

Pensando estratégicamente

El filo competitivo en los negocios, la política y la vida diaria

por Avinash Dixit y Barry Nalebuff

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo, la política y la vida social consisten en un flujo constante de decisiones. Estamos siempre rodeados de tomadores de decisiones activos, cuyas elecciones interactúan con las nuestras, afectando nuestras acciones y formas de pensar.

La rama de las ciencias sociales que estudia la toma de decisiones se llama “teoría de juegos”, una ciencia que está lejos de ser completa, y que en buena medida sigue siendo un arte.

Las empresas que prosperan, lo hacen porque tienen mejores habilidades estratégicas, y las utilizan para maximizar las oportunidades comerciales, formar lazos de cooperación y coordinación, e incluso decidir en que áreas del negocio no entrar.

Dixit y Nalebuff enseñan las bases para entender las ideas y principios de las interacciones estratégicas, ilustrándolos con ejemplos de los negocios, política y deportes. Sin embargo, no proveen recetas; aplicar los principios a situaciones específicas es tarea del lector.

¿Qué es el pensamiento estratégico?

El pensamiento estratégico es el arte de desempeñarse mejor que la competencia, tomando en cuenta que la competencia trata de hacer lo mismo con uno. Las empresas deben basar sus operaciones de negocios en un buen pensamiento estratégico, o arriesgarse a perder negocios ante algún competidor que utilice una mejor estrategia.

Para ganar en una situación competitiva, se debe comenzar con las habilidades básicas (por ejemplo, saber lanzar la bola, o fabricar un producto). El pensamiento estratégico comienza con esas habilidades básicas, y considera cómo utilizarlas mejor, considerando las habilidades y acciones de sus competidores. Por ejemplo, si tiene habilidades básicas para fabricar un vehículo (y sus competidores también las tienen), el pensamiento estratégico lo utilizará para decidir su precio, momento de introducción, etc.

El comportamiento estratégico es un flujo constante de toma de decisiones, realizadas en un ambiente con participantes

activos, cada uno tomando decisiones por su cuenta, y dónde las decisiones de cada participante interactúan entre sí.

La toma de decisiones estratégicas es estudiada por la “teoría de juegos”, rama de las ciencias sociales desarrollada por John Von Neumann a principios de los años 40, basado en situaciones de “suma cero”, conflictos en los que para que una de las partes gane, la otra tiene que perder.

En los negocios, el pensamiento estratégico es utilizado para obtener el máximo beneficio financiero posible a partir de las ventajas competitivas de la empresa. También es utilizado en política (para ganar elecciones, por ejemplo), en deportes (para ganar competencias) y en diversos campos.

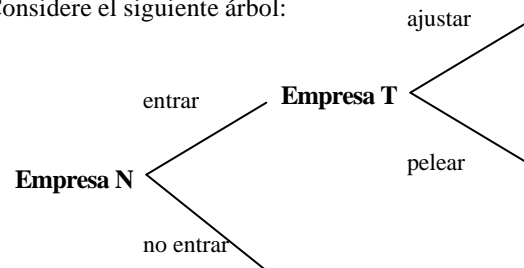
Las reglas del pensamiento estratégico

La esencia de la estrategia es la interdependencia de las decisiones de los jugadores. Esta interacción puede ocurrir en forma secuencial (los jugadores alternan sus decisiones) o en forma simultánea (deciden a la vez).

Las siguientes reglas del pensamiento estratégico proveen una estructura sistemática y eficiente para tomar decisiones:

1.- Mire hacia adelante, y razone hacia atrás: anticipe hacia dónde puede llevarle su decisión inicial, y utilice esta información para calcular su mejor opción. Para entender mejor las opciones que tiene a la mano, y anticipar con mayor claridad cuál es la mejor, puede utilizar un “árbol de decisiones”.

Considere el siguiente árbol:



La empresa T es la tradicional en el mercado. La empresa N está considerando entrar a competir. Sus opciones son “entrar” o “no entrar”. Si decide entrar, la empresa T puede decidir “ajustar” (es decir, adaptarse a tener una menor participación de mercado) o “pelear” (intentar, mediante una guerra de

precios, sacar a empresa N del mercado).

El diagrama le permite a empresa N ver las consecuencias posibles de su decisión inicial (ver hacia delante), y así tomar una mejor decisión.

Los árboles que representan situaciones reales pueden hacerse muy complejos. Por ejemplo, pueden haber más de dos tomadores de decisiones (en consecuencia, más ramas), se pueden incluir probabilidades a cada posible resultado, etc.

Ajedrez

El ajedrez es un juego de movidas secuenciales, por lo que puede representarse completamente con un árbol de decisiones. Sin embargo, considere que al comenzar, el blanco tiene 20 distintas opciones de jugada inicial, cada una representada con una rama. Para cada una de ellas, el negro tiene 20 posibles jugadas, es decir, 20 ramas para cada una de las 20 iniciales. En dos jugadas, van 400 ramas. Un árbol que en principio es sencillo, se vuelve extremadamente complicado en la práctica.

Los maestros del ajedrez no son capaces de estudiar el árbol completo. Sin embargo, tienen éxito identificando estrategias óptimas hacia el final del juego, cuando quedan tres o cuatro piezas. Para ganar, tienen que combinar el análisis hacia adelante con juicios de valor.

2.- Si existe una estrategia dominante, úsela: una estrategia dominante es la que supera a todas las demás estrategias, sin importar las decisiones tomadas por sus rivales. Si dispone de una, utilícela. Si su rival dispone de una, debe saber que la utilizará – seleccione su mejor respuesta.

El concepto de estrategia dominante aplica en situaciones de decisiones simultáneas. Cuando las decisiones son secuenciales, las jugadas tempranas afectan a las subsiguientes, por lo que pueden aparecer varias estrategias dominantes.

La estrategia dominante no será la misma siempre para todos los competidores. Debido a factores externos, la estrategia dominante de un competidor puede ser distinta a la de otro.

Time vs. News week

Ambas revistas compiten semanalmente por las ventas de sus revistas. Cada editor desea tener una portada dramática que atraiga a los lectores casuales a comprarla. Cada revista tiene que imprimir sin conocer la portada del competidor.

Si ambas revistas cubren la misma historia en la portada, se reparten el mercado de igual forma. Sin embargo, si una de ellas cubre una historia que le parece más atractiva a una parte más amplia de la audiencia, entonces ganará una mayor participación en el mercado de los lectores casuales.

En tal situación, la estrategia dominante para ambas revistas es predecir con exactitud cuál de todas las historias disponibles atraerá más la atención de los lectores. Si lo hace correctamente, ganará. En el peor de los casos, ambas seleccionan la misma historia y se dividen las ventas por igual.

3.- Elimine cualquier estrategia dominada, y hágalo sucesivamente: una estrategia dominada es aquella que resulta uniformemente peor que las demás disponibles. Todas las estrategias dominadas deben ser eliminadas hasta que se halle una solución única; si no se alcanza esta solución, al menos se habrá simplificado el juego.

En la mayoría de las situaciones de negocio, no existe una estrategia dominante clara. Por lo tanto, normalmente se sigue un proceso de eliminación de las estrategias dominadas.

4.- Una vez que todas las estrategias dominantes se han aplicado, y todas las estrategias dominadas han sido desechadas, busque el equilibrio: cuando se ha simplificado la situación aplicando los caminos “fáciles”, se alcanza la situación de equilibrio, también conocida como equilibrio de Nash, en la cual ambos jugadores deciden, en forma pragmática, que el “status quo” es lo mejor que pueden lograr, y lo dejan así.

En el caso del equilibrio, cada jugador tiene una mejor respuesta a cualquier acción del oponente. Si alguno de los dos actúa, el otro responderá, y ninguno de los dos gana. Se plantea una situación de razonamiento circular, que no beneficia a ninguna de las partes.

Es importante destacar que el equilibrio no necesariamente implica lo mejor para ambos, ni mucho menos para la sociedad.

Guerra fría

Dos países están enfrentados mediante una estrategia de armas nucleares. La estrategia dominante para cada país consiste en hacer que la otra parte se desarme, manteniendo su arsenal intacto (lo cual evidentemente no se logra). La estrategia dominada de cada país sería desarmarse, mientras que el otro país mantenía sus propias armas nucleares (lo cual se descarta). La posición de equilibrio es entonces que cada país permaneciese armado, hasta que uno de los dos diera un paso fundamental e irreversible hacia el desarme nuclear.

Pensamiento estratégico en acción

El dilema de los prisioneros

Dos prisioneros son interrogados por separado. Ambos enfrentan una sentencia de 3 años. A cada uno le ofrecen que si acusa a su compañero, le reducirán la sentencia a 1 año, mientras que el denunciado enfrentará 25 años. Si ambos acusan al otro, recibirán 10 años.

Como están separados, y cada uno piensa en sí mismo, ambos prefieren acusar, y no logran colaborar para obtener un mejor resultado para todos (no acusar al otro). Un problema de balance entre cooperación y competencia.

Este es el famoso “Dilema de los prisioneros”, el juego estratégico mejor conocido.

La OPEP

La formación de carteles para fijar precios es una forma de crear una estrategia dominante frente a la competencia. Los países exportadores de petróleo lo hicieron en 1973, logrando aumentar el precio de \$3 por barril a \$30 en menos de una década.

En el cartel, todos los participantes se encuentran en una situación estratégica similar. Si usan su estrategia dominante (bombear la mayor cantidad de petróleo posible) financieramente será peor para ellos, que si se apegan y cooperan con los demás miembros (sacar menos petróleo pero cobrar más por barril). Para que funcione, deben contar con una forma de detectar si alguno está haciendo trampa, y establecer penalización por ello. El problema es que en el mundo real, resulta difícil detectar las trampas.

En la mayoría de los países, la formación de carteles es ilegal.

Movidas estratégicas

Las movidas estratégicas están diseñadas para alterar las creencias y acciones de un competidor, de forma que le favorezca a usted y no a la competencia. Lo característico es que usted limita adrede sus opciones, con el objetivo de cambiar las percepciones de su competidor, influyendo en sus decisiones. Al limitar las opciones, se logra cierto valor estratégico.

Las movidas estratégicas pueden ser de dos formas: incondicionales (ejemplo: un candidato presidencial promete que no aumentará los impuestos, y punto), o mediante respuestas (ejemplo, no hay postre si no comes la espinaca).

Todo movimiento estratégico tiene dos elementos: un plan de acción, y el compromiso de hacer que dicho plan sea creíble.

Las movidas de respuesta pueden adquirir la forma de amenazas (inducen a la acción, al especificar un castigo si no se logra la cooperación) o de promesa (una recompensa o incentivo el cual puede ganarse mediante cooperación).

Adquisición hostil

Una empresa editorial es amenazada de ser adquirida por otra, en forma hostil. Los autores contratados por la empresa amenazada anuncian públicamente que buscarán otro editor si la adquisición se lleva a cabo. La adquirente desiste, al creer que si tiene éxito, habrá comprado una editorial sin autores.

Compromisos creíbles

La credibilidad desde el punto de vista de estrategia es fundamental a la hora de influir sobre sus competidores mediante amenazas, promesas o movidas incondicionales.

Para lograr que un movimiento táctico sea creíble:

- Establezca una reputación que deje saber el incentivo que tiene para mantenerla intacta para situaciones comerciales futuras.
- Haga un contrato escrito, que haga más costoso romper el

compromiso que cumplirlo.

- De modo figurativo, queme todos los puentes detrás de usted; aclare bien que para usted, la única forma para hacer las cosas es ir hacia adelante, nunca hacia atrás.

- Estructure un trato de forma que el resultado dependa de eventos más allá del control de las partes.

- Utilice un enfoque de trabajo en equipo, reúna un grupo de personas que también estén interesadas en el éxito del contrato.

IBM vs. el gobierno

El Gobierno Norteamericano emprendió una batalla legal por una práctica comercial de IBM: arrendar en vez de vender sus computadoras. El gobierno consideraba que esta práctica de negocios mantenía los precios artificialmente altos. IBM argumentaba que lo hacía para beneficio de los clientes, ya que evitaba la obsolescencia y comprometía a IBM al mantenimiento de las computadoras.

Desde un punto de vista estratégico, si IBM vendía sus computadoras, el precio caería a medida que recuperaba sus costos de desarrollo, e IBM bajaría gradualmente sus precios para capturar a más clientes. Con el arrendamiento, no había incentivo para que IBM bajara sus precios en el futuro. Por lo tanto, para generar credibilidad, IBM ofrecía arrendar sus computadoras a corto plazo, así al haber una reducción de precios durante el término del primer contrato, éste se reflejaría en pagos menores cuando el arrendamiento sea renovado.

Incertidumbre

La incertidumbre está relacionada con qué esperar cuando ambas partes tratan de ser más astuto que el otro. Una ventaja estratégica significativa es intentar anticiparse y responder a dicha incertidumbre.

Anticiparse y responder ante la incertidumbre es esencial, desde el punto de vista estratégico de una empresa. La cantidad de incertidumbre correcta en una situación de negocios puede ser un gran activo, que nunca debe dejarse al azar. La mayoría de los juegos, y de los negocios, incluyen una cierta cantidad de incertidumbre en alguna fase; sin ésta, la eficacia sería disminuida e incluso hasta erradicada.

Existen momentos y circunstancias en las que la aleatoriedad cobra gran importancia. La idea es utilizar el elemento sorpresa en contra del competidor; para hacerlo, sorpréndase a sí mismo - mantenga todas las opciones abiertas el mayor tiempo posible, y en el último minuto, escoja con una técnica imprevista. El mensaje que enviará al competidor es que aunque conozca sus opciones y las decisiones que ha tomado anteriormente, no significará que va a actuar de la misma forma en el futuro.

Asientos de última hora

Las líneas aéreas utilizan una estrategia de aleatoriedad para vender los cupos disponibles en el último minuto. Aunque lo

saben, no informan la cantidad de asientos con los que cuentan. Ante la incertidumbre, el pasajero debe sopesar la posibilidad de quedarse sin cupo si lo deja hasta último minuto (para aprovechar el descuento). La incertidumbre es una parte importante en este proceso.

Al borde del abismo o política arriesgada (brinkmanship)

La política arriesgada es la habilidad de crear y manipular deliberadamente el riesgo de un mal resultado mutuo, para alentar a la otra parte a comprometerse. La esencia es la reacción ante el riesgo, el cual es bastante doloroso para un oponente, de modo que se le alienta a eliminarlo accediendo a negociar bajo los términos que usted le ofrece.

Uno de los componentes esenciales de las políticas arriesgadas es generar un riesgo creíble, utilizando una situación que esté fuera del propio control.

Otro factor clave es que el amenazado pueda, al acceder a los términos que uno le proponga, reducir el riesgo a cero. De lo contrario, si al menos una fracción del riesgo persiste, no tendrá incentivo para aceptar.

Estados Unidos vs. Japón y Korea

La comisión de comercio de EUA con frecuencia obliga a Japón y Korea a abrir sus mercados a los productos norteamericanos, amenazándolos con llevar el caso a un debate en el congreso. Ambas naciones saben que es más factible obtener mejores condiciones de negociación con la comisión que con el congreso. Por lo tanto, acceden a negociar.

Cooperación vs. coordinación

El libre mercado no siempre está en lo correcto. En ocasiones, la historia puede ejercer una cierta influencia en las futuras opciones. Mucho de las cosas importantes en la vida ocurren fuera del mercado económico, y no existe una forma precisa para considerar dichos elementos.

Por ejemplo, ¿cuánto valor económico puede usted agregar al entrenamiento de un empleado, que puede luego renunciar o irse a trabajar con la competencia?

Existen situaciones en donde cada persona hace lo mejor a modo individual, pero termina con un resultado peor para el colectivo en general.

El teclado QWERTY

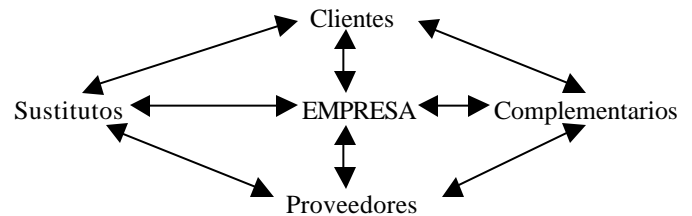
Las disposición de las teclas conocida como QWERTY fue desarrollada en 1872, para maximizar la distancia entre las letras más comunes, con el fin de evitar la "congestión" en las máquinas de escribir manuales. En 1904, se convirtió en el estándar. Hoy en día, el problema de la congestión no existe, y varios modelos superiores han sido diseñados. Sin embargo, el QWERTY sigue siendo utilizado por todos.

La única forma de sustituirlo sería que todos los grandes fabricantes y grupos de usuarios se pusiesen de acuerdo, en un esfuerzo coordinado. Esto resulta muy difícil en el mundo real.

Pensamiento estratégico en los negocios

La esencia de la actividad de negocios es crear y capturar valor; de allí que sus estrategias estén diseñadas para maximizar las actividades que crean valor.

Conceptualmente, la captación y creación de riqueza se puede analizar como una red de valor:



A lo largo del eje vertical, la empresa adquiere recursos de sus proveedores y vende los productos o servicios a sus clientes. En este eje, el dinero fluye de clientes a la empresa, luego a los proveedores.

En el eje horizontal existen otras compañías a quienes le compran los clientes, y con quienes los proveedores hacen negocios. Los sustitutos son los competidores directos (que ofrecen productos equivalentes, y sólo difieren en la marca) y los complementarios son empresas que venden productos relacionados, que influyen en las ventas de la empresa (ejemplo, hardware y software de computadoras son complementarios).

La red de valor permite examinar todas las interdependencias de la estrategia del negocio que pueden ocurrir. Igualmente le permite al gerente de pensamiento estratégico identificar todos los elementos del negocio:

- **Jugadores:** especialmente los clientes, proveedores, sustitutos y complementos. Se puede modificar el valor cambiando los jugadores.
- **Valores agregados:** que aporta cada jugador al juego. La mejor estrategia consiste en buscar formas de aumentar el valor que crea su empresa.
- **Reglas:** le dan estructura al juego. Surgen de las leyes, costumbres, consideraciones prácticas o contratos. Se pueden desarrollar estrategias para cambiar las reglas a su favor.
- **Tácticas:** las movidas estratégicas usadas para influenciar las actividades que crean valor. Pueden usarse para aumentar o disminuir el valor que crea la empresa, o sus sustitutos o competidores.
- **Alcance:** las fronteras del juego. Se puede crear valor expandiendo las fronteras, alterando así toda la red.

Las estrategias de las empresas exitosas son desarrolladas evaluando y desarrollando cada uno de estos elementos, para luego cambiarlos de forma que se incremente la capacidad de creación de riqueza. En otras palabras, una estrategia de

negocios exitosa busca cambiar en forma activa el juego en el que está inmerso la empresa.

La mayoría de las empresas ven los negocios como un juego de suma cero – para que haya un ganador, debe haber un perdedor. Un enfoque más realista es ganar-ganar: ambas compañías trabajan en conjunto para explotar una oportunidad

que nunca se había aprovechado.

Las compañías con pensamiento estratégico perciben las operaciones de sus negocios desde la perspectiva de ganar-ganar, así como la de ganar-perder. Al centrarse en ambas opciones, el juego del negocio se aleja de los escenarios mutuamente negativos, como perder-perder.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=250>