

Tu competidor puede ser tu mejor aliado

y tu cliente, tu peor
enemigo

Angie Sucre de Hanily



Think Strategy



**¿Tienes un competidor con quien
nunca hablarías de negocios?**



El 82% de las empresas en EE.UU. reportan explorar activamente la colaboración con competidores.

Y las empresas que son efectivas en gestionar la coopetición **crecen 1.8 veces** más en ingresos que las que no lo son.

Fuente: Vantage Partners



Caso: Escala RH



Boutique de RRHH - 12 años en el mercado. Especialidad: compensación, evaluación de desempeño, diseño organizacional



Cuatro consultores senior. Atiende empresas de \$5 a 25 millones de facturación.



Diferenciador: la socia fundadora, Mayra, es la cara de cada cuenta, siempre.



Creció por referidos. Sin marketing. Solo reputación.



La Alianza y la Ruptura

El acuerdo

Mayra logra alianza de colaboración con Roberto, de Recruit & Co — firma de reclutamiento ejecutivo.

Cada uno refería al otro fuera de su especialidad.



Lo que pasó

Recruit & Co entra a una cuenta importante de Escala RH, y se queda con ella.



La consecuencia

Nadie tuvo la conversación difícil.

La alianza murió en silencio.

Llevan tres años sin hablarse



Esta semana Roberto, de Recruit & Co, llama.
Hay una oportunidad que ninguno puede ganar solo.
Propone reunirse.
No menciona lo que pasó.

¿Acepta?



Antes de mostrarles el mapa...

1

¿Quién es el enemigo real de Escala RH en este momento?

2

Si aceptara la reunión, ¿qué condiciones lleva? ¿qué protege?

3

¿Hay alguien en el ecosistema de Escala RH que le esté quitando valor sin que lo hayan identificado como amenaza?



Lo que veo en casos similares...

B

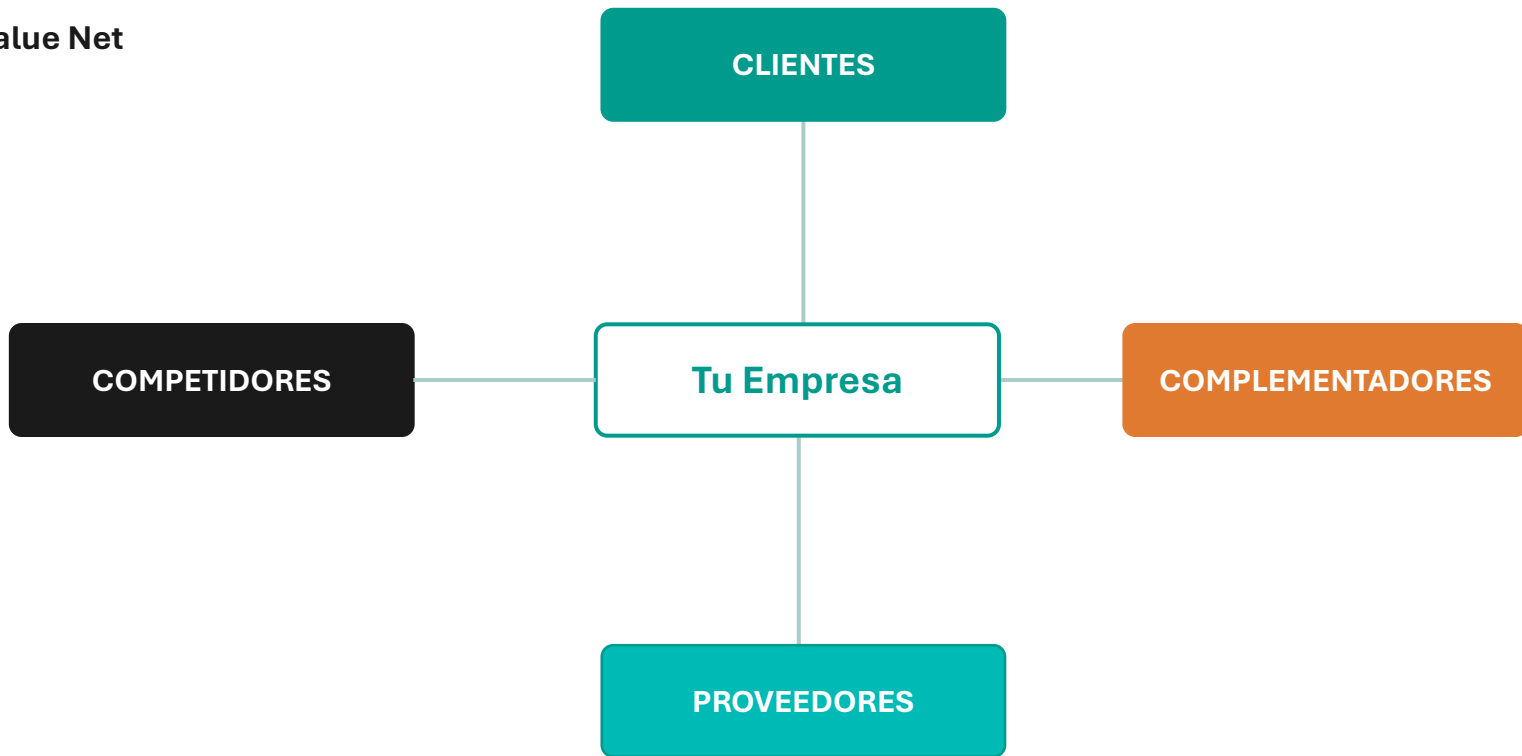
- 1 La mayoría identifica a Recruit & Co como el enemigo — pero ¿es el único?
- 2 Casi nadie menciona al cliente como fuente de presión
- 3 Casi nadie mapea quién podría hacer que Escala RH valga más sin competir con ella

El mapa estándar deja fuera a jugadores interesantes



El mapa que faltaba

The Value Net

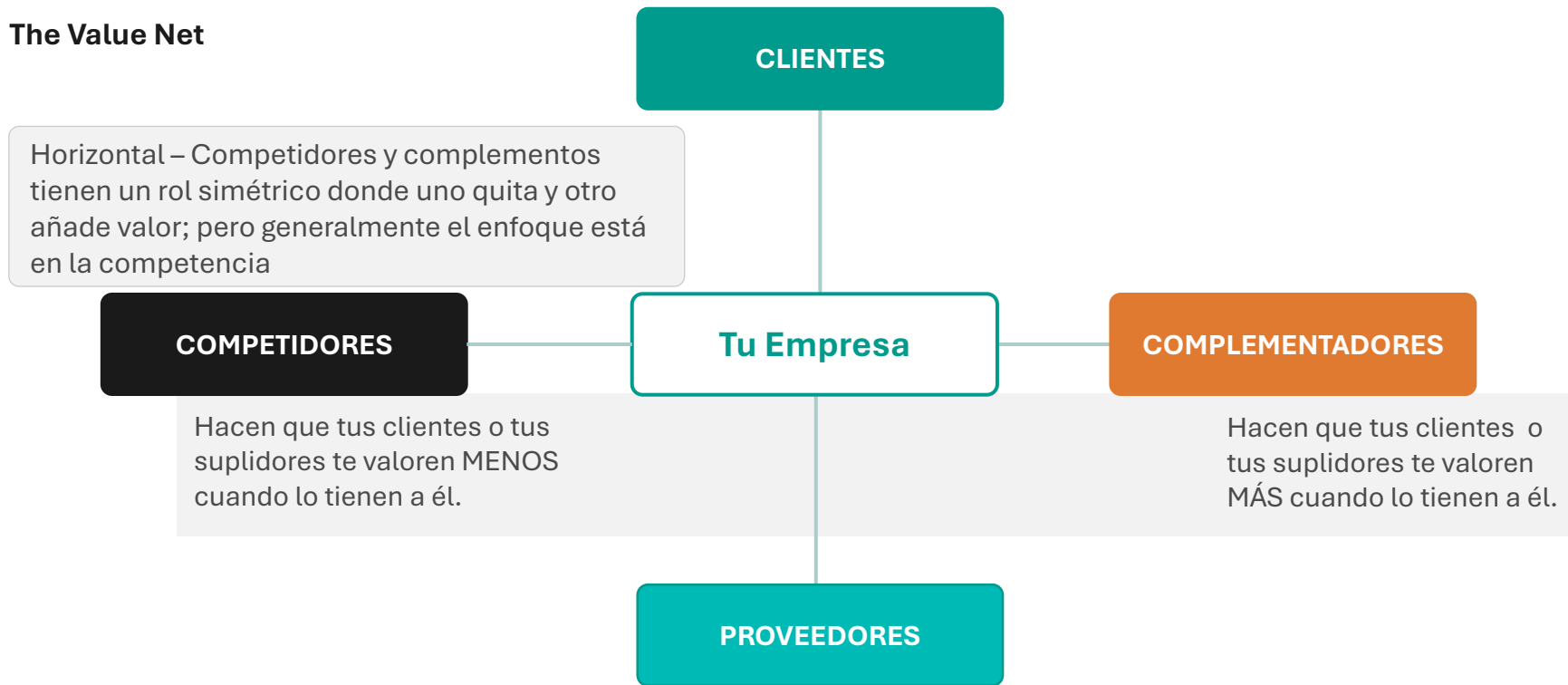


*Co-opetition. Barry Nalebuff, Adam Brandenburger
Yale School of Management, Harvard Business School



El mapa que faltaba

The Value Net

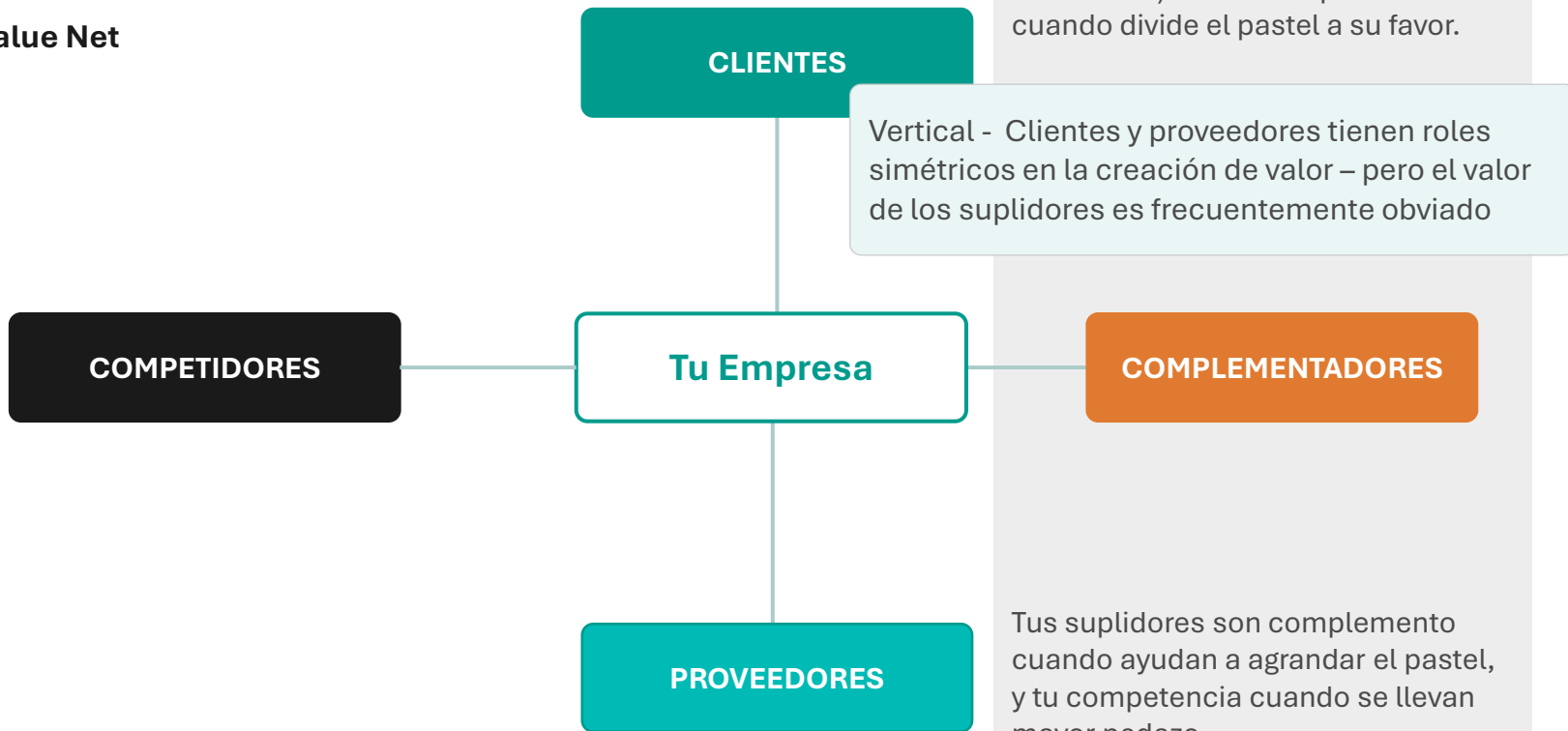


*Co-opetition. Barry Nalebuff, Adam Brandenburger
Yale School of Management, Harvard Business School



El mapa que faltaba

The Value Net

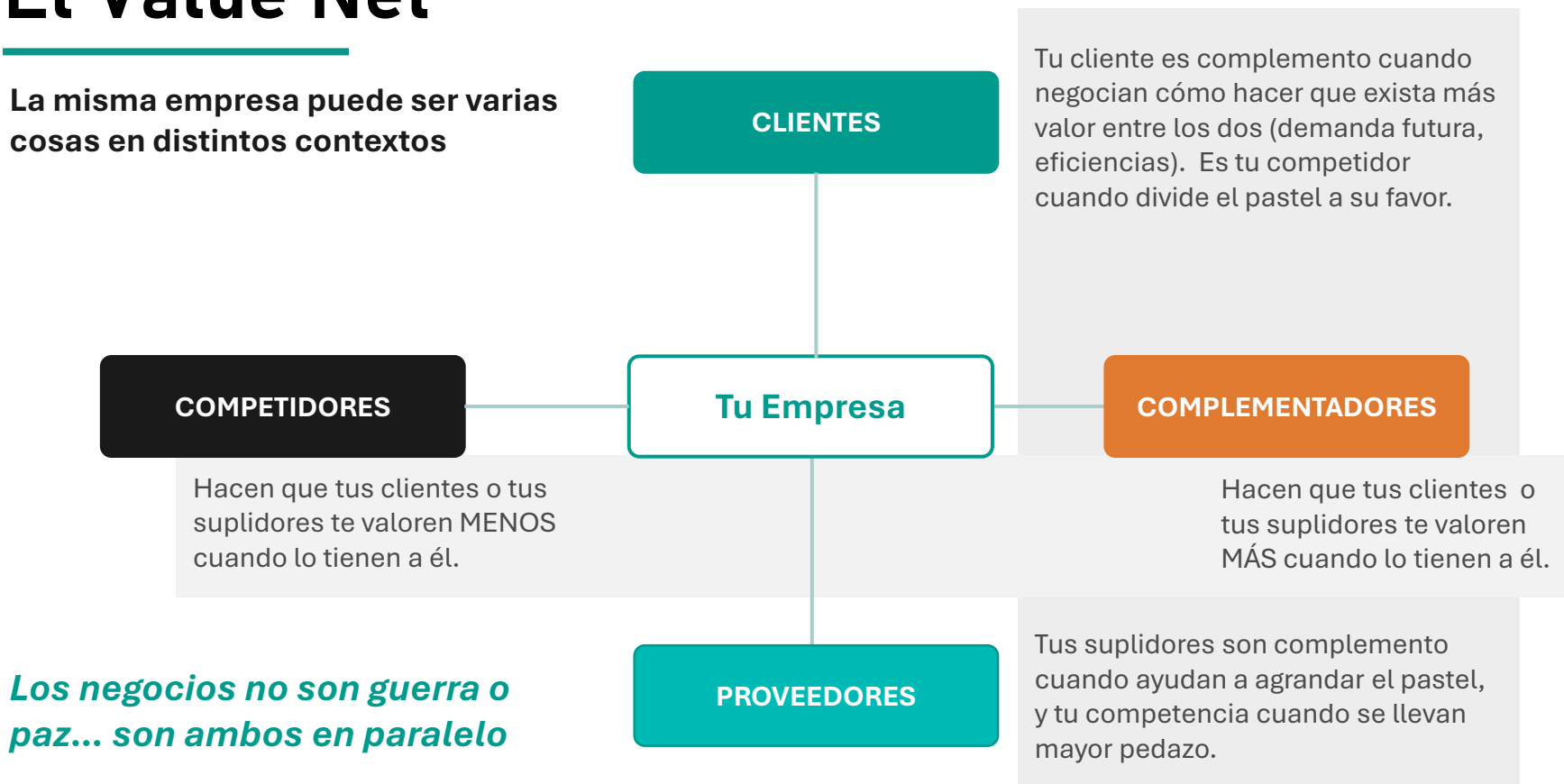


*Co-opetition. Barry Nalebuff, Adam Brandenburger
Yale School of Management, Harvard Business School



El Value Net

La misma empresa puede ser varias cosas en distintos contextos



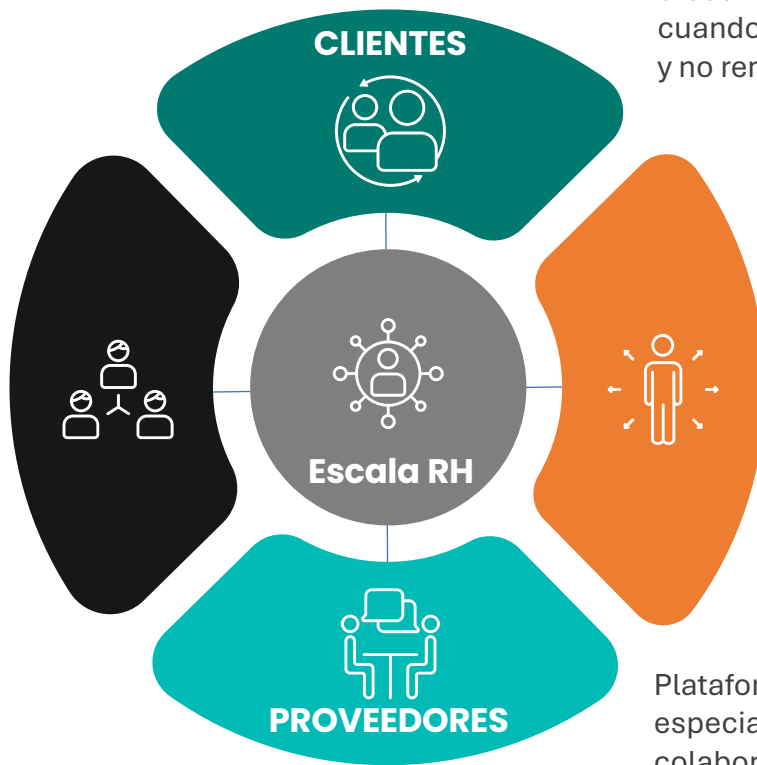
Los negocios no son guerra o paz... son ambos en paralelo



Escala RH mapeada

No todo es Competencia

COMPETIDORES
Grandes firmas consultoras,
consultoras medianas,
pequeñas e independientes



Empresas de \$5 a 25 millones de facturación. Complemento cuando crecen y refieren, competidor cuando negocian fees o internalizan y no renuevan

COMPLEMENTADORES
Gremios, firmas legales,
contables y de auditoría,
otros consultores

Plataformas de evaluación, Ai.
especialistas subcontratados,
colaboradores. Capacidad hoy,
competidores potenciales mañana



Recruit & Co

¿es competidor o complementador?

Depende de una sola cosa.



La pregunta que cambia el análisis

¿Lo que estamos negociando ahora mismo
hace que el pastel crezca —
o solo decide cómo se divide el pastel que ya existe?



Si crece → se complementan, sin importar la etiqueta.
Si se divide → compiten, sin importar la relación.



Misma lógica en otros contextos

Ejemplos

1

Amazon y sus vendedores: los vendedores usan la plataforma para llegar a clientes. Amazon los estudia, identifica los más exitosos, y lanza su propia versión del producto compitiendo directamente con ellos.



2

Aerolíneas en alianzas de millas: compiten en rutas · cooperan para que el programa valga.



3

Servicios de streaming y creadores de contenido: Netflix, Prime y Apple TV compiten por suscriptores, pero comparten contenido y colaboran con los mismos estudios de producción. Un programa exitoso aumenta la audiencia.



El jugador no cambia — cambia el rol que juegan en ese momento



Ahora tu Negocio

En papel, dibujen su empresa al centro. Mapeen los cuatro jugadores:

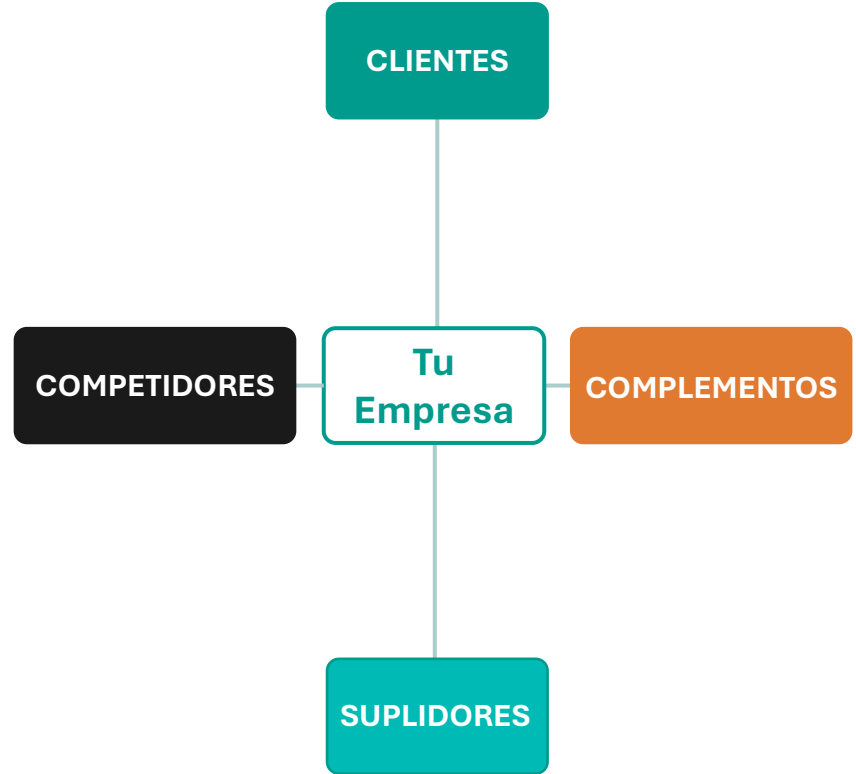
- **Clientes:** ¿quién te paga?
- **Proveedores:** ¿quién te da los insumos críticos?
- **Competidores:** ¿a quién le pierdes negocios?
- **Complementadores:** ¿quién hace que tu producto o servicio valga más?

8 minutos. Individual.



Ahora tu Negocio

- ¿Quién aparece en más de una caja?
- ¿Hay alguien en el mapa que antes no habías considerado?
- ¿Quién te está quitando valor que no considerabas como amenaza?



¿Qué encontraron?

- ¿Quién apareció en más de una caja?
- ¿Qué complementador no habían mapeado antes?
- ¿Qué jugador les generó más incomodidad al ubicarlo?



Lo que típicamente aparece en este ejercicio

B

1 El cliente más grande suele aparecer también como competidor — compite por el margen en cada negociación

2 El proveedor más estratégico suele aparecer también como complementador — o como amenaza potencial si decide ir directo

2 El complementador más valioso suele ser informal — una relación que existe pero que nadie ha formalizado

El jugador que más incomoda ubicar suele ser el más importante estratégicamente



¿Sabes exactamente qué valor agregas tú que desaparece si no estás – o lo estás asumiendo?

Si

No

No sé

Individual – En silencio.



Si no sabes la respuesta...

- ¿Tu cliente más importante podría reemplazarte en menos de seis meses?
- ¿Lo que te diferencia hoy es defendible en tres años?
- ¿Hay alguien construyendo el ecosistema que hace obsoleta tu oferta?

No son preguntas retóricas. Son estratégicas.



¿Tienes un competidor con quien nunca hablarías de negocios?

Escala RH tardó 3 años en recibir esa llamada.

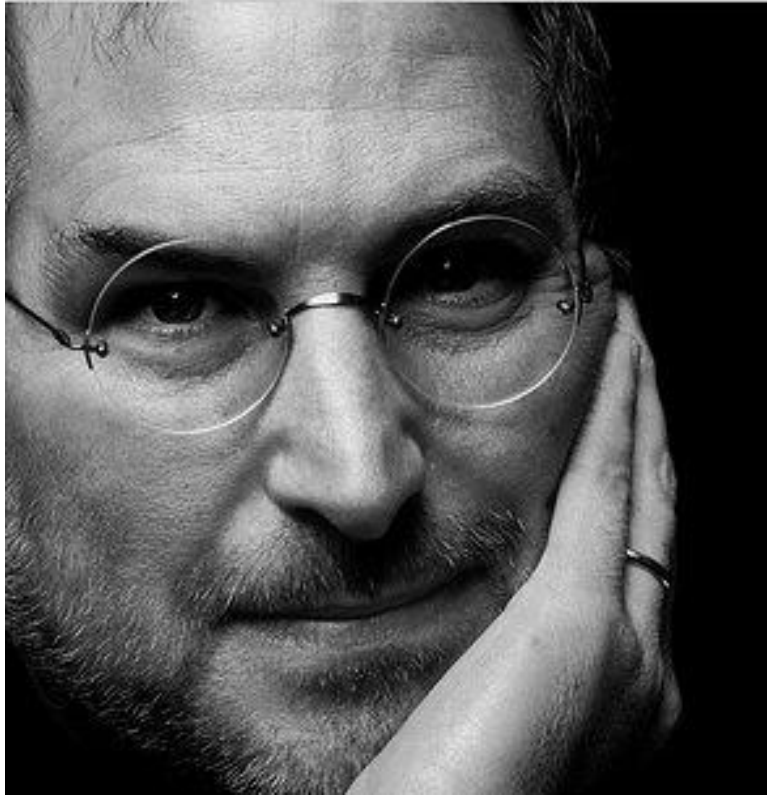
*La pregunta no es si acepta la reunión.
La pregunta es por qué tardó tanto.*



**El riesgo no es colaborar con tu
competidor.**

**Es que alguien más construya el
ecosistema que hace a tu oferta
obsoleta – mientras tú proteges tu
territorio.**





“ *Tenemos que dejar ir la noción de que para que Apple gane, Microsoft tiene que perder.*”

Steve Jobs
Macworld 1997



Recurso gratuito

Descarga la presentación



Angie Sucre de Hanily · ThinkStrategy · thinkstrategyllc.com
+507 -6948-1866

