidor, Cooperador, Cooptación, Camión pesado, Motor Diesel, Repuestos, Concesionario, Distribuidor.

Abstract

This paper describes a way to formulate both, strategy and policy, within a competitive environment. The paper has two parts. The first part is a short review of concepts taken from the theories of Value-Net and Business Games. The second, focuses on a real case taken from the industry of on-highway heavy duty trucks. The case happened in Colombia some years ago. The paper describes actions by two firms, one, a truck assembler using its own imported diesel engine, the other, a foreign manufacturer of a competitive diesel engine which wishes to participate in the same market. The paper revolves around a duality confronted by most businesses as participate in a market. On one hand, the firm will have to compete to gain share against several competitors and on the other, as the firm feels the need to expand the market, it has to cooperate and collaborate with other market participants, including competitors. Many of these firms end up competing to split the market and at the same time, cooperating to enlarge it. The paper describes a way to formulate strategy and policy with the help of Conceptual Maps, Value-Net and Business Games.

Keywords: Value-Net, Business Games, Conceptual Maps, Games win-win, competitor, cooperator, cooptation. Push-Pull. Heavy Duty Truck, Diesel Engine, Spare parts. Dealer. Distributor.

1. Ingeniero Industrial en el Georgia Institute of Technology (Ga.Tech). Ingeniero Electricista, Universidad Industrial de Santander (UIS). Más de treinta años de experiencia en compañías internacionales en las áreas de Logística, Distribución, Mercadeo y Ventas. Áreas de interés: Estrategia Empresarial, Dinámica de Negocios, Investigación de Operaciones, Logística y Mercadeo. Curso en Dinámica Empresarial (Feedback Dynamics) a profesores de Ingeniería Industrial en UNIMINUTO. Raúl vive en los Estados Unidos. rsernal@aol.com

Introducción

Este artículo presenta una manera bastante general de construir estrategias y políticas empresariales, en un entorno competitivo. El artículo con costa de dos secciones. La primera presenta un resumen corto de conceptos clásicos tomados del marco teórico ofrecido por la Red de Valor (Value-Net) y los Juegos Empresariales. La segunda sección, usa los conceptos ya revisados en la primera parte, para describir un caso real ocurrido con la industria de camiones pesados por carretera.

El caso usado en el artículo ocurrió hace algunos años en Colombia. Gira alrededor de una dualidad que enfrentan firmas al entrar y participar en un mercado, en donde ya hay otros competidores establecidos. Por un lado la firma debe competir con vigor por tomarse un pedazo del mercado; por el otro debe cooperar generalmente con sus mismos competidores para aumentar el tamaño del mercado. Y muchas veces hay que competir y cooperar al mismo tiempo.

Este proceso, complejo la mayor parte de las veces, se facilita enormemente al usar conceptos y ayudas especiales tomadas de las teorías modernas del Valor y del Conflicto. Su aplicación ayuda en la planeación y ejecución estratégica.

La teoría del Conflicto, o teoría de los Juegos, consta de varios elementos: en primer lugar consta de jugadores, participantes o empresas, cada uno interactuando con las demás a fin de lograr un objetivo, bien sea en armonía con los objetivos de otras empresas, o bien sea en contraposición con los objetivos de otros participantes. En segundo lugar, cada participante trae un valor adicional al juego, y su objetivo particular, es tomarse un valor importante del valor total en juego, generalmente el mercado. En tercer lugar el juego exige cumplir con reglas más o menos bien establecidas, y cuya interacción con los objetivos buscados nos genera tácticas y acciones a seguir. Estas tácticas y acciones las llamamos políticas. El juego empresarial pues, busca encontrar las mejores políticas para obtener un mayor valor en un juego.

Los resultados de los juegos suelen ser muy

diversos. En un juego con dos participantes, por ejemplo, el resultado puede ser un "pierde-gana" cuando un jugador pierde, y el otro gana. O puede ser un "pierde-pierde", en donde ambos pierden, o un "gana-gana" cuando ambos participantes ganan. Y estos resultados se pueden extender a juegos con más número de participantes, con mayor número de resultados posibles, como por ejemplo en juegos con tres participantes, "gana-gana-pierde", o "pierde-gana-pierde" o un "gana-gana-gana", etc.

Buscamos pues, obtener resultados "gana-gana", ya que este tipo de resultado es más estable y duradero, que cualquiera de los otros resultados posibles. Además la sociedad en su conjunto gana más con resultados en donde no haya perdedores. Sin embargo para lograr este tipo de juego con los resultados buscados, generalmente hay que variar, adaptar, y cambiar el juego.

Este es el propósito de este artículo. El artículo describe el proceso de cambio en un juego, tomado de un caso real ocurrido en el país hace varios años. Usa conceptos tales como red de valor, juegos empresariales y mapas o gráficas conceptuales. La formulación de las estrategias y políticas en el caso se hace usando esos conceptos.

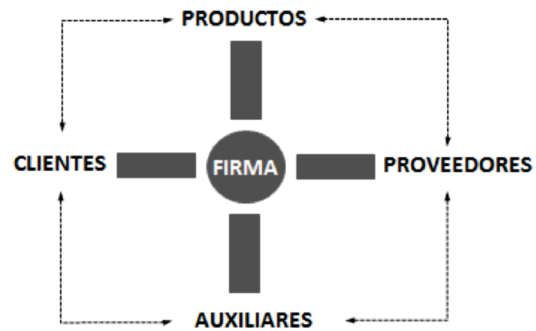
Red de Valor

La Red de Valor (Value-Net en Inglés) es un mapa que ayuda a explorar y visualizar todas las interacciones posibles en un juego empresarial. Ayuda a establecer y a implementar estrategias para el logro de objetivos y la distribución de valor entre los participantes.

El concepto fue desarrollado en la Universidad de Harvard por A.M. Branderburger y B.J. Nalebuf en 1996, y resultó del deseo de sus creadores de darle un carácter más dinámico al conocido esquema de estratégico "Las Cinco Fuerzas" de Michael Porter, también de la misma universidad.

La Red de Valor, mostrada en el Mapa # 1, consta de dos ejes fundamentales: en el horizontal, se ubican en un extremo los Clientes y en el otro extremo opuesto los Proveedores. El otro eje, el

vertical, esta representado por Productos y Servicios de la firma y de la competencia e involucra lo que se llama Productos Sustitutos o Competidores. Al otro extremo están aquellos Productos, Servicios o Firmas que tienden a ayudar en la penetración del mercado a la firma cuyo nombre aparece en el centro de la red. Se les llama Productos Complementarios o Auxiliares. El dibujo puede aparecer a veces con los ejes intercambiados para facilitar su representación gráfica.

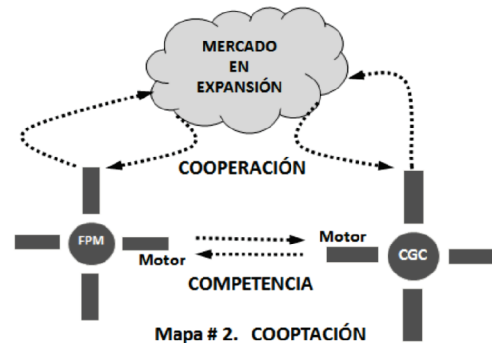


Mapa # 1. Red de Valor

En una firma de motores automotrices por ejemplo, los clientes adquieren motores y repuestos, los cuales son productos que pueden ser substituidos, por otros más o menos equivalentes. Como los repuestos se usan para armar los motores, estos aparecen también como Proveedores, y están al otro extremo de donde están los Clientes en el Mapa # 1. Finalmente una caja de cambios fabricada por un tercero, es complemento al motor, y es por tanto un producto Complementario o producto Auxiliar. En un sentido los repuestos del motor también pueden actuar como productos complementarios. El Mapa # 1. muestra los elementos de la Red de Valor que han sido considerados.

Los nombres de las empresas que aparecen a continuación han sido cambiados por nombres ficticios. Este es un caso real, ocurrido hace algunos años en el país. Los números y cantidades que aparecen en el caso, son solo una aproximación a los datos

Todos estos elementos interactúan entre sí, en mayor o menor grado, según la situación. El tipo e intensidad de la interacción determina la importancia del elemento en la red, y como veremos posteriormente influye en distribución del valor total en juego entre los participantes. Esta distribución de valor, determina las estrategias a seguir.



Mapa # 2. COOPTACIÓN

En este artículo se modifica la presentación original del mapa, adaptándolo para indicar explícitamente la existencia de dos empresas, las cuales están cooperando y compitiendo a la vez. (Ver el Mapa # 2). El proceso se llama Cooptación, e indica que simultáneamente coexisten la cooperación y la competencia.

que realmente ocurrieron.

Un caso real - Un motor Diesel en busca de un gran camión

La Compañía General de Camiones, CGC, y su subsidiaria en Colombia, ensambla camiones de tipo pesado para transporte de carga por carretera. Varios de los componentes mayores que tiene el camión, son productos importados de gran renombre y el camión goza de un gran prestigio entre los usuarios, propietarios independientes y flotas de carga. Uno de esos componentes es el motor, un motor diesel importado de gran calidad, larga durabilidad y muy confiable. Este motor es fabricado por la firma Motores Generales, MG, una firma cuyo dueño es precisamente la Compañía General de Camiones, CGC.

Para respaldo de su producto, la Compañía General de Camiones de Colombia, CGC, ha desarrollado una red de concesionarios bien equipados, con amplias instalaciones, talleres y con personal bien entrenado de técnicos e ingenieros los cuales dan respaldo al mercado de carga en Colombia.

La compañía CGC también distribuye repuestos para los componentes del camión incluido los repuestos para su motor. Esta distribución la hace desde su Centro Nacional de Distribución, el cual abastece a más de veinte concesionarios por todo el país y a varios talleres independientes. Los concesionarios, son entidades particulares, y su función básica es promover la venta de camiones CGC, proveer atención y servicio a los clientes y subdistribuir y vender los repuestos.

La firma CGC ha logrado una posición envidiable en el mercado, con un 60% de participación en el mercado, gracias a la calidad de sus camiones, de su motor, a su red de distribuidores y concesionarios y a su personal técnico. La disponibilidad de repuestos para camión y motor, no es óptima pero es aceptable.

Todos los camiones de la CGC, van equipados con motor MG, fabricado por Motores Generales. Es un motor con caballaje y torque, apropiados a las complicadas carreteras colombianas. Motores Generales, MG, también posee una red de distribuidores, ubicados en las ciudades mas importantes y cuya función es respaldar con servicio y repuestos a los usuarios de su motor, y también a los concesionarios de la CGC.

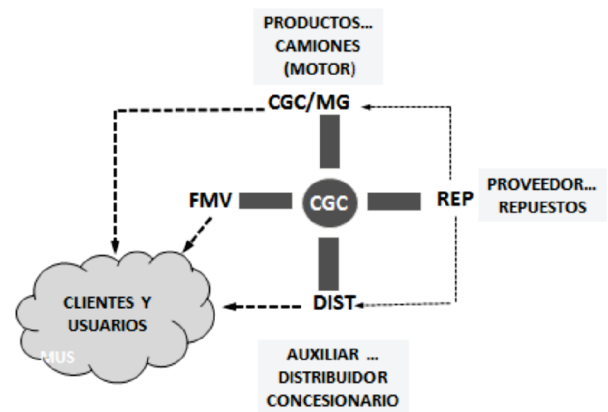
El mercado de camiones pesados por carretera, consta de propietarios independientes (60%) y flotas de carga (40%). Usando los conceptos expuestos en la Red de Valor ya descrita, el Mapa # 3, muestra las interacciones entre la CGC y este mercado. Note la interacción en los cuatro frentes de la Red de Valor: la Fuerza de Mercadeo y Ventas, FMV; los Concesionarios y Distribuidores, DIST; los Productos, Camión y Motor, CGC/MG, y los Repuestos, REP, los cuales proveen a los ensambladores del camión, y a los fabricantes del motor, y así como a Concesionarios y Distribuidores.

Cada una de estas interacciones agrega valor a los propietarios y clientes de los camiones. A su

vez el “proveedor”, repuestos, que es la CGC a través de su Centro Nacional de Distribución agrega un valor importante a los dueños de los camiones y motores por un lado, y por el otro toda la red de distribución.

Aparece un competidor

La compañía Fuerza y Potencia Motriz (FPM) ha estado observando el mercado y su potencial en el país. Esta compañía, con varias fábricas en el mundo, produce solamente motores diesel; son motores de calidad muy reconocida y que disfrutan de una penetración en el mercado de camiones pesados de carga en el exterior y por carretera de más del 40%. La compañía produce la mayoría de los repuestos más representativos



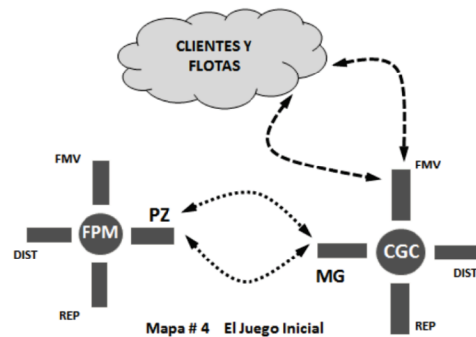
Mapa # 3. CGC Red de Valor

del motor, y adquiere los otros, de reconocidos proveedores y fabricados de acuerdo a las muy estrictas normas de diseño y calidad de FPM. Fuerza y Potencia Motriz, FPM, tiene un número limitado de sus motores diesel operando en el país.

FPM decide establecer una pequeña oficina en el país, con cinco ingenieros y con el propósito principal de vender su motor a la Compañía General de Camiones, CGC. Se esperaba obtener alrededor de un 25% a 30% de participación en los camiones ensamblados por la CGC. Fuerza y Potencia Motriz estimaba que al final, en unos cinco años, la CGC retendría un 70%-75% de los camiones ensamblados con su motor MG. En resumen:

El problema para la oficina local de Fuerza y Potencia Motriz (FPM) era complejo e interesan-

te. En primer lugar la red de servicio y distribución de repuestos de FPM en el país estaba muy limitada. Había un distribuidor con sucursales en las cuatro ciudades más importantes del país. Estaban organizados para respaldar motores en aplicaciones industriales, más no en motores trabajando en carretera. Esta red tenía recursos escasos para respaldar el rápido crecimiento en motores automotrices que se avecinaba. La disponibilidad de repuestos era deficiente, aunque sus talleres estaban bien equipados y con personal entrenado en fábrica.



Mapa # 4 El Juego Inicial

res: Tendrán más disponibilidad de repuestos, mas talleres y técnicos disponibles.

Productos	Mercado Actual	Mercado Esperado
Participación de la CGC en Mercado Total	50%	60%
Participación de MG en Camiones CGC	100%	70%
Participación de FPM en Camiones CGC	0%	30%

Cuadro 1: Mercado esperado. Elaboración propia

El segundo problema que tenía la oficina local de FPM era desafortunado. Tenía que vender su único producto, el motor, a su gran cliente potencial, la CGC, compañía que también poseía su propio motor, el MG, que era de una calidad excelente. Era como venderle un producto sustituto a su competidor. Ver el Mapa # 4, el cual muestra la estructura inicial del juego empresarial que se avecinaba.

De competencia a cooperación

La descripción del problema y la estructura inicial del juego, en el Mapa # 4, llevan casi de inmediato, a considerar cuatro cosas fundamentales:

1. Fuerza y Potencia Motriz tiene dos "clientes potenciales". Uno, el inmediato, que es la CGC, el otro es el usuario final. FPM tiene la responsabilidad de respaldar su producto con ambos clientes. Pero en última, prima el usuario final.
2. Los clientes y flotas ganan con la alternativa de poder elegir entre dos moto-

3. El ensamblador del camión prefiere mantener su propio motor MG, y solo aceptaría instalar uno de la competencia a menos que los usuarios así se lo exijan.

4. Qué ganaría y que perdería la CGC al ofrecer los dos motores en su oferta de camiones? En otras palabras, que valor agregado le traería a la CGC? Si no le trae beneficios adicionales, habría en principio que compensarlo en alguna forma.

Estas consideraciones hacían evidente que había que cambiar el juego entre las dos compañías, redefinir los valores agregados para cada participante, incluyendo los clientes, y buscar la participación de Fuerza y Potencia Motriz (FPM) en un juego gana-gana. Para FPM era obvio que había que cooperar, no tenía otra alternativa. No así para la CGC, la cual hubiese podido continuar ofreciendo su propio motor MG, sin consecuencias negativas mayores. Para FPM, la pregunta clave era como inducir a la CGC a cooperar con el competidor directo de su motor MG?

La estructura del juego hasta ese punto y las consideraciones anteriores sugieren a la FPM realizar las actividades siguientes:

1. Lograr contacto directo con el mercado: con clientes y flotas.
2. Asegurarse que los clientes y flotas realmente ganan con que la CGC ofrezca

dos motores para escoger en el camión. Comunicarlo al mercado.

3 Lograr que algunos clientes y flotas soliciten el camión a la CGC con motor de Fuerza y Potencia Motriz. (FPM).

4. Prepararse para incluir programas de incentivos a CGC y a sus concesionarios.

5. Resolver el tema de la pobre imagen en la red de distribución de FPM, descrita con anterioridad.

Las políticas, acciones y tácticas desarrolladas por Fuerza y Potencia Motriz giraron alrededor de estos cinco puntos.

Políticas genéricas

En el sector de transporte por carretera el respaldo efectivo y rápido al producto a costo razonable es absolutamente determinante. Respaldo efectivo en servicio, repuestos y atención rápida de garantías minimiza el lucro cesante al transportador. Si este respaldo no es efectivo, el costo de lucro cesante puede llegar a ser enorme para el dueño del camión.

El mayor problema en las dos redes de distribución, la de CGC y la de FPM, era la disponibilidad de repuestos que era apenas aceptable en el caso de la CGC, y pobre en el otro. Las dos redes de distribución, tenían buena calidad en talleres y técnicos. Una mala disponibilidad de repuestos es causa de múltiples problemas, que afectan los costos a los clientes, las reparaciones toman mas tiempo del requerido, las garantías se demoran mucho tiempo en ser resueltas, y los talleres se ven obligados a usar repuestos alternativos no genuinos y generalmente de baja calidad, y además los márgenes de ganancia en los repuestos genuinos bajan, y afectan la rentabilidad de los distribuidores.

Fuerza y Potencia Motriz, FPM, redobló de inmediato inversión y esfuerzo para ofrecer mayor respaldo a los pocos clientes que ya usaban el motor PZ, el motor de FPM. Ellos servirían de testimonio importante al hablar con otros clientes. Facilitarían enormemente la aceptación de la propuesta que Fuerza y

Potencia Motriz, FPM, haría a la CGC.

Similarmente los distribuidores de FPM tuvieron que efectuar inversiones en ampliación de instalaciones y en repuestos, con exigencia y ayuda de fábrica. Se dio énfasis al entrenamiento técnico a mecánicos en varios talleres independientes, y se colaboró con el SENA con motores y otros implementos.

Estas políticas de respaldo inmediato a los clientes en áreas de Servicio, Garantías y Entrenamiento Técnico, S-G-E, aparecen en el Mapa # 5, Hay un efecto concertado de cada una de las fuerzas en la red de valor de FPM. Cada una esta enfocada a la resolución de los problemas apremiantes: tanto la Fuerza de Ventas y Mercadeo, FVM, como la red de Distribuidores, DIST, y el grupo técnico del motor, PZ. El Mapa indica la función del grupo de Repuestos (REP), respaldando a los Distribuidores y naturalmente a las fábricas de los motores de Fuerza y Potencia Motriz.

El Mapa # 5, muestra también las políticas S-G-E que ya venía implantando con éxito la CGC. La firma Fuerza y Potencia Motriz, FPM, solo estaba copiando el esquema ya impuesto por la CGC. Son políticas genéricas, en el sentido de que siempre se aplican en la industria automotriz.

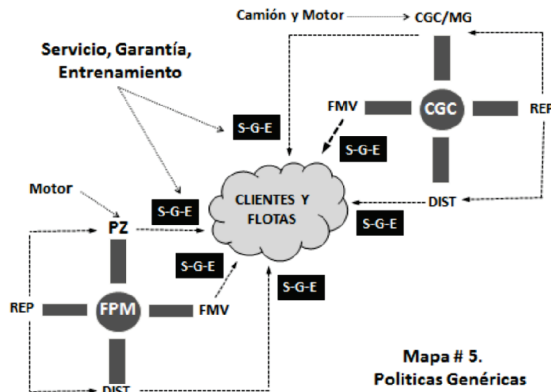
Estas políticas similares a las que ya venía aplicando la CGC con su motor MG, eran requerimiento mínimo para poder participar del mercado. Sin embargo, era evidente que FPM necesitaba hacer muchísimo más para lograr alguna parte importante del mercado.

La propuesta de colaboración

La propuesta a la CGC estaba basada en la mejora del servicio, garantías, entrenamiento y disponibilidad de repuestos a los clientes, y en la imperiosa necesidad de ampliar instalaciones y talleres en las ciudades grandes y en zonas rurales por carretera. La idea era colaborar con la CGC y compartir los altos costos en inversión al expandir la red de servicio.

La CGC aceptó la propuesta de Fuerza y Potencia Motriz. FPM ofreció además efectuar la ingeniería inicial a sus costo, para la instalación del motor PZ en un camión prestado a la CGC. El vehículo recorrería la mayor parte de

las tortuosas carreteras colombianas y así obtener datos de campo en cuanto al desempeño del motor, costos de operación, combustible y llantas. El resultado de los amplios recorridos no mostró una ventaja contundente entre el desempeño entre un motor y otro.



La propuesta de Fuerza y Potencia Motriz contemplaba todos esos puntos, y a cambio, la CGC se comprometía a ofrecer el motor PZ de Fuerza y Potencia Motriz dentro del catálogo de componentes de su camión. Los clientes y flotas irían a decidir pues, cual de los dos motores deseaban para su camión.

Con esta propuesta, basada casi totalmente en los méritos en el respaldo al motor, FPM logró entrar a participar del mercado, ya establecido por la CGC. La FPM aspiraba a llegar a un 30% de penetración con el motor PZ en los caiones de CGC.

Sin embargo, para lograr este propósito había que usar otras políticas que aumentarían el "valor" que recibirían clientes y flotas de carga al usar el motor PZ. Había que cambiar una vez más el juego empresarial, y reestructurarlo otra vez.

Una política "Empuje-Hale" (Push & Pull en inglés)

Una política "Empuje-Hale" implica influenciar el mercado en dos o más sitios a la vez, y en forma complementaria. Por un lado se

motiva al cliente a que solicite su camión con motor PZ de Fuerza y Potencia Motriz,, por el otro se incentiva a la compañía vendedora del camión, la CGC y a su fuerza de venta, en este caso, para que ofrezca su camión con motor PZ preferencialmente. Una acción mepuja al mercado (Push), la otra lo hala,(Pull). Es un ejemplo típico Push-Pull.

Los ingenieros de FPM cumplían esas dos funciones simultaneas. Por un lado visitaban con personal de los distribuidores a los clientes haciendoles ver las ventajas que les traía usar el motor PZ. Por el otro, ofrecían apoyo en forma dedicada a la fuerza de ventas de camiones de la CGC. Los ingenieros de Fuerza y Potencia Motriz, FPM, lo entendían muy bien... Fuerza y Potencia Motriz no producía sino un único producto y su éxito dependía de solamente de que los clientes terminaran solicitando el motor PZ.

Esta política a la vez traía valor agregado a la CGC. La fuerza de venta de FPM les ayudaba a identificar nuevos clientes y a identificar sus problems y deseos. Por supuesto, agregaba también valor a FPM , y a sus distirbuidores. Una política de Empuje-Hale es muy efectiva. Resultó central en el plan de Fuerza y Potencia Motriz para tomar más mercado. El Mapa # 6, refleja su gran influencia.

Con esta política Empuje-Hale, además de las ya establecidas S-G-E, Fuerza y Potencia Motriz efectuó grandes avances en participación del mercado. Ya llegaba al 25% en los camiones ensamblados por la CGC.

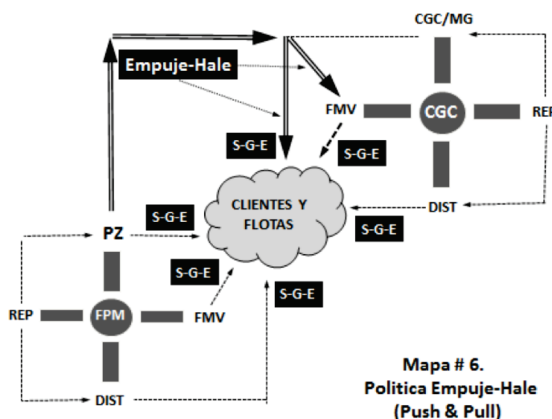
Control por los repuestos y la distribución

Con la consolidación del motor PZ, como una alternativa más de motor para el camión CGC, el camión ganó una posición muy fuerte contra otros camiones importados de la competencia muchos de los cuales venían con motor MG o con motor PZ. La pobre disponibilidad de repuestos limita grandemente las posibilidades de expan-

sión y de penetración en un mercado, y especialmente en el automotriz. Y pone en juego la preponderancia de un producto en frente de competidores que respalden mejor su mercado. La falta de disponibilidad de repuestos como ya se dijo, genera una multitud de problemas a clientes y distribuidores. Una baja disponibilidad de repuestos, menos del 80%, es algo así como una bola de nieve creciendo en bajada. Si no se para a tiempo, hay consecuencias graves para los participantes de ese mercado. En el sector de carga por carretera una disponibilidad adecuada solo empieza en 92% o 93%.

Este fenómeno ocurrió. Flotas y clientes exigían mejoras inmediatas en la cantidad y calidad de los inventarios de repuestos tanto en concesionarios de CGC como en los distribuidores de FPM. Había que invertir más y expandir a marchas forzadas las redes de distribución, con más repuestos, más puntos de venta, y más servicio de talleres.

Ante esa complicada situación la CGC empezó a exigir que Fuerza y Potencia Motriz, le otorgara derechos completos de distribución, como mayorista en repuestos, en reparaciones y garantías. La CGC deseaba controlar totalmente la red de distribución de Fuerza y Potencia Motriz.



Mapa # 6.
Política Empuje-Hale
(Push & Pull)

La respuesta de Fuerza y Potencia Motriz fue rechazar esa solicitud. No aceptaría por ningún motivo la venta de repuestos al mayoreo directamente de FPM a la CGC para su redistribución a los concesionarios y distribuidores de la CGC. Se les ampliaba, sin embargo los derechos en servicio y en administración de garantías. El Mapa # 7, muestra el estado de la red de valor,

con las políticas aplicadas hasta ese momento, pero indicando la no aceptación de distribuir repuestos de las fábricas de FPM al Centro de Distribución de Repuestos de la CGC en el país.

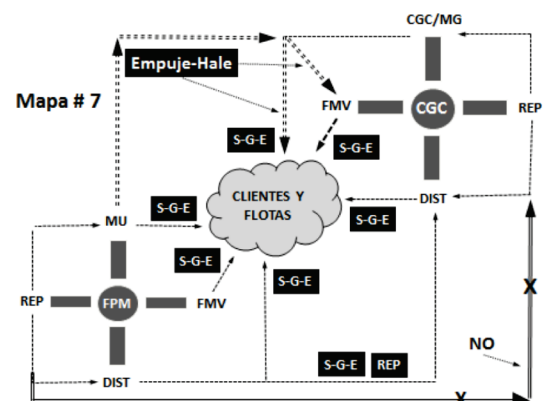
El motivo de no aceptar la distribución de repuestos, al mayoreo, al Centro Nacional de Distribución de la CGC, para redistribución a concesionarios y distribuidores, traía como consecuencia un aumento general de precios en repuestos originales a los clientes. La razón es obvia. La red de CGC era una red de dos etapas, con doble almacenamiento, uno en el Centro de Distribución y los otros en los concesionarios y distribuidores. Por lo tanto los costos de distribución serían mayores y muy posiblemente se encarecerían los precios a los clientes.

Además, se hubiese perdido mercado en repuestos, ante la actividad de otras marcas no genuinas, que aprovechando la débil disponibilidad de repuestos de FPM, ya ofrecían repuestos no originales, a precios más bajos. No era una buena política el vender directamente a la CGC y por supuesto, no agregaba ningún valor al cliente.

Lo que se hizo fue ofrecer venta de repuestos a mejores precios directamente a la red de concesionarios y distribuidores de la CGC y redoblar todo el programa genérico de asistencia técnica a la red, (S-G-E). Ver Mapa # 7.

Ni ganadores ni perdedores

Las decisión de Fuerza y Potencia Motriz, de no vender repuestos importados directamente a la



Mapa # 7

CGC y la otra, redoblar esfuerzos y venta de repuestos a precios reducidos, a los concesionarios y distribuidores de la CGC, causaba dos grandes malestares; uno a CGC, otro a distribuidores de Fuerza y Potencia Motriz. Estos eran antes los únicos responsables por la distribución de repuestos en el país, y con la decisión de vender repuestos directamente a los otros concesionarios, veían su mercado reducido y además sus márgenes de ganancia reducidos por la "nueva" competencia de los concesionarios de CGC.

Esa política de distribución, debilitaba aún más a los distribuidores de FPM, y les limitaba a tomar posiciones más avanzadas en el inmenso mercado de Camiones que la CGC y FPM estaban abriendo. Estos distribuidores, eran deficientes, pero también estaban haciendo buenos esfuerzos por mejorar, y eran al fin de cuentas los grandes auxiliares de FPM en toda la red de valor.

Los malestares generados con la CGC por un lado y con los distribuidores de FPM por el otro, tenían que ser corregidos de inmediato. La nueva política dejaba a los dos grupos como perdedores. Había que buscar tácticas "gana-gana" para salvar este juego empresarial.

Fuerza y Potencia Motriz establece una hábil manera de redefinir precios para cada eslabón en la red de distribución desde los clientes y flotas, a talleres, concesionarios y distribuidores. A distribuidores de FPM se les otorgaba un precio especial muy cercano pero menor al de los otros concesionarios. Sin embargo, se les otorgaba un reembolso, una suma semi-fija, para ventas logradas con los concesionarios de la CGC, y que aumentaba a medida que las ventas por pedidos fueran mayores. De hecho Fuerza y Potencia Motriz estaba motivando a sus distribuidores, para que se convirtieran en mayoristas.

Esta política "gana-gana" con los distribuidores, tuvo éxito, y ya al año siguiente la participación de FPM en el mercado de repuestos aumentaba singularmente. La

CGC también progresaba con éxito en su mercado de camiones. Aparentemente se disipaba el malestar original generado por la "no" venta directa de repuestos a la CGC.

Similarmente, la penetración del motor PZ de Fuerza y Potencia Motriz, en los camiones de la CGC continuaba su progreso y ya sobrepasaba el 40%. Era más de la meta buscada al empezar el programa.

La respuesta del competidor Motores Generales

Motores Generales, MG, estaba perdiendo participación en el mercado de camiones. Respondió, tal vez tardíamente, a la avalancha de políticas y tácticas que gradualmente imponía Fuerza y Potencia Motriz. Motores Generales ofrece a la CGC una reducción importante, en el precio de su motor a CGC. Ofrecía también adaptar un poco mejor su red de distribución al mercado de carretera, ya que la compañía estaba muy orientada al mercado de fuera de carretera, en donde MG era sumamente fuerte. El impacto de esta oferta a CGC no se hizo esperar. La CGC reaccionó solicitando a FPM condiciones aún más favorables en compra, abastecimiento y rebaja en el precio de los motores PZ.

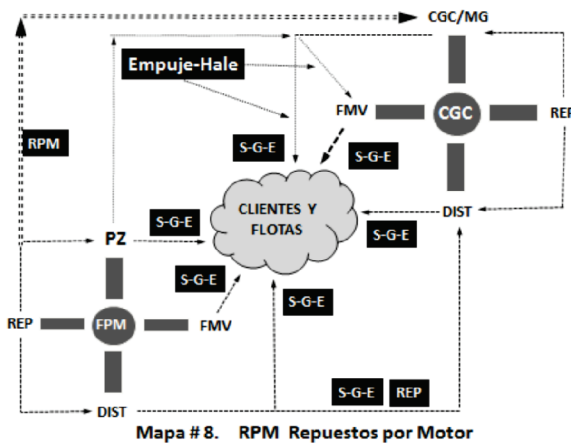
Repuestos por motor

Fuerza y Potencia Motriz no redujo su precio a la CGC. Más bien se decidió mantener el mismo precio pero aumentando el valor agregado que la CGC recibía con el motor. La respuesta de Fuerza y Potencia Motriz contenía los siguientes dos puntos claves:

1. Por cada motor adquirido por la CGC para ser incorporado en un camión, FPM entregaría un paquete de repuestos cuyo valor neto era equivalente a una fracción del valor presente de los márgenes de ganancia que la CGC iría a recibir por la venta de repuestos durante la vida útil de ese motor.
2. El "paquete" de repuestos se otorgaría según la distribución de Pareto, un 80% en

partes de movimiento rápido y el otro 20% en otras partes lentas y de servicio.

La CGC aceptó la oferta. Era una buena decisión para la CGC que deseaba algún control en la distribución de repuestos y para nosotros, ya que aliviaba un poco la carga de repuestos lentos en los inventarios de nuestros distribuidores. Era algo así como una "buena tacada de carambola a tres bandas": aliviaba la carga de repuestos lentos, los distribuidores requerían menos inventario, y la CGC quedaba satisfecha. Ver el Mapa # 8.



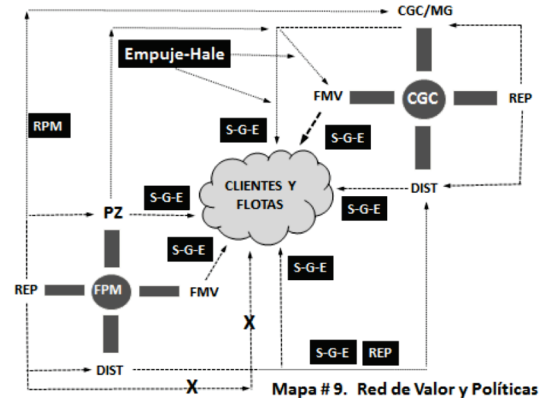
Mapa # 8. RPM Repuestos por Motor

Los clientes desean parte del pastel

Generalmente toma algún tiempo resolver el problema de la disponibilidad de repuestos. Esta demora va generando malestar entre los clientes. Así pues, las flotas de camiones grandes, la mayoría con su propio taller de mantenimiento, empezaron a solicitar pedidos para importación directa, tanto a la CGC como a Fuerza y Potencia Motriz.

Se decidió nuevamente, no hacerlo. El desarrollo de la red de distribución en el país debería tener como baluartes a los concesionarios y distribuidores. Hubiese sido un grave error haberlo hecho. El resultado hubiese sido una red de distribuidores y concesionarios desmotivados para lograr un respaldo adecuado del producto. Además esa es la responsabilidad central de distribuidores y concesionarios. Ver Mapa # 9.

El Mapa # 9, presenta la mayoría de las interacciones implementadas en el juego empresarial



Mapa # 9. Red de Valor y Políticas

original entre la CGC y Fuerza y Potencia Motriz. Cada interacción refleja una política definida que agrega o quita valor a cada participante. En su conjunto todas estas políticas tratan que generar un juego "gana-gana" en donde todos los que participan se benefician. Así se garantiza un juego más duradero y estable, Y esto fue precisamente lo que ocurrió en este juego empresarial que trajo mucho éxito a las dos compañías.

Conclusiones y recomendaciones

Este artículo hace énfasis en el uso de Redes de Valor (Value-Net) a través de Mapas conceptuales que ayudan a visualizar un juego estratégico de negocios. Algunas conclusiones importantes son...

1. En el juego estratégico de negocios hay que buscar agregar valor a los clientes y a cada participante en el juego, y esto se logra cambiando el juego o al menos mejorándolo. Para visualizar estos cambios se usan las Redes de Valor.
2. La Red de Valor es un mapa que muestra casi todas las interacciones posibles en un juego. Los mapas facilitan la visualización de las interacciones entre los participantes. Nuevas interacciones encontradas se verbalizan en nuevas políticas y tácticas.
3. El mapa ayuda a establecer "sinergias" entre las interacciones en un juego de negocios. Ayuda a establecer un juego "gana-gana" en donde todos los participantes obtienen beneficios. Un juego "gana-gana" es más estable y duradero que cualquier otro tipo de juego.
4. El mapa de la Red de Valor también ayuda a establecer qué es lo que se debe cambiar en un juego: ¿son los participantes?, ¿su valor agrega-

do?, ¿las reglas del juego? O ¿son las políticas y tácticas? ¿Quizás varias de estas preguntas a la vez?

5. Finalmente, el uso de mapas estratégicos como los anteriores, facilita enormemente la comunicación efectiva entre miembros del equipo de dirección estratégica de la empresa.

6. El método presentado en este artículo es suficientemente general para ser aplicado en la gran mayoría de juegos empresariales.

Referencias

Branderburger A.M & Nalebuff B.J. (2009): The Right Game. Use Game Theory to Shape Strategy. Boston Ma., Harvard Business Review Classics.

Branderburger A.M & Nalebuff B.J. (1996): Competition. New York, Doubleday.

Deimler M.S. & Stern C.W. (2006): The Boston Consulting Group On Strategy. Classic Concepts and New Perspectives. Hoboken, NJ., John Wiley & Sons Inc.

Dixit A.K. & Nalebuff B.J. (1993): Thinking Strategically. New York, Norton Paperback.

Papayoanou P. (2010): Game Theory for Business. A Primer in Strategic Gaming. Florida, Probabilistic Publishing.