



12. Coo-petencia

- Una nueva forma de pensar el negocio: Coo-petencia.
- La teoría de los juegos aplicada a las estrategias comerciales: tipos de juegos (ganar/perder, perder/perder, ganar/ganar).
- Los jugadores y el tablero de juego incluye nuestra red de valor: clientes, competidores, complementadores y proveedores. Posibles alianzas con cada uno de ellos.

12. Coo-petencia

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017





Coo-petencia está publicado bajo licencia Creative Commons
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en:
<http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma
Diagramación: David Burin
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Oficina en la Argentina
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
Avda. Rivadavia 1439
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.
ISBN: 978-92-9248-715-7

Una nueva forma de pensar los negocios

Vimos hasta aquí:

- la forma de realizar un diagnóstico
- y las posibles estrategias de comercialización que se pueden desarrollar;
- luego mostramos más en detalle alternativas operativas para segmentar clientes y mejorar la atención;
- analizamos los canales de venta alternativos de que disponen los productores y los criterios para elegir el o los más convenientes;
- vimos el modo de mejorar el producto de manera tal que su valor sea percibido por los consumidores;
- compartimos los distintos criterios y estrategias para definir los precios;
- por último revisamos algunas cuestiones a tener en cuenta para mejorar las situaciones de venta.

Antes de seguir con aspectos operativos como la publicidad, la marca y el comercio electrónico, queremos volver sobre las estrategias comerciales. Para eso les vamos a proponer otro modo de pensarlas, basándonos en la teoría de los juegos. Compararemos al mercado con un tablero donde distintos jugadores van moviendo sus piezas.

En primer lugar, analizaremos las distintas actitudes con las que se puede encarar este juego, y las consecuencias que esas actitudes pueden tener, tanto para nuestros contrincantes como para nosotros mismos. Así veremos que, a veces, es necesario competir y otras es necesario cooperar para ganar en el juego comercial.

En segundo lugar, analizaremos quiénes son los jugadores que intervienen en este juego (clientes, proveedores, competidores), ampliando el rol que le asignamos a cada uno y encontrando una nueva categoría de jugador que puede ser esencial para que nuestra empresa crezca y que pocas veces se tiene en cuenta: los complementadores).

En tercer lugar, analizaremos distintas formas de ubicarnos frente al tablero, analizando cuál es el valor agregado que aportan los productores a los que estamos acompañando con relación al valor de cada uno de los otros jugadores.

PROCESO PASO A PASO



A continuación, nos centraremos en las reglas del juego y sugeriremos algunas reglas novedosas que puede incluir los productores al vender o comprar.

Pasiones en conflicto

Guerreros

Para muchos teóricos de la comercialización y de los negocios el mundo empresario vive en una guerra constante. De allí que escuchemos frases como “hay que hundir a la competencia”, “debemos ganarle a los proveedores”, “aprisionar a los clientes”, hacer una “guerra de precios” y cosas por el estilo. Algunos llaman al modelo económico “Capitalismo salvaje”.

El teórico que plantea una posición extrema con respecto a esto es Gore Vidal, que dice:

“No es suficiente tener éxito. Otros tienen que sucumbir”.



Fuente: <https://us.123rf.com/450wm/emese73/emese731301/emese73130100031/17237922-ni-o-mirando-pieza-de-ajedrez.jpg?ver=6>

Esta forma de pensar es ajena, por lo general, a los agricultores familiares, focalizados más que en hacer dinero, en poder subsistir de su trabajo aquerenciados con la tierra que laboran. Los valores que defienden las organizaciones del sector se basan más en la solidaridad y la cooperación que en la competencia.

Es por eso que han surgido iniciativas de comercialización que operan por fuera del mercado tradicional, sea redes de comercio justo, de trueque, sistemas de economía social y solidaria, u otros.

Sin embargo, más allá de que uno acuerde o no con esa orientación competitiva, es necesario saber que gran parte del mundo opera a partir de este modo de pensar y es importante conocerlo para saber cómo relacionarse con él y qué

márgenes de acción tenemos para evitar que “se aprovechen de nuestra nobleza”, como diría el Chavo del 8. De hecho los agricultores familiares viven siendo víctimas de ese modo de operar, cuando deben negociar precios al comprar insumos o vender sus productos a mayoristas, minoristas o acopiadores.

Analicemos entonces los juegos que se plantean en esta “guerra” y qué alternativas existen para no traicionarnos.

Juegos de ganador-perdedor

En una pelea entre dos empresas competidoras, suele ocurrir que una de las dos tenga una mejor estrategia comercial, más capital o recursos humanos más entrenados, mejor tecnología, consiga insumos más baratos u ofrezca mejores productos.

En este caso hay una gran probabilidad de que la otra empresa pierda su mercado, bajen sus ventas y disminuyan sus ganancias. Este modelo clásico se asemeja a los juegos denominados de “ganador-perdedor” o “juegos de suma cero”. El resultado final, en cuanto a la cantidad de ventas, es siempre el mismo: si dos empresas competidoras vendían 5 cada una, para que una venda 6 la otra deberá ceder un punto y pasar a vender 4, pero la suma será siempre 10.



Foto: <http://www.clarin.com/diario/2006/11/25/um/fotos/pumas.jpg>

El caso típico es el de los comercios que cierran al instalarse un supermercado o de los productores que no pueden competir con el ingreso masivo de productos importados. Para que uno gane, los otros necesariamente tienen que perder.

Juegos de perdedor-perdedor

En otros casos, cuando los negocios se conducen como una guerra, generalmente no gana nadie. Pongamos un ejemplo contundente: entre 1990 y 1993 en Estados Unidos se generó

una guerra de precios entre las empresas aéreas que les hizo perder en conjunto más de doce mil millones de dólares.



Foto: <http://native-english.com.ua/uploads/images/Airplane-1980.jpg>

Entre nosotros, podríamos decir que lo mismo ocurre cuando compiten dos comercios del mismo rubro que se instalan cerca, y que proveen mercadería de uso cotidiano (panaderías, almacenes, remiserías, artículos de limpieza, rotiserías, etc.). Estas estrategias se denominan “juegos de perdedor-perdedor” porque ninguno de los dos competidores sale ganando (el único que gana es el cliente que se aprovecha un tiempo de esta situación) hasta que todos quiebran o llegan a una tregua.

En este caso se olvida cuál es el objetivo del juego de los negocios (ganar dinero). Se prioriza la pelea con el competidor, y su destrucción, y se deja de percibir que en esa pelea también pierde uno.

Juegos de ganar-ganar

Como vemos, los dos tipos de juegos anteriores tienen un final trágico para alguno de los jugadores o para ambos. Pero no son las únicas alternativas que tenemos para hacer negocios. Otros especialistas en negocios dicen todo lo contrario a esto: hay que escuchar a los clientes, trabajar en equipo, asociarse con otras empresas complementarias, incluso con los competidores, y trabajar con nuestros proveedores para mejorar la calidad de nuestros productos.

Si bien la realidad no es tan idílica, es cierto que en muchas ocasiones es posible generar “juegos de ganador-ganador” o “juegos de suma positiva”, donde todos los jugadores terminan ganando. En parte, esto dependerá de la forma en que encaren el juego los otros jugadores y la posibilidad de ponerse de acuerdo con ellos. En este caso, la consigna sería:

“No hay necesidad de apagar la luz del prójimo para que la nuestra brille”

Ni lo uno, ni lo otro: ambos

Competir y matarse o cooperar y amarse eternamente parecieran ser las únicas alternativas que hay. Sin embargo sabemos que la realidad no se presenta en blanco y negro, sino en una gama variada de grises y que en el mundo de los negocios, a veces es necesario competir y a veces es necesario cooperar.

En realidad es necesario competir
y cooperar al mismo tiempo.

El principio básico de la coo-petencia consiste en:

***Cooperar cuando se trata de crear o agrandar una “torta”,
y competir cuando esta se va a repartir.***

Ray Noorda, director de una conocida empresa de software denominó a esta forma de pensar los negocios como **Coo-petencia**.

Como vimos con el ejemplo de los aviones, la lucha a muerte por una porción de la torta sólo permite recoger migajas. Es lo que se conoce como “una victoria a lo Pirro”. Así, ¿para qué sirve ganar?

Tampoco los productores pueden ser benefactores. La organización productiva debe generar ingresos para las familias y, si es posible, dejar un margen de excedentes para capitalizarse, poder crecer, ofrecer mejores servicios e incluir a más productores: deben cooperar para agrandar o crear una “torta” sin olvidarse de sus propios intereses.

No tendría sentido crear una torta de la cual uno no puede participar, pues caeríamos en el juego de perdedor-ganador.

¿Los negocios son un juego?

Cuando hablamos de juego más de uno se debe poner nervioso. “¿Cómo voy a considerar el trabajo de los productores como un juego, si con lo que obtienen de ese trabajo y de la organización mantienen a sus familias?”.

La subsistencia de los productores parece algo demasiado importante y serio como para considerarla parte de un juego. Sin embargo, no estamos queriendo desvalorizar el esfuerzo o el dinero invertido en una actividad que puede dar de comer a muchas familias.

Cuando hablamos de teoría de los juegos estamos pensando en una forma de ver las cosas que puede ayudar a manejar mejor la gestión comercial de las organizaciones de pequeños productores rurales.

En 1944 el matemático John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern escribieron un libro brillante: “La teoría de los juegos y el comportamiento económico”. Esta teoría fue desarrollada con el sentido de encontrar las estrategias adecuadas y tomar decisiones correctas cuando existen muchos factores independientes. En estos casos no se puede tomar una decisión aislada sin considerar muchas otras decisiones que están encadenadas



Foto: <http://a4.mzstatic.com/eu/r30/Purple/v4/e4/86/2f/e4862f8e-12c1-9c6c-a7b2-2ebbe483b64d/screen480x480.jpeg>

Piense en el ajedrez, en las damas, en la canasta, en el truco o en otros juegos que implican cierta complejidad para entender a qué nos referimos.

Cada vez que mueve una pieza debe estar pensando una serie de movimientos posteriores, pero también las alternativas que se presentarán según cuáles sean las movidas de sus oponentes.

¿Qué ocurre con los negocios? Usted, junto con los productores, puede preguntarse:

- **¿Qué harán los clientes si bajamos los precios?** Ustedes piensan que venderán más, pero quizás ellos en realidad pueden suponer que bajaron la calidad del producto y comprar menos.
- **¿Y los competidores?** Quizás se pongan furiosos y terminen bajando los precios aún más... y en ese caso ya no les van a cerrar los costos.
- **¿Qué pasará si lanzan una campaña publicitaria agresiva?** Si aumenta el consumo deberán producir más... pero quizás los proveedores no den abasto con la materia prima que necesitan.
- **¿Quién más se puede beneficiar con la venta de nuestros productos?**

y por último:

- **¿La gente va a comprarnos más si al mismo tiempo consumimos otra cosa que también podemos ofrecer?**

La teoría del juego permitirá que ustedes amplíen su visión, sugiere otras opciones que surgen a partir de ella. La teoría del juego permite:

- Presentar con claridad el **tablero del juego** (el ámbito dónde se desarrollan los negocios, el mercado).
- Identificar claramente quiénes son todos **los jugadores** que intervienen en él (competidores, concurrentes, clientes, proveedores, etc.,).

- Evaluar cuál es **el valor agregado** de cada uno (en qué se diferencia cada uno del resto).

Estos tres elementos los ayudarán seguramente a generar nuevas ideas y les permitirán negociar mejor. Pero, además, la teoría de los juegos les hará posible:

- Analizar **las reglas del juego** y ver cuáles de ellas se pueden cambiar para beneficiar a los productores.
- Pensar **tácticas** diferentes para llevar adelante negocios más provechosos para todos.

La mayoría de los negocios sólo prosperan si los demás también prosperan, lo que le dará mayor seguridad y permitirá que mejoren los ingresos.

Si se instala una estación de servicio al costado de la ruta, en el medio del monte, sólo va a parar aquel automovilista que se está quedando sin nafta.



Foto: <http://www.dialco.net/wp-content/uploads/2011/07/gasolinera-en-el-desierto-ee-uu.jpg>

Pero si al lado se instala una gomería, un restaurante, una hostería, un almacén de productos regionales, aumentan proporcionalmente las posibilidades de que alguien pare y, sin embargo, nadie pierde. Es cuestión de éxito mutuo más que de destrucción.

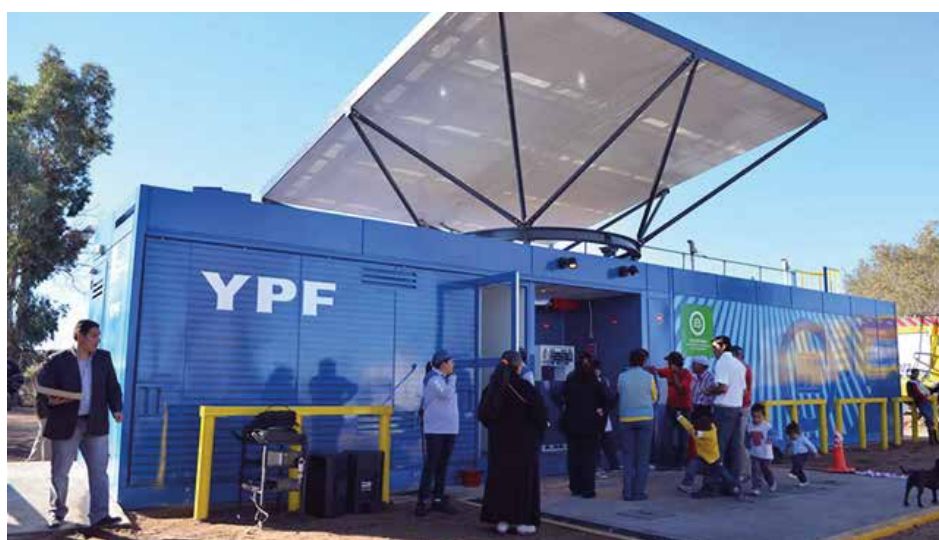


Foto: <http://www.minutoya.com/wp-content/uploads/2013/05/YPF-MAS-Canalejas.jpg>

Es una situación de ganador-ganador.

Esto indica que también están cambiando los paradigmas acerca de la competencia. En los negocios, el éxito de unos no exige que otros fracasen: puede haber múltiples ganadores.

Los jugadores

Según la función que desempeñan, podemos encontrar cuatro tipos de jugadores en este juego de los negocios:

Clientes

Proveedores

Competidores

Complementadores

En general, sabemos qué función cumplen los proveedores y los clientes. Ya señalamos la importancia fundamental que tiene para un productor saber quiénes son sus verdaderos clientes, y poner toda su atención en aquellos que más ganancia le generan, dejando de atender a aquellos otros que, potencialmente, pueden parecer los más interesantes.

Los competidores

En cuanto a los competidores, nos parece necesario comenzar a ampliar el concepto común que se tiene de quién es realmente un competidor. Para esto definiremos qué entendemos por competidor ya que, de esta manera, revelaremos muchas nuevas oportunidades estratégicas.

Tomemos como ejemplo competidores típicos como las dos marcas más vendidas de gaseosas y supongamos que a usted le resulte más o menos indistinto comprar cualquiera de las dos marcas: tiene sed, va a un kiosco y tiene que elegir por alguna de las dos. Ambas van a tener un valor similar para usted... hasta que se decida por una y la compre. Inmediatamente deja de tener valor la otra marca porque con la primera ya satisface su necesidad de apagar la sed y no piensa comprar dos latas de bebida. Antes de pagar, ambas podían tener un valor similar, después de pagar, con el producto de la competencia en la mano, ya no.

Un jugador es un competidor cuando nuestro producto o servicio adquiere menor valor frente a la oferta de ese otro jugador.

Sin embargo, la competencia de una gaseosa no se limita a las otras marcas de gaseosas del mismo tipo. La misma pérdida de valor hubiera tenido la lata de gaseosa si el cliente hubiera comprado un agua mineral, un yogur bebible, un vaso de vino, un licuado de manzana con leche o le hubiera pedido al mozo del bar un vasito de agua de la canilla.

Tradicionalmente los competidores se definen como las demás empresas que hacen productos similares al suyo en cuanto a manufactura o ingeniería, que ofrecen los mismos servicios, que venden los mismos productos.

Hay que ampliar un poco la mirada cuando pensamos en los mismos productos como competidores, y empezar a pensar en los productos que satisfacen las mismas necesidades.

Pero hay algo más. A medida que las empresas se preocupan por darles más satisfacción a sus clientes, habrá que pensar que su competencia puede provenir de donde menos se imagina.

Es el caso de las fábricas textiles chinas que producen “artesanías” con fibras sintéticas que terminan vendiéndose en ferias artesanales en el norte argentino. El parecido entre una artesanía de lana y estos productos fabricados en serie con mano de obra de bajo costo es asombroso y solamente un ingeniero textil puede apreciar la diferencia (por ejemplo, quemando un poco de pelusa y viendo de qué color es la llama que se enciende). Si no se le explica a los turistas cómo encontrar la diferencia, optarán por lo que les parezca más lindo sin conocer el origen y posiblemente se regirán por el precio.

En otro rubros: las pinturas epoxi desplazan a los cerámicos y las alfombras, las terapias alternativas al psicoanálisis, los sistemas de teleconferencias reducen la cantidad de vuelos aéreos, los bancos venden seguros y las empresas de seguros sistemas de ahorro, etc.

Por lo general, a los clientes lo que les interesa es el resultado final, no el hecho de que el productor que les suministra lo que desean tenga alguna característica particular, salvo que esa característica sea un diferencial y que, además, este se comunique claramente, por ejemplo, explicando cómo se fabricó la prenda, poniendo una foto del artesano hilando, contando la historia de las ovejas o las llamas de donde se sacó la lana.

Este planteo lleva a preguntarse:

¿Qué otra cosa podrían comprar mis clientes que hiciera que mi producto fuera menos valioso para ellos? ¿De qué otra manera podrían los clientes satisfacer sus necesidades?

Pero no solamente debe pensar a sus competidores en relación con sus clientes, sino también con sus proveedores. Sumemos otra definición de competidor:

Un jugador es un competidor cuando, para un proveedor nuestro, es menos atractivo suministrarnos recursos cuando también se los solicita ese otro jugador.

Si en el mercado no se consigue una determinada materia prima, todos aquellos que la quieran comprar serán competidores, ya que su proveedor tendrá menos interés en vendérselas y les aumentará el precio.

Sería distinto si se necesita vender el producto con ansiedad y no se consiguieran clientes, pues seguramente le bajaría el precio.

Si los productores quieren conseguir un crédito, todos los otros clientes del banco que estén tramitando créditos serán competidores, ya que el Banco (el proveedor) comparará la solidez del proyecto y el respaldo patrimonial que tengan con el de los otros solicitantes, cosa que no ocurriría si fueran el único cliente.

Si la organización de productores cuenta con un profesional especializado en algún tema (proveedor de mano de obra) y aparecen otras empresas ofertándole mejores sueldos, le resultará menos atractivo seguir suministrándole su tiempo que si los productores fuesen la única empresa que le ofreciera trabajo en 200 km a la redonda. Les pediría más sueldo o mejores condiciones.

Ahora veamos qué pasa con quienes cumplen la función opuesta:

Los complementadores

El aporte novedoso de la teoría de los juegos es pensar en un cuarto tipo de jugador: aquel que complementa la oferta de los productores. En realidad, el complementador tiene una función opuesta a la del competidor.

Un complemento de un producto o servicio es otro producto o servicio que hace que el primero sea más atractivo.

Salchichas y mostaza; automóviles y préstamos para comprarlos; televisores y sistemas de *streaming* como Netflix; buscadores de internet y empresas de correo electrónico y proveedores de servicios de internet.

Un jugador es un complementador si los clientes le dan más valor a su producto o servicio cuando tienen además el producto de ese jugador, que cuando sólo tienen el suyo.

Los seguros para autos son complementos de estos porque sin seguro el potencial comprador no tendrá deseos de invertir en un coche nuevo.

Los complementos siempre son recíprocos. Si el seguro es un complemento de los automóviles nuevos, estos a su vez complementan el seguro. Cuantos más automóviles nuevos compre la gente, más seguros se van a vender, sobre todo seguros contra choque y robo. Mientras los fabricantes de neumáticos no descubran la forma de agregarle una quinta rueda a los automóviles, la única manera que tienen de aumentar sus ventas es logrando que la gente viaje mucho más. Por eso, los fabricantes de los neumáticos Michelin en Francia inventaron las guías Michelin, que indican cuáles son las rutas más largas y pintorescas. La guía Michelin convierte el viaje en sí en una diversión. Estimula a los viajeros a moverse constantemente... y a gastar las ruedas. Pero las guías Michelin, además de ayudar a vender más neumáticos, son en sí mismas un negocio rentable. Dominan el mercado de guías turísticas en Europa. Algo equivalente ocurrió en nuestro país con las guías de YPF.



Foto: <http://www.ypf.com/guia/Biblioteca%20de%20imagenes/Guia-YPF-en-tus-manos-gu%C3%ADas-papel-2.jpg>

Los zapatos tienen como complemento a las pastas y cremas para lustrarlos; las pastas dentales a los cepillos; las agencias de publicidad a los medios de comunicación; los fabricantes de pastas ven como complementadores a los de salsas envasadas y los productores que venden queso rallado. Los fabricantes de lavarropas ven como complementadores a los que fabrican polvos limpiadores y hasta hacen campañas publicitarias de común acuerdo.

Estos son algunos de los muchísimos ejemplos de productos y servicios complementarios.

La falta de complementos también hace fracasar muchos negocios. A algunas empresas les resulta imposible entrar en determinados países porque el público sabe que le será difícil encontrar repuestos y mecánicos expertos (complementadores indispensables).

El problema de la falta de complementos es conflictivo en el caso de países en desarrollo o emergentes y es así en gran parte de nuestro país. **El desarrollo de cualquier empresa depende de los complementos.** Una industria necesita industrias complementarias para poder prosperar, pero tales industrias complementarias a su vez necesitan de la primera industria para funcionar ellas mismas, de manera que es como el cuento de la gallina o el huevo. Todo tiene que pasar al mismo tiempo, o quizá no pase. **Cuando no existen, la propia organización debe tratar de generar sus propios complementadores.**

Aunque parezca mentira, esta situación es muy frecuente y muestra la falta de planificación de los gobiernos locales y la ausencia de emprendedores que sepan aprovechar las oportunidades que se presentan. En nuestro país existen explotaciones mineras donde se han invertido varios centenares de millones de dólares y, sin embargo, no se aprovechó lo que estos emprendimientos podían significar para el desarrollo de empresas locales que permitan dejar parte de la riqueza generada en el mismo territorio. El *catering* para los mineros, técnicos y profesionales de las empresas que extraen el mineral en algunos casos se trae desde Chile en avioneta. Localmente no hay quien pueda proveer de servicios gastronómicos y las oficinas de estas empresas no se instalan ni siquiera dentro de la provincia donde están ubicadas las minas por la falta de complementos a nivel local (servicios de comunicaciones, insumos de computación, materiales de librería, infraestructura de servicios, hotelería, etc.).

Este ejemplo relacionado con la gastronomía es muy frecuente, cuando un club o alguna institución concesionan un bufé o un restaurante están pensando en complementos. Si bien ese no es su negocio, necesita que esté allí: va a asistir más gente al club si el servicio gastronómico es bueno, y va a ir más gente a comer al restaurante si el club ofrece alternativas deportivas o culturales interesantes.

Como ocurría con los competidores, los complementadores también operan en relación con los proveedores:

Un jugador es un complementador cuando para un proveedor suyo es más atractivo suministrarle recursos cuando el otro jugador también se los solicita.

El principal elemento que apoya a este principio son los costos. Hay muchos proveedores que no instalan representantes en pueblos o ciudades chicas porque no hay suficiente demanda. Si hubiera más empresas comprando el mismo insumo se complementarían entre sí en este aspecto, consiguiendo dicha materia prima más fácilmente.

En muchos casos al aumentar la cantidad de empresas que consumen un determinado insumo, los precios del mismo bajan, porque los proveedores cubren más fácilmente sus costos fijos. Es la razón de ser de las cooperativas agrarias: todos los productores se complementan para comprar a un precio menor sus insumos aunque pueden estar compitiendo entre sí en otros rubros. Y si hablamos de tecnologías pesadas, a veces sólo es posible comprarlas si se complementan varios productores asociándose. Algunas empresas

de tractores y equipo de siembra o cosecha impulsan esta asociación porque saben que es la única manera de vender sus equipos.

Pensar en complementos es una manera distinta de pensar los negocios.

Se trata de hacer una “torta” más grande en lugar de disputarse con los competidores una “torta” de tamaño fijo. Para aprovechar este concepto proponemos el primer ejercicio:

Actividad. Cómo ampliar la torta con sus complementadores

Piense junto a los productores cómo podrían ampliar la “torta” (el mercado en que operan) desarrollando nuevos complementos o haciendo que sean más accesibles los complementos existentes, de forma tal que atraigan a nuevos clientes o que los clientes actuales quieran comprar más cantidad del producto o servicio que usted ofrece.

Puede usar la siguiente planilla para analizar cuáles pueden ser los complementadores de su emprendimiento. Si le parece necesario, lea nuevamente las definiciones de complementadores y los ejemplos que dimos:

¿Comprando qué otra cosa la gente va a querer comprar más de lo que usted ofrece?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Vendiéndole a qué otro cliente potencial sus proveedores van a querer venderle más barato o con mejores condiciones a usted?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Veamos cómo aplicar estas ideas, a través de algunos casos

Ser el cliente de uno mismo

Es el caso de la doña que hace dulces, y se pone a fabricar alfajores, y luego empieza a servir desayunos y meriendas, para aprovechar que está cerca de una ruta: como fabricante de alfajores se compra a sí misma el dulce. Como dueña del servicio de confitería, se compra a sí misma los alfajores. Y además le da posibilidad a los clientes de la confitería de que prueben sus productos. Posiblemente algunos quieran comprar, además, alfajores o dulces para llevar de regalo.

Complementarse para crear mercado

Es lo que ocurre con los mercados de artesanías (o las zonas comerciales donde hay muchos negocios del mismo rubro), los teleros de Molinos o Seclantás, en Salta; los productores de salames en Colonia Caroya, en Córdoba; los feriantes de artesanías en la plaza de Tilcara, en Jujuy; las Ferias Francas en Misiones y Corrientes, son algunos ejemplos. La concentración en un mismo lugar de muchos productores de lo mismo atrae a más clientes.

Los compradores, en lugar de tener que elegir sólo un vendedor (con el riesgo de que no resulte el apropiado), pueden ver muchas cosas y hacer su elección una vez que chequearon diversas alternativas y precios. Además, como esto es más cómodo, la gente estará más dispuesta a ir a comprar a ese lugar. También podrá estar más segura de que la mercancía será de alta calidad o tendrá un precio justo, porque a un negocio con productos inferiores o precios exagerados le sería más difícil sostenerse si tiene en la puerta siguiente una competencia superior.

Al situarse juntos, los artesanos o los feriantes, aunque compitan para dividirse el mercado, se complementan para crearlo.

Traer más proveedores

Hay casos en que estos agrupamientos ayudan a crear un mercado más grande también para los proveedores, a quienes se les reducen los costos, al concentrarse los productores a los que les venden en un único lugar. Es común así que haya criadores de ovejas que bajan de los cerros desde Catamarca o Molinos a vender hilo a Seclantás, en lugar de tener que ir los teleros a buscarlo.

Así como es una buena idea traer más clientes, también es bueno traer más proveedores. Con más proveedores, ningun-

no de ellos es indispensable, y eso coloca al comprador en una posición más fuerte para negociar.

Como vimos en la cartilla sobre Asociativismo, otra forma es asociarse con otros competidores o productores del mismo rubro para generar volumen de compra y atraer a otros proveedores que no se interesan en vender poca cantidad.

Traer complementadores

Traer complementadores al juego aumenta el valor agregado que se posee. Al haber más complementos, el producto se hace más valioso para los clientes. Mejor aún es si los complementos son baratos o muy atractivos. De modo que a usted le conviene tener en el juego el mayor número posible de complementadores que compitan unos con otros. Cuantos más, mejor.

Un ejemplo es el de la estación de servicio que aumenta su valor agregado si se instala al lado una gomería, un restaurant o una hostería. En la localidad de Media Agua en San Juan, al lado de estos servicios, en un cruce de rutas, se instaló también una sucursal del Banco de San Juan. Los productores rurales locales cobran sus cheques y con la alegría del cobro almuerzan, cargan nafta y arreglan el auto.

Esto pasa también con el turismo campesino. No es suficiente para que la gente decida tomarse unos días de vacaciones montar una hostería en el fondo de la finca. Tienen que pensarse actividades para hacer durante esos días. Otro productor podría tener caballos para cabalgatas, otro montar un pequeño restaurant de comidas típicas, si hay una laguna o río cerca los hijos de otro productor podrían ofrecer servicios de guía de pesca, o alquilar un par de botes, etc.

También ocurre con muchas comidas y alimentos: si se fabrican fideos de maíz morado, una buena oferta puede complementar esos fideos con tomate triturado y queso picante para rallar; o prepizzas complementarse con muzzarella.



Prepizzas de la cooperativa Azul, muzzarella Sétimo Varón de la cooperativa La ciudad y tomate triturado Sabores de Guanacache de la cooperativa Coopafes de Mendoza, una oferta de complementadores.

La red de valores

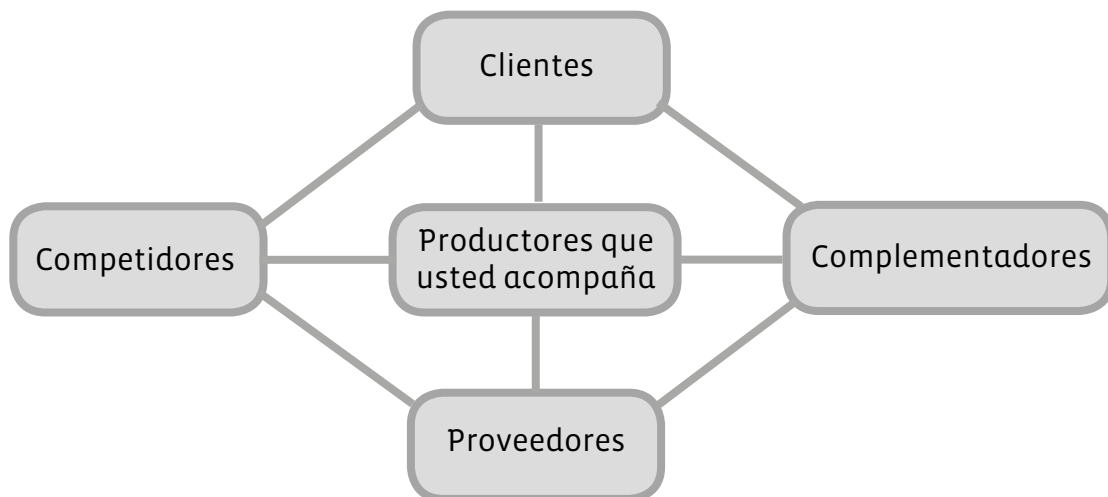
Para terminar de describir a los jugadores y sus funciones, debemos analizar las interdependencias y relaciones que existen entre unos y otros. Y aquí hay un concepto que debería cambiarle su actitud frente a cualquiera de ellos:

Un mismo jugador puede desempeñar muchos papeles.

La realidad es cambiante:

- Un actual competidor puede ser un futuro cliente si un productor quiere vender su maquinaria o arrendarla durante el tiempo que no la use.
- Y un gran cliente puede empezar a calcular que, en realidad, le conviene ponerse a producir él mismo el producto que los productores fabrican e incluso competir con ellos.
- Ya vimos que un competidor, en un aspecto, puede ser complementador a la hora de comprar insumos juntos.
- Y es común que sea intolerante con sus proveedores cuando empiezan a preguntarle cómo usa los productos o equipos que le proporcionan. La tendencia debería ser trabajar con ellos, en común, para que sus productos mejoren o se desarrollen nuevos complementos.

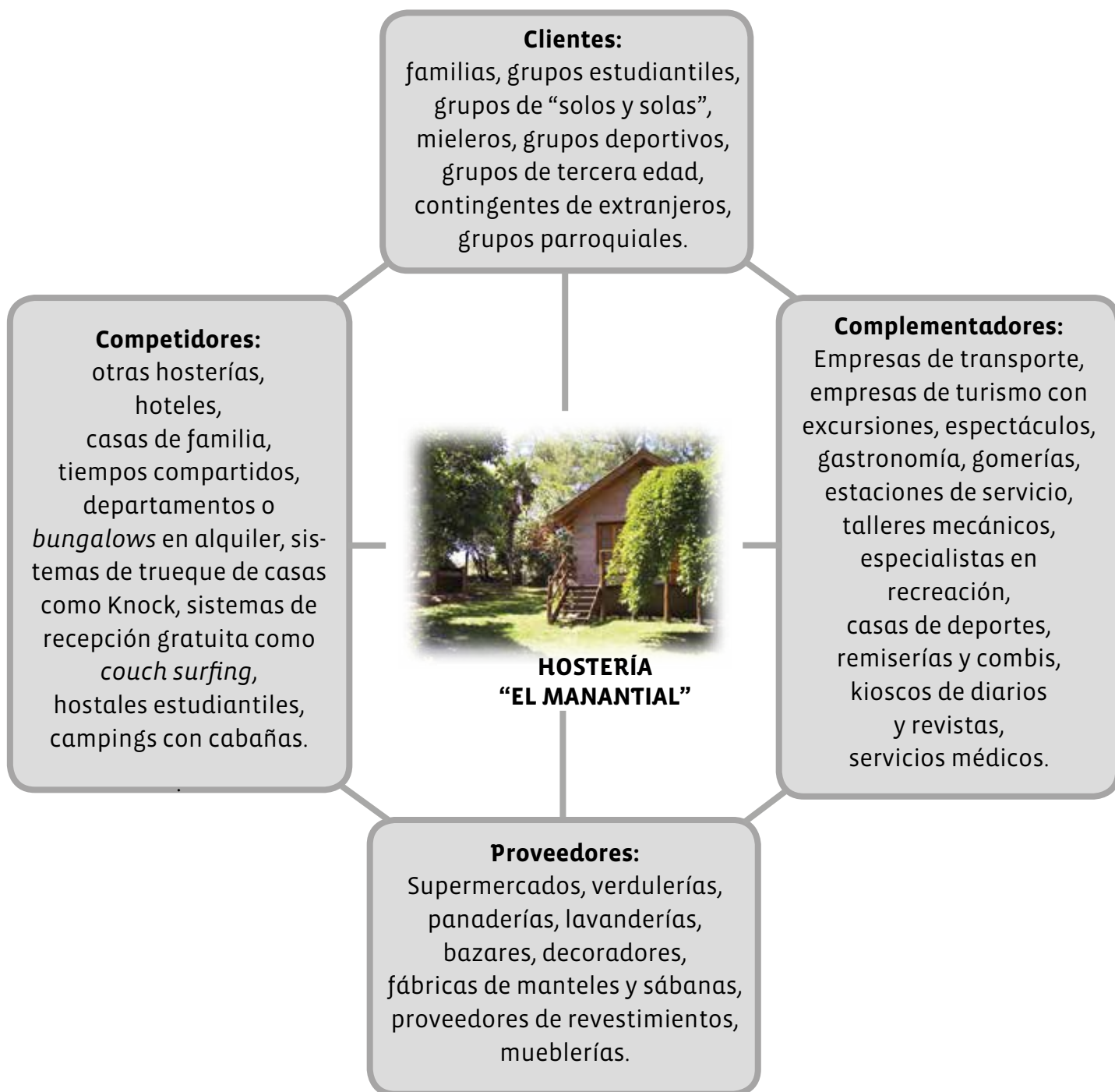
Para analizar el tablero del juego vamos a utilizar un diagrama llamado “la red de valores”, que representa a todos los jugadores y las interdependencias entre ellos.



En el eje vertical de la red de valores vemos a los clientes y a los proveedores de los productores que usted acompaña. Recursos tales como materias primas y mano de obra pasan de los proveedores a los productores, y productos y servicios pasan de los productores a sus clientes. El dinero camina en la dirección contraria: de los clientes a los productores y del bolsillo de los productores a los proveedores. A lo largo del eje horizontal se encuentran los competidores y los complementadores.

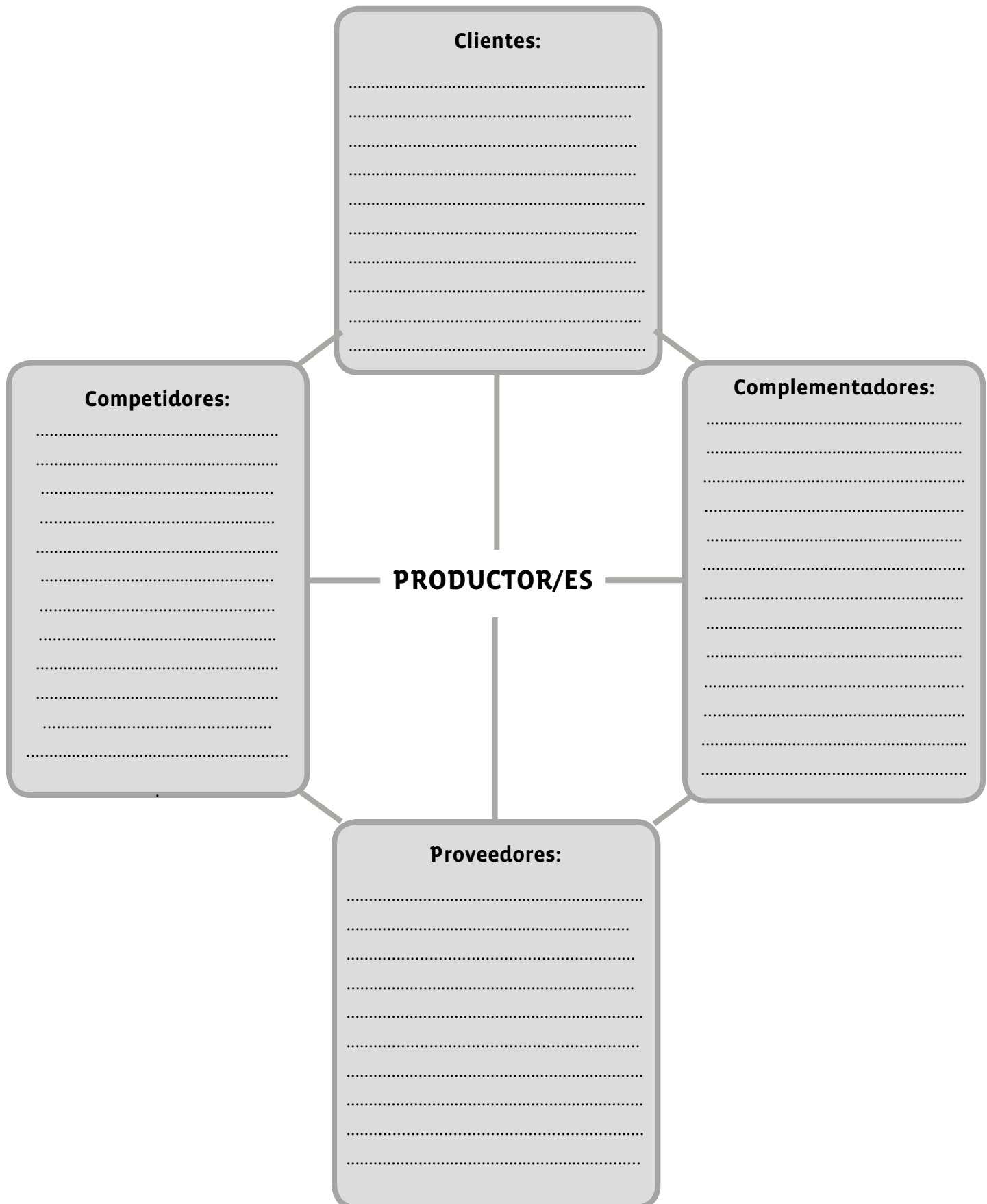
Por lo general, la comercialización tradicional se concentraba en dos jugadores: los clientes y los competidores y no atendía a los demás. La red de valores está destinada a contrarrestar esta tendencia, ya que en esta época de cambios, todos son igualmente importantes.

Veamos un ejemplo con la red de valores de una empresa cualquiera, en este caso, una pequeña hostería.



Actividad. Análisis de la red de valores de los productores

Para entender el juego en el que están los productores, empiecen a dar un paseo por la red de valores. A continuación, incluimos un esquema para que completen junto a los productores con la red de valores de su emprendimiento.



Reglas

Algunas negociaciones son libres, pero otras tienen reglas.

Al igual que en los juegos, en los negocios también hay reglas, la mayoría impuestas por el Estado: hay impuestos que pagar, normas para presentarse a una licitación, algunos tipos de sociedades y asociaciones empresarias definidas por ley, leyes de defensa del consumidor, reglamentaciones especiales para algunas industrias o productos (veremos en la cartilla N° 15 las referidas a la producción agroalimentaria), leyes aduaneras, leyes antimonopolios, leyes ambientales, leyes laborales, leyes de entidades financieras, etc.

Hay otro tipo de reglas definidas por la costumbre. Tal vez un productor tenga que fijar el mismo precio para todos los clientes. En ese caso, esta es una regla del juego.

Cuando los supermercados les fijan precio a sus productos, les están haciendo a sus clientes una oferta de tomarlos o dejarlos. Esta es la regla para la mayoría de los minoristas. Y no son sólo los vendedores los que fijan precios; a veces también los fijan los competidores. Este es el caso más común para las micro y pequeñas empresas y para los productores rurales pequeños: por lo general, no son formadores de precios, sino tomadores de precios, ya que deben competir con precios de mercado fijados por las grandes empresas o por los acopiadores y mayoristas.

Hay muchas reglas que gobiernan las situaciones en los negocios. Estas reglas provienen de la costumbre, los contratos o la ley. Al igual que el valor agregado que un productor le pueda sumar a sus productos, las reglas son una fuente importante de poder en los juegos y en los negocios.

Pero hay reglas que, como las costumbres, pueden cambiarse, sobre todo si se trata de servicios o de equipos e insumos industriales. Aquí enumeramos algunas de ellas:

Igualar a la competencia

Esta regla se basa en que el productor fije un precio con un cliente, pero tenga la opción de seguir proveyéndole servicios o productos, siempre que pueda igualar cualquier oferta de la competencia

Esto llevará a la competencia a no interesarse por bajar el precio, ya que de todas maneras no conseguirá quedarse con el cliente.

Asimismo no debe bajar el precio sin saber cuánto ofertó la competencia: como mucho, cobrará lo mismo que lo que pretendían cobrar ellos, pero no menos.

En definitiva, si la competencia baja demasiado sus precios, tendrá la alternativa de no conservar al cliente.

Cliente más favorecido

Según esta regla el productor se compromete con un cliente y le garantiza el mejor precio que su empresa puede dar a cualquier otro cliente. Esto les asegura, a clientes que compiten entre sí, que conseguirán los mismos precios que sus competidores.

De esta forma, su insumo no generará una diferencia comparativa en los costos de uno de ellos. Esto, a su vez, hará que estos clientes tengan menos interés en negociarle rebajas. Claro que... puede cometer la picardía de subirles el precio a todos los clientes al mismo tiempo... salvo que tenga un competidor que se aproveche de esta situación.

Contratos de pagar y tomar

Para aquellas empresas que venden insumos a granel (industria química, metalúrgica, fertilizantes, granos, azúcar o aceite para elaboradoras de alimentos, telas, etc.) y que tienen altos costos fijos, resulta una ventaja asegurarse de antemano una venta mínima. Así pueden planificar la producción y evitan que otros competidores les saquen los clientes.

En estos casos:

Se puede convenir con el cliente un tope mínimo de compra en determinado tiempo (por ej., 1000 kilos por año) a un precio ventajoso (\$ 3 el kilo). Si el cliente no llega a comprar los 1000 kg paga \$ 2 por cada kilo que no compró en vez de \$3. Para que su cliente firme este tipo de contrato, debe estar seguro de que venderá una cantidad de productos determinada.

Como el precio se fija al principio del año, evitan que los clientes quieran negociar precios más bajos aunque baje el precio de los competidores.

El único peligro es que un competidor de su cliente le quite mercado y la previsión de ventas que hizo este último se caiga. Pero, en este caso, y con el compromiso firmado con usted, su cliente se ocupará por conseguir otros clientes atacando al mercado de los competidores, aunque tenga que vender al costo, ya que en caso contrario tendrá que pagarle \$ 2 por kilo no comprado. Esto no les conviene a los competidores de su cliente, que se cuidarán de no meterse con el mercado de él.

Otro problema para este tipo de acuerdos se presenta cuando hay contextos inflacionarios (más del 15% anual) o hiperinflacionarios (100% en menos de tres años).

Lanzan un bono social por \$ 220 para ahorrar en "tomate futuro"

El proyecto promueve el pago anticipado de 10 kilos a valor de \$ 22 cada uno. Se financia la producción desde la siembra, el consumidor paga menos y el productor gana más

por ANALIA ARGENTO



Los quinteros confluyen en la agrupación social y popular Unión de Trabajadores de la Tierra

Diecisiete millones de japoneses participan del teikei, un sistema precursor en el mundo de la agricultura sostenida por los consumidores, un sistema en el que la cadena de valor se reduce a solo dos eslabones: los huerteros y quienes llevan sus productos a la mesa. El resultado: precios más bajos para el consumidor y mayores ganancias para los productores.

Funciona en Estados Unidos, con promoción estatal, bajo el nombre de Community-supported agriculture (CSA). También en Australia, Holanda, Canadá y Nueva Zelanda, entre otros países. En Argentina arranca esta primavera con tomates que se acaban de sembrar y buscan financistas. Impulsan el bono tomate el Instituto para la Producción Popular (IPP) y la Unión de Trabajadores de la Tierra (UTT) con simpatía por el Movimiento Evita, entre otras agrupaciones políticas.

El título es más marketing que realidad y el bono es, en los hechos, un vale que ya se vende a

\$ 220 y que a fin de noviembre y principio de diciembre, cuando en las huertas se realice la cosecha, se podrá canjear por diez kilos de tomates redondos que se entregarán divididos en dos veces, con diferencia de 15 días. El comprador del bono puede incluso elegir el nodo (punto de entrega) donde retirarlo o acercarse hasta la quinta donde tendrá una visita guiada y la posibilidad de comprar otros productos. "El 10% de los que compraron el bono ya se anotaron para buscar los tomates en las quintas", cuenta, sorprendido, Enrique Mario Martínez, coordinador de la asociación civil IPP. Martínez, de 72 años, es ingeniero químico, presidió hasta el 2011 el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y promueve "una conciencia colectiva a partir de una experiencia de décadas en el mundo desarrollado".

El sistema de compra es sencillo (vía mail o personalmente) y la forma de pago es en efectivo, a través de una transferencia, depósito bancario o con MercadoPago, opción que aumenta en \$ 10 el servicio pero que permite el uso de todas las tarjetas de crédito o abonar en locales de pago rápido.

La "experiencia social" de este año, que busca afianzar otro sistema de producción y comercialización, es un proyecto piloto para el que se busca un piso de mil consumidores que compren un solo bono cada uno. Los quinteros que participan son de La Plata, Florencio Varela, Berazategui, San Vicente, Brandsen, La Matanza, Mercedes y Mar del Plata, entre otras ciudades. Algunos fueron elegidos para producir los tomates del bono mientras que la mayoría participa del emprendimiento "Más cerca, más justo". Ese sistema de compra y venta ya tiene armada una extensa red que puede consultarse vía Internet o simplemente a través de las redes sociales y que cuenta con centros de distribución en Capital y el primer cordón del Conurbano (algunos de ellos en locales de distintas agrupaciones políticas). Allí ya se entregan bolsones de frutas y verduras por encargo que cosechan los productores primarios todos los jueves. Es la misma estructura a través de la cual se comercializa el bono tomate.

Si la experiencia funciona como planea el Instituto, en 2017 se financiará ya desde el momento de la siembra y se extenderá a más productos de la huerta. Alguno hasta piensa en un "bono lechón" para la mesa navideña.

Un caso de contrato "de pagar y tomar": la venta anticipada de tomates coordinada por el Instituto para la Producción Popular y la Unión de Trabajadores de la Tierra en la zona de La Plata. Noticia del Cronista Comercial de septiembre de 2016.

Mantenimiento del precio

Si usted tiene un producto de un rubro donde existen las variaciones en las ventas por temporadas (mantas de abrigo, ponchos, camperas, zapatos y botas, insumos para camping como carpas o bolsas de dormir y sus insumos), tendrá clientes que especularán con conseguir menores precios cuando estas finalicen.

Mantener los precios durante 30, 60, o 90 días es una buena regla para desalentar esa actitud. Otra posibilidad es prometer que devolverá la diferencia, en caso de que después se produzcan descuentos por finalización de temporada.

El cliente no siente que obtiene ninguna ventaja si espera. Y al aumentar sus ventas, usted no se ve obligado a tener que liquidar un *stock* sobrante en la finalización de temporada, con lo cual no deberá realizar descuentos.

Actividad. Cambios en las reglas de juego

Para jugar más eficazmente, les proponemos hacerse las siguientes preguntas sobre las reglas de juego, sus tácticas y el tablero de juego...

- ¿Qué reglas le están ayudando?
- ¿Cuáles lo están perjudicando?
- ¿Qué nuevas reglas le gustaría tener o crear?
- En particular... ¿qué tipo de contratos le gustaría formar con sus clientes y sus proveedores?
- ¿Tiene usted el poder de hacer esas reglas? ¿Quién tiene el poder de generarlas?
- ¿Podría incidir en que esas reglas cambien?
- ¿Cómo perciben los otros jugadores el juego? ¿Cómo afectan esas percepciones la manera de jugarlo?
- ¿Qué percepciones le gustaría conservar? ¿Cuáles le gustaría cambiar? ¿Cómo podría hacer para que esos otros jugadores perciban diferente el juego y acepten otras reglas?
- ¿Puede usted ampliar el tablero de juego? ¿Puede generar relaciones con los clientes de sus proveedores o de sus complementadores, por ejemplo? ¿Puede generar relaciones con los complementadores de sus competidores o sus clientes? ¿Puede generar relaciones con los competidores de sus proveedores?... ¿o cualquier otra alternativa?

Para tener en cuenta:

Estas no son normas que deben aplicarse en todos los casos. Usted notará que en diferentes cartillas pueden aparecer recomendaciones o estrategias de comercialización diferentes y hasta opuestas: en algunos casos se segmenta a los clientes para acotar el mercado y especializarse en un segmento; en otros se trata de ampliar los mercados para crecer; en algunos casos, al definir la misión como empresa la decisión es centrarse en un sólo producto o rubro; en otros, al contrario, conviene diversificar o desarrollar sus propios complementos.

Insistimos en la premisa con que empezamos esta cartilla: La elección de la estrategia depende de:

- 1) La imagen que tengan de nosotros y la imagen que quiera proyectar a futuro (posicionamiento);
- 2) el tipo de producto y el tipo de mercado;
- 3) el tamaño y los recursos (capital, equipos, infraestructura, etc.);
- 4) la posibilidad de aportar trabajo por parte del productor o de la organización de productores;
- 5) su capacidad de gestión, su experiencia en el rubro y en los potenciales nuevos mercados;
- 6) los factores del contexto: regulaciones estatales, comportamiento de la competencia, tendencias del mercado;
- 7) y los límites que los propios productores tengan en cuanto al respeto de usos y costumbres, prejuicios, cultura local, identidad y valores.



Bibliografía

Nalebuff, Barry J. y Brandenburger, Adam M. (1996). Coopencia. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Burin David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / unir@argeninta.org.ar

Los fotomontajes y fotografías con retoque digital incluidas en las páginas 15, 17 y 23 son propiedad del autor.

**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**



Ministerio de Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación