



# Todos para uno, uno para todos. Reflexiones sobre la relación entre calidad, colaboración y competencia

Melchor Armesto  
(Knack Argentina)

Copyright:

Ponencia presentada en el 6to Congreso latinoamericano de investigadores de marketing y opinión, organizado por SAIMO, Junio 2016, Buenos Aires, Argentina.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación de cualquier naturaleza, o transmitido o puesto a disposición en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin la previa autorización por escrito de SAIMO Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión.

Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de SAIMO.

El autor garantiza:

- que ha obtenido el permiso de los clientes y / o de terceros para presentar y publicar la información contenida en el material que se ofrece a SAIMO;
- que el material ofrecido a SAIMO no infringe ningún derecho de terceros; y
- que el autor deberá defender SAIMO y mantener indemne de cualquier reclamación de terceros sobre la base de la publicación por SAIMO del material ofrecido.



SOCIEDAD ARGENTINA DE INVESTIGADORES DE MARKETING Y OPINIÓN

Franklin D. Roosevelt 2455 10ºD

(C1428BOK) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Tel/Fax: (54 11) 5236 2639

**Todos para uno, uno para todos.**  
**Reflexiones sobre la relación entre calidad, colaboración y competencia.**  
Melchor Armesto – KNACK Argentina

**Palabras clave:** relaciones interorganizacionales; competencia; cooperación; dinámica competitiva; investigación de mercado sindicada; bancos.

## **1. Introducción**

En la mayoría de los casos, las empresas utilizan la investigación de mercado como un recurso competitivo. Lo que vendemos las agencias es un servicio que nuestros clientes, en la mayoría de los casos, de manera directa o indirecta, consumen para obtener ventajas competitivas. Estudios de posicionamiento de marcas, de elasticidades de precios, pruebas de conceptos o testeos de fórmulas de nuevos productos, todos ellos, se supone, deberían redundar en un tipo de conocimiento que ayude a nuestro cliente a tomar mejores decisiones que la competencia.

¿Es posible, en el ámbito de la investigación de mercado, conciliar la dinámica de la competencia y la de la colaboración entre clientes? Reflexionar sobre esta pregunta es lo que nos proponemos en este ensayo. A priori competencia y colaboración parecen destinadas a oponerse. En diversos ámbitos, exaltar la competencia equivale a despreciar cualquier estrategia colaborativa, y/o a la inversa, propiciar la colaboración es una manera de denostar la competencia. Nuestra indagación, sin embargo, va a estar orientada hacia una experiencia en la que estos dos términos, lejos de ceder a la tentación fácil de la oposición, se han articulado. Nos referimos a la experiencia de la Comisión de Calidad de Bancos (CCB en adelante).

La CCB fue creada a principios de 2001 por un grupo de bancos: Citi, Santander, Banco Francés, Banco Galicia y el por entonces Bank Boston. Desde entonces la CCB realiza anualmente el Estudio Sindicado de Bancos (ESB en adelante). El ESB les permite a los bancos comparar tanto el nivel de satisfacción global de sus clientes como su performance en una serie de áreas de servicio y puntos de contacto. Los bancos patrocinadores del estudio comparten todo: desde la definición de la metodología, el cuestionario y los costos hasta los resultados y la presentación del informe. El trabajo colectivo ha redundado en una experiencia de aprendizaje y sinergia poco común en el ámbito de la investigación de mercado. ¿Cómo fue posible que un grupo de bancos pudiera colaborar activamente sin perder de vista su carácter competitivo? ¿Cuáles fueron las condiciones de posibilidad para la experiencia del ESB? ¿Cuáles son los aprendizajes que podemos obtener de esta experiencia? Estas son las preguntas que abordaremos en este trabajo.

## 2. Coopetencia: una aproximación conceptual para pensar las relaciones entre colaboración y competencia.

El marco conceptual de este trabajo gira en torno de la idea de coopetencia<sup>1</sup>. La coopetencia es uno de los cuatro tipos ideales de relaciones posibles entre empresas (Bengtsson y Kock, 1999)<sup>2</sup>. Para algunos, este tipo de relaciones podría convertirse en dominante en muchos sectores industriales (Baumard, 2009).

¿Qué es coopetir? Sucintamente: es la acción que producen un conjunto de actores que, simultáneamente, cooperan y compiten entre sí. ¿Por qué habrían de cooperar los competidores? El desarrollo de estrategias colaborativas entre empresas ha sido explicado en general desde tres perspectivas: i) escases de recursos; ii) consideraciones basadas en la eficiencia; iii) teoría de los juegos (Czakon 2009). Examinemos brevemente cada una de ellas. El argumento de la teoría de la escasez de recursos es simple: las empresas no tienen acceso irrestricto a los recursos que requieren, *ergo* tienden a cooperar con otras empresas con la expectativa de obtener los recursos que necesitan. Para otros investigadores, en cambio, las estrategias colaborativas se explican en términos de la ecuación costo beneficio. Las empresas cooperan porque de este modo pueden lograr efectos de mejora a nivel de diferentes unidades (escala, alcance, especialización) (López-Gómez y Molina-Meyer, 2007)<sup>3</sup>. La explicación basada en la teoría de los juegos sostiene que las estrategias coopetitivas rompen con los clásicos juegos de mercado de suma cero, en el que el que gana se lleva siempre algo que otro pierde. En otros términos, se supone que a través de estrategias coopetitivas, las empresas crean un juego en el que todos los participantes ganan (Nalebuff y Brandenburguer, 1996; Kafi y Fatemi Ghomi, 2014)<sup>4</sup>. Desde nuestra perspectiva, la coopetición es una alternativa viable para las empresas si se articulan las tres dimensiones: proporciona acceso a recursos necesarios para la creación de valor, mejora la eficiencia del proceso de creación de valor y asegura a todas las partes que saldrán beneficiadas (Czakon 2009; Brolos 2009; Kafi y Ghomi 2014).

---

<sup>1</sup> Agradezco a Osvaldo Urruty haberme comentado sobre este concepto. La literatura sobre coopetición es extensa y variada. Aquí no podemos ocuparnos de ella. Para una revisión general de la literatura sobre coopetición ver Kafi y Ghomi (2014). Aunque la mayoría de los estudios pertenecen al campo del management y los negocios, el concepto también es utilizado para describir relaciones en ecosistemas naturales.

<sup>2</sup> Los otros tres son: coexistencia, cooperación y competencia. Obviamente, estas relaciones son variables a lo largo del tiempo, y una empresa puede cambiar de una relación a otra tanto por acciones coordinadas o unilaterales, a partir de secuencias que pueden ser intencionales o emergentes (Czakon 2009).

<sup>3</sup> El artículo de Lopez Gomez y Molina Meyer muestra que las alianzas estratégicas en ambientes competitivos pueden impulsar aumentos significativos de la productividad a través de mecanismos de *feedback* promovidos por la cooperación

<sup>4</sup> La idea de coopetencia, en efecto, fue introducida y desarrollada por Nalebuff y Brandenburguer a mediados de la década del 90 con la pretensión de ofrecer un paradigma alternativo a los dos hasta entonces dominantes en el campo de *management estratégico*: el paradigma de la competencia y el paradigma de la cooperación. Nalebuff y Brandenburguer argumentan que empresas competidoras pueden trabajar juntas y crear más valor del que podrían crear trabajando individualmente. También Dyer (1997) y Barthelemy (2006) mostraron evidencia empírica sobre la importancia de las relaciones interorganizacionales para el desarrollo de estrategias win-win.

Enfocado de esta manera, se trata de un punto de llegada. Vayamos entonces un poco más atrás. ¿Cómo se articulan los procesos coopetitivos? Aquí seguiremos el ciclo de Negociación – Compromiso – Ejecución (NCE) que Ring y Van de Ven (1994) han propuesto como modelo para analizar este tipo de procesos. Según este modelo, las empresas entablan una primera fase de negociación en la que definen sus expectativas, comparten sus motivaciones y discuten los alcances de sus acuerdos de modo tal de forjar una base común. En la fase de compromiso, las empresas alcanzan acuerdos relativos al conjunto de obligaciones y reglas que orientarán su acción conjunta. Finalmente, la fase de ejecución es aquella en la que los acuerdos y entendimientos comunes se llevan a la acción. Czakon (2009) ha señalado que una de las ventajas de este modelo es que, al tratarse de un ciclo en el que las tres fases se suceden en círculos, sirve para analizar el modo en el que las relaciones inter-organizacionales se adaptan a las circunstancias cambiantes del ambiente o contexto en el que operan. La *fuera* que mueve ese círculo es decisiva para su perdurabilidad: el proceso (permanente) de evaluación. Cada participante evalúa la eficiencia, equidad y adaptabilidad del proceso coopetitivo. Tras esa evaluación, podrá (al menos teóricamente) encontrar diferencias o discrepancias respecto de sus expectativas iniciales. En ese caso, los coopetidores deberán optar entre adaptarse comenzando un nuevo ciclo de NCE o finalizar la estrategia coopetitiva. La opción de la salida es siempre una posibilidad real vinculada con el poder de negociación y convencimiento que tenga un participante.

¿Cuáles son los mecanismos y las condiciones de posibilidad que impulsan el desarrollo de estrategias coopetitivas? ¿En qué condiciones los competidores colaboran? ¿Y cuáles son los elementos determinantes de las relaciones de cooepetencia? Oliver (1990) en su estudio de la literatura sobre procesos de formación de relaciones interorganizacionales identificó una serie de determinantes que utilizaremos más adelante para analizar la experiencia coopetitiva de la CCB. Estos son: necesidad, asimetría, reciprocidad, eficiencia, estabilidad y legitimidad<sup>5</sup>.

### **3. Metodología**

Este es un trabajo exploratorio, basado en un caso. A su vez, la selección del caso es decididamente intencional y se basa en dos elementos personales. Por una parte, el hecho de haber dirigido el ESB durante más de 10 años me permitió interactuar sistemáticamente con los distintos integrantes de la CCB y, con el tiempo, advertir las particularidades que tenía esa experiencia si la comparaba con lo que sucedía en otras industrias. Por otra parte,

---

<sup>5</sup> El de Czakon es un estudio empírico sobre las relaciones entre PyMEs y franquicias que ha mostrado de qué modo algunas de las características indicadas por Oliver impactan sobre el desarrollo de un proceso de relaciones inteorganizacionales.

en mi trayectoria profesional me he encontrado más a menudo con situaciones en las que un cliente requería que no trabajáramos para ningún otro de su categoría que con situaciones en las que nuestras ventajas competitivas estaban directamente relacionadas con haber trabajado para varios de los principales jugadores. Esta doble particularidad es la disparó esta indagación que reconozco preliminar y provisoria, tanto conceptual como metodológicamente.

El trabajo de campo consistió en díadas y tríadas con integrantes de la CCB, en el caso de ICBC y Citi, y entrevistas en profundidad en el caso del BBVA Francés y Banco Galicia. Asimismo realicé entrevistas en profundidad con los responsables del Área de Calidad del BBVA Francés y Banco Galicia para conocer en detalle su trabajo y el proceso general dentro de sus organizaciones. Finalmente, realicé una entrevista en profundidad con el responsable de Investigación y Mediciones de Calidad de otra compañía (Telefónica de Argentina) para tener al menos una visión diferente de lo que sucede en otros sectores. He decidido incluir referencias textuales de estas entrevistas a pie de página, todas ellas en *cursiva*.

#### **4. La experiencia de la CCB y el ESB.**

Desde el punto de vista de sus miembros, la historia de la CCB y el desarrollo de sus condiciones de posibilidad se corresponden con el modelo NCE y los determinantes señalados por Oliver (1990).

##### ***4.1. Orígenes y funcionamiento. Ciclo Negociación, Compromiso y Ejecución.***

La CCB se fundó en el año 2001 cuando funcionarios de las áreas de calidad de Citibank, Santander, Banco Francés, Bank Boston y Banco Galicia deciden medir en forma conjunta la satisfacción de sus clientes. Por entonces, los bancos ya habían comenzado, con diferentes intensidades, a desarrollar estudios “internos” para medir la satisfacción de clientes, pero en ningún caso tenían mediciones comparativas con la competencia<sup>6</sup>. Si contaban, al interior de las organizaciones con *antecedentes* de cooperación. En efecto, la experiencia de la CCB si bien inédita en el campo de las mediciones de satisfacción de clientes, tenía antecedentes de prácticas cooperativas entre competidores<sup>7</sup>. Esos

---

<sup>6</sup> “*Hacíamos encuestas internas. Primero las hacían en el banco y luego contrataron una consultora. Las encuestas se hacían face to face en las sucursales y las gestionaban los gerentes. La consultora iba también a las sucursales. No medían a la competencia. Ni se les pasaba por la cabeza siquiera*”. En otro banco: “*Hace 20 años no existía un área de calidad. Era muy básico lo que hacían. No llevaban métricas de calidad. Acá hacíamos acuerdos de servicio interno. EL área monitoreaba que eso se cumpliera. Y hacía certificaciones ISO. La primera encuesta fue la de servicio interno en el año 2000*”. En el mercado, existían estudios enlatados ofrecidos por agencias de investigación de mercado que comparaban los niveles de satisfacción de los clientes de algunos bancos líderes. Sin embargo, para los líderes de calidad de los bancos, estos estudios no contaban con información suficientemente ajustada a sus intereses.

<sup>7</sup> Los bancos se reunían, desde antes de la CCB, al igual que lo hacen hoy en día, por diversos motivos: desde cuestiones regulatorias hasta otras vinculadas con compartir información sobre bandas salariales la práctica cooperativa autorregulada era conocida más allá de la participación en asociaciones como ADEBA o ABA.

antecedentes fueron un elemento decisivo para *procesar* la novedad que suponía trabajar colaborativamente en el área de calidad<sup>8</sup>.

La primera medición del ESB se realizó en Julio de 2001 y desde entonces la CCB ha encargado el estudio anualmente, en forma ininterrumpida, con la excepción del año 2003. El relato de sus integrantes sobre su dinámica es consistente con el modelo de ciclo de negociación, compromiso y ejecución de Ring y Van de Ven.

Esa dinámica incluye una primera etapa en la que, cada año, los bancos definen sus expectativas y negocian colectivamente las características del ESB. Durante los primeros cuatro meses del año, los miembros de la CCB discuten sobre los ajustes, modificaciones y cambios que quieren incorporar al estudio. En general, se trata de reuniones de trabajo cara a cara, aunque en ocasiones tienen lugar en forma electrónica. Durante los primeros años, estos encuentros tenían el carácter de un “*evento especial*” para quienes participaban de esas reuniones<sup>9</sup>. A pesar de la recurrencia y habitualidad que han adquirido, todavía conservan su importancia y son esperados porque siempre suponen un nuevo desafío<sup>10</sup>. En esta etapa de negociación es siempre una etapa de revisión a la que cada banco llega con propuestas diferentes. Sucede que algún banco se encuentra con reticencias por parte de los demás a incorporar preguntas o secciones nuevas. La dinámica de la cooperación, en general, termina primando por sobre de las necesidades individuales de cada uno<sup>11</sup>. Los cambios del ESB a lo largo de este tiempo, resumidos en la [Tabla 1](#), fueron negociados y acordados a partir de estas revisiones anuales<sup>12</sup>.

La segunda es la fase de compromiso. Esta fase es decisiva porque, como veremos más adelante, es aquella en la que se funda la confianza, el valor y la legitimidad del estudio. Los bancos se comprometen básicamente a dos cosas: a) a respetar el conjunto de reglas

---

<sup>8</sup> Así lo recuerda uno de los más antiguos integrantes de la CCB: “*Los bancos ya tenían ese ejercicio de compartir cosas, sobre todo en las Cámaras o cuando necesitan traccionar juntos determinados temas. Nos juntamos porque alguien nos llamó del Banco Francés, y nos propusieron juntarnos a compartir qué estábamos haciendo. En otros ámbitos, era una cosa habitual. En ADEBA había (y hay) comisiones de legales, operativas, etc. En su momento, funcionó una comisión de Calidad, pero era mucho más formal. Ese tema de compartir ya existía en nuestra industria*”. En otro banco, encontramos referencias en el mismo sentido: “*En RRHH el fenómeno de la colaboración se daba; la convivencia con los otros bancos era común. Incluso en un tema más sensible, como es el de la estructura de la organización y del salario... Compartíamos información para hacer un sindicato de sueldos*”. O también: “*Los gerentes de relaciones laborales de todos los bancos privados se juntaban para pensar cómo enfrentaban la crisis y las reducciones de personal*”.

<sup>9</sup> “*Participar era una bocanada de aire fresco, salir de tu realidad de todos los días. Un esfuerzo de renovación siempre te expande un poco el horizonte. Tenía el carácter de un acontecimiento*”.

<sup>10</sup> Un ejemplo de esta dinámica, “*¿De qué se trata? De encontrar y proponer más valor. El caso de las palancas; lo llevamos a la mesa. Porque podíamos tener cierto nivel de conocimiento mirándonos (en un estudio interno) pero teníamos mucho más aprendizaje comparándolo y compartiéndolo con los demás*”.

<sup>11</sup> El relato de los participantes de la CCB está marcado por una ruptura. En el año 2010 el banco Santander Río dejó de participar del ESB. Ese episodio dejó una huella que todavía hoy es recordada en su excepcionalidad. Esa ruptura se produjo, precisamente, porque durante la etapa de negociación del estudio de ese año, no fue posible articular las necesidades propias del Santander Río con las del resto de los bancos. En palabras de un testigo de ese episodio: “*Se rompió el código*”.

<sup>12</sup> Dos ejemplos servirán para mostrar qué implica esta etapa de negociación. El primer está referido a un cambio en el diseño del ESN. Solo desde 2011 el estudio se realiza con bases de datos de clientes provistas por los bancos. Durante varios años tres bancos aceptaron que uno, por políticas internas, no estuviera en condiciones de aportar bases propias. El segundo es referido por un entrevistado: “*¿Por qué, por ejemplo, no tenemos un Estudio Sindicado del Segmento Corporativo? No se puede hacer porque justamente no existe ese mínimo común denominador como para avanzar*”.

selección de clientes que forman parte del marco muestral; b) a compartir los resultados entre todos. Reglas claras y transparencia son dos caras de la misma moneda<sup>13</sup>. En esta fase cada banco gestiona internamente los recursos necesarios para pasar a la fase siguiente.

Finalmente, en tercer lugar, la fase de ejecución es aquella en la que los acuerdos y entendimientos comunes se llevan a la acción. Cada año comienza con el pedido de propuestas técnicas y su correspondiente cotización a una serie de proveedores<sup>14</sup>. En general, un banco asume la responsabilidad de esta tarea, que involucra, por otra parte, a las áreas de compra de la organización. Una vez definido el proveedor, hay nuevas reuniones para plantear requerimientos (definidos en la etapa de negociación) y/o definir a nivel de detalle las modificaciones o ajustes del cuestionario. Una vez comenzado el trabajo de campo, esta etapa incluye también la coordinación de tareas de supervisión y control del proveedor<sup>15</sup>. Finalmente, la etapa de ejecución concluye con la presentación conjunta de resultados. La presentación de resultados tiene lugar en un *área neutral*, la agencia encargada del estudio. Ese día, alrededor de una mesa de trabajo, todos acceden a la información relevada sobre cada uno. En efecto, el ESB desde sus orígenes, fue concebido como un estudio comparativo. Cada uno de los indicadores de cada banco es comparado contra el de sus principales competidores. En cada medición, sistemáticamente, hay *bancos ganadores* y *bancos perdedores*. A su vez, no sólo se compara la performance de cada uno en forma sincrónica, sino que la comparación también es diacrónica. Durante la sesión de presentación de resultados, en general cada banco aporta información valiosa para contextualizar las variaciones de los indicadores. Es en esas reuniones que se materializa, más evidentemente que en cualquier otro encuentro, la frase que da título a este trabajo.

#### **4.2. Los determinantes del proceso de formación de la CCB.**

¿Cuáles fueron los determinantes del proceso de formación de la CCB como espacio de relaciones de cooepetencia? Al contrastar los determinantes propuestos por Oliver (1990) con el relato que hacen los protagonistas de la CCB sobre su historia y el sentido de sus prácticas, encontramos que algunos de ellos parecen ajustarse mejor que otros.

---

<sup>13</sup> El compromiso que asumen se basa en la transparencia de lo que están dispuestos a compartir. *“Estoy dispuesto a compartir aquello en lo que hay transparencia. Nadie engaña al otro. Yo no te digo que mi segmento es tal y en realidad es otro. Lo que necesitamos compartir es datos de verdad. En ese sentido, lo que compartimos son datos fieles de los que nadie desconfía. Cuando llegas al punto de un desarrollo más estratégico, que puede generarme una diferenciación, eso no se comparte. Aun sabiendo que esa diferenciación es solo temporal”*. La siguiente frase resume el alcance del compromiso compartido por todos y que hace posible la cooepetencia: *“No sé si (mi competidor) me cuenta el 100% pero si sé que el 100% es cierto”*. Ese compromiso forma parte del ADN de la comisión y trasciende a las personas: *“A pesar de que pasaron muchas personas, siempre se logró crear confianza. Confiar en que cuando pasamos datos pasamos datos reales y cuando no los podemos pasar no los pasamos”*.

<sup>14</sup> IPSOS fue la agencia a cargo del estudio entre 2001 y año 2004. Desde entonces KNACK Argentina ha sido la responsable de su ejecución.

<sup>15</sup> Durante la supervisión, cada banco escucha o audita encuestas realizadas a sus propios clientes, pero también a clientes de la competencia.

a. Las organizaciones, en ocasiones, mantienen vínculos con otras para conocer regulaciones o requerimientos legales. Las autoridades, y las obligaciones que imponen, pueden ser un determinante de la formación de relaciones interorganizacionales. En situaciones de este tipo, los vínculos no son voluntarios sino que se basan en una **necesidad** impuesta “desde arriba”. Este no es, claramente, un determinante significativo en el proceso de formación o la experiencia de la CCB. Aunque en ocasiones los encuentros que mantienen puedan tener como eje compartir modalidades de resolución de requerimientos del BCRA, los vínculos de la CCB fueron y son completamente voluntarios.

b. Otro de los determinantes de los procesos de formación de relaciones interorganizacionales que no ha formado parte de la experiencia de la CCB es aquel referido a la **asimetría** en el ejercicio del poder de una organización sobre otras. En ocasiones, es precisamente el potencial control sobre una organización (o sus recursos) lo que impulsa la formación de vínculos. En el caso de la CCB, en cambio, todos sus integrantes comparten una posición de extrema horizontalidad. Las diferencias objetivas entre los bancos en términos del tamaño de su red, cantidad de clientes, depósitos corrientes o cualquier otra variable utilizada para medir su “poder”, al interior de la CCB son dejadas a un lado para dar lugar a responsabilidades comunes y decisiones basadas en el consenso. Nunca su funcionamiento requirió del ejercicio del liderazgo institucional para el cumplimiento de sus objetivos. Al contrario, desde el punto de vista de sus integrantes, una condición para la perdurabilidad de la CCB fue, precisamente, el hecho de que todos dispusieran y ejercieran en igual medida su derecho a “vos y voto”.

c. El proceso de formación de la CCB, así como su continuidad y dinámica, se basa en la **reciprocidad**. Esto significa que, desde siempre, lo que orientó ese espacio fueron relaciones de cooperación, colaboración y coordinación entre bancos, que a la vez, eran competidores. En efecto, desde sus comienzos hasta hoy, los bancos participan motivados por el propósito de perseguir intereses y beneficios comunes. El tiempo ha contribuido a que internamente las organizaciones le otorguen cada vez más valor a ese trabajo diseñado y compartido entre todos. Y en esa misma medida, la continuidad del ESB es causa y consecuencia de que los integrantes de la comisión puedan anticipar que los beneficios de sostener el vínculo cooperativo con sus competidores son mayores que sus costos. Resignar perspectivas particularistas, definiciones exclusivas o requerimientos analíticos es una estrategia necesaria para obtener el valor de lo que se genera entre todos<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> La reciprocidad más importante de todas está vinculada con el uso concreto de la información compartida: “*Todos nos beneficiamos del uso de los datos. Los problemas, los tiempos de espera, la percepción del cliente sobre cuanto espera, conocer eso comparativamente nos enriquece*”. Esa reciprocidad la vez se basa en la *confianza mutua* que existe entre todos sus participantes. La *inteligencia emocional* de sus participantes ha sido fundamental para el sostenimiento de las relaciones.

d. En general, las organizaciones tienen un claro incentivo para entablar vínculos con otras organizaciones cuando pueden de ese modo mejorar su rendimiento económico interno. El proceso de formación de la CCB, y su sostenimiento en torno de la realización anual del ESB, está ciertamente impulsado por el factor **eficiencia**. Este es un aspecto insoslayable: cada uno de los participantes accede a un estudio cuyo costo es sensiblemente más bajo que el que deberían afrontar en el caso de hacerlo en forma individual<sup>17</sup>.

e. Ha sido señalado que los procesos de formación de relaciones entre organizaciones son producto de respuestas adaptativas a la incertidumbre del medio ambiente en el que operan. De esta perspectiva, las relaciones interorganizacionales generan un marco de **estabilidad** que el que contrarrestar dicha incertidumbre. En el relato que sus protagonistas hacen de la experiencia de la CCB, este aspecto parece haber tenido cierta relevancia sólo durante su período de formación (2001-2006). Básicamente, en ese período las áreas de calidad de los bancos enfrentaban una doble incertidumbre que, al menos parcialmente, canalizaron a través de la CCB. Por un lado, las áreas de calidad eran por entonces estructuras relativamente nuevas dentro de las organizaciones. El enfoque predominante, además, era importado: provenía de la industria y no era “fácil de aplicar” a una empresa de servicios. La CCB, en este sentido, funcionó como un espacio de aprendizaje colectivo en el que sus integrantes compartían qué estaban haciendo<sup>18</sup>. Por otra parte, en ese mismo período, el “corralito” supuso una ruptura sin precedentes del vínculo que unía a los bancos con sus clientes<sup>19</sup>. La incertidumbre -o directamente el *temor*- acerca de las posibilidades de reconstrucción de ese vínculo fue objeto de debate en la CCB, y se expresó en cuestiones tan sencillas como la definición de qué preguntar y qué no en un cuestionario. El ESB funcionó como una herramienta para monitorear la evolución de las estrategias de reparación de ese vínculo con los clientes que los bancos comenzaron a diseñar con el correr del tiempo<sup>20</sup>.

f. Si la cuestión de la estabilidad tuvo cierta relevancia durante el período de formación de la CCB, el último de los factores señalados por Oliver, la **legitimidad**, parece haber sido más

---

<sup>17</sup> “Si alguno de estos bancos hubiera tenido la capacidad o contado con los recursos para realizar un estudio equivalente lo hubiera hecho”. Repasando los efectos del ESB en materia de decisiones y eficiencia: “Vos tenés recursos limitados. Tu estrategia es donde decidís invertir tus recursos. La información compartida (en el ESB) le permitió decidir dónde hacer una inversión (a un competidor). No fue el único elemento, pero fue un elemento más”.

<sup>18</sup> Pensar que la razón de ser de la CCB durante aquellos años era compartir los costos de un estudio sería adoptar una perspectiva reduccionista del significado personal y organizacional que tuvo para quienes la integraron: “Las lecturas que teníamos en aquellos años, los libros de calidad, hablaban de la comparación con la competencia. Esos libros circulaban en la comisión. Estábamos aprendiendo todos al mismo tiempo!”.

<sup>19</sup> “El corralito potenció evidentemente una conducta de colaboración. Estábamos todos en una guerra en donde había un tercero, el conflicto social, que nos amenazaba a todos”.

<sup>20</sup> “En 2003 la necesidad era saber cómo estamos parados y cómo rearmarse. Como estaba resultando la construcción de nuevos puentes para construir la relación con los clientes. No había otra medición de cómo estábamos en el mercado”. Pero no es cosa de un año, ni de un banco, sino que la situación perdura todavía más adelante y relatada por otros protagonistas: “En 2005 todavía el corralito estaba fresco. Hacia adentro en la comisión se tomaban decisiones en base a evitar temas sensibles. Había osas de las que no se podía hablar ni preguntar: plazo fijo, fondos comunes de inversión”. “Sobrevivió al corralito! Los bancos en ese período se contactaban para compartir cómo estaban manejando la relación con los clientes”.

relevante durante el período de consolidación del ESB (2008-2016). En efecto, para los responsables de las áreas de calidad de los bancos participantes, el carácter sindicado del ESB fue un elemento que incrementaba la legitimidad de las encuestas de satisfacción de clientes propios y ajenos. El hecho de que se tratase de resultados que *todos* compartían y veían simultáneamente, evitaba algunas suspicacias sobre la veracidad de la información acerca del posicionamiento competitivo que transmitían las áreas de calidad<sup>21</sup>. De esta manera, el funcionamiento de la CCB cada vez más comenzó a girar en torno del ESB.

## 5. La doble frontera de la cooepetición en la CCB.

El relato de sus integrantes incluye un elemento decisivo para, por un lado, terminar de describir la experiencia de la CCB y por el otro para pensar los límites de su estrategia cooepetitiva.

Coopetir en la CCB no es para todos (los bancos). Desde sus orígenes, la CCB estuvo integrada por un conjunto limitado de bancos. La convocatoria a compartir experiencias sobre cómo hacían las cosas en las áreas de calidad tuvo un alcance preciso: se invitó a los bancos que formaban el *core peer group*. Esta denominación es una marca de identidad que la CCB hereda de la década del 90 y que, aunque reconoce su transformación a lo largo de los últimos 16 años<sup>22</sup>, sigue operando como frontera del grupo<sup>23</sup>. Desde el punto de vista de los participantes, ese reconocimiento de una posición común (la de competidores), y a la vez claramente diferenciada del resto de los bancos, fue una condición de necesaria para la existencia de la CCB.

Considerando esta experiencia específica, la cooepetencia es posible entre competidores que se reconocen como tales. Es decir, entre organizaciones que *se sientan* en condiciones de igualdad y cuyos productos y servicios impacten a una población relativamente similar. La colaboración entre competidores, desde este punto de vista, fue posible porque existía un *nosotros* que definía, no sólo una posición dominante en el mercado o un target similar,

---

<sup>21</sup> “No solo es un banco el que lo hace. Eso te permite hacer más cosas más rápido. Acá partimos de la base de que todos tenemos un acuerdo que respetamos, que entregamos bases iguales, y que estamos haciendo, efectivamente, una comparación válida”; “Nos hacía darle mucha confiabilidad al estudio (que fuera sindicado), le daba un baño de legitimidad. Estamos hablando con la gente adecuada. Sumaba que vieran (áreas internas del banco) que nos sentábamos juntos y que veíamos todos juntos los mismos resultados. Eso rompía con la desconfianza del estará bien hecho o la manipulación del proveedor: ‘a mi me muestra el que está bien y al otro le dice lo mismo’.”

<sup>22</sup> El proceso de fuerte bancarización de la población cambió las características del mercado: “Hoy ese grupo (*peer group*) originario está segmentado en dos porque ya el mercado no es el mismo. Muchos bancos de segunda línea crecieron y ya no están en el mismo lugar que antes tenían instituciones como el Banco de Quilmes. La torta se hizo más grande con la bancarización de la población”. De todos modos, sigue funcionando: “Ir y plantearles que vamos a hacer una encuesta con un banco que no tiene nada que ver con nosotros, no tendría mucho valor. Estamos como tirando la plata al compararnos con bancos que no nos interesan”

<sup>23</sup> ¿Qué es el *core peer group*?: “(Pre 2001) Esa visión era tremenda. Nosotros somos los reyes del universo y luego estaba el resto. Pensábamos: esta es la mesa de los grandes, los chicos comen en otra mesa. Hoy el mercado es otro. En aquel momento, era clara esa visión de que esos bancos dominaban el mercado”. Esa imagen reproducía, a su vez, el imaginario que ordenaba las percepciones de los clientes sobre los grupos de bancos: “Banco de capitales extranjeros, fuertes, con respaldo. Ese imaginario funcionaba del lado de la oferta y también de la demanda”.

sino también un conjunto específico de problemáticas comunes y una etapa relativamente homogénea de desarrollo del área de calidad<sup>24</sup>. Los intentos realizados para sumar nuevos participantes al ESB, terminaron reforzando esa impresión<sup>25</sup>.

Además de la frontera externa, una frontera ahora hacia adentro del propio banco es utilizada para explicar las prácticas colaborativas entre áreas de calidad. En una suerte de división social del trabajo, los integrantes de la CCB suelen atribuirles a las áreas comerciales un *espíritu de pura competencia*, que no es el que prevalece en las áreas no comerciales del banco, más proclives a las prácticas de cooperación<sup>26</sup>.

## 6. Aprendizajes y desafíos para la investigación de mercado.

La colaboración entre competidores en el ámbito de la investigación de mercado, al menos hasta donde llega mi conocimiento, no es una práctica extendida. Las agencias, probablemente, no hemos logrado (aun) poner en valor las ventajas de los estudios sindicados. Pienso que en el futuro podría llegar a ser diferente.

Si cooperar requiere siempre un esfuerzo mayor que hacer las cosas individualmente, hacerlo entre competidores implica un desafío aún más grande. La experiencia de la CCB es útil entonces para señalar algunos de las oportunidades que tenemos como agencias de investigación para promover el uso de los estudios sindicados.

En primer lugar, lo más obvio. Las prácticas colaborativas que se ponen en juego a través de los estudios sindicados redundan en beneficios indiscutibles en términos de costos. Muchas veces, los costos de realización de estudios comparativos, metodológicamente sólidos, terminan haciendo inviable la investigación por falta de recursos, sobre todo en sectores con varios *players* relevantes. Los estudios sindicados son una solución clara frente a esta situación. No sólo cada participante paga los costos de *sus* casos y obtiene resultados sobre todos los participantes, sino que además todos los participantes pueden *compartir* los costos de medir a terceros competidores.

En segundo lugar, debemos romper con la idea de que cooperar es compartir la *fórmula de la Coca-Cola*. Los estudios sindicados son una herramienta a través de la cual nuestros clientes pueden aprender juntos y obtener beneficios tangibles de su colaboración (y más

---

<sup>24</sup> "Hay un grupo que más o menos apuntan a un mismo target. Esa definición es bastante distinta de la de los bancos públicos o de bancos con problemáticas diferentes. Más allá de lo que pueda pasar en toda la industria, nos interesa qué nos pasa a nosotros, que más o menos buscamos el mismo segmento de clientes".

<sup>25</sup> "Hemos tenido reuniones con otros bancos que no terminan prosperando porque estamos en lugares muy distintos. Nosotros (*peer group*) pasamos por esa etapa más o menos al mismo tiempo."

<sup>26</sup> Del nosotros referido a los bancos dominantes, al nosotros interno del banco: "(somos) personas que venimos de áreas no comerciales, en donde el espíritu competitivo es más fuerte. En las áreas operativas prima más la cooperación que la competencia. Los que se matan son los de marketing".

allá de los costos) sin que por ello deban resignar el componente estratégico que tiene el uso de la investigación de mercado al interior de las organizaciones. Todo lo contrario: el conocimiento común de las posiciones competitivas de cada uno es un elemento más para la definición de estrategias de diferenciación dentro de un mercado.

En tercer lugar, es preciso enfatizar los beneficios de la coopetición en términos de creación de valor añadido. Cooperar en el marco de un proceso colectivo de investigación proporciona un acceso a recursos para la creación de valor que exceden a los propios resultados y métricas de la investigación: acceso a información complementaria, novedades metodológicas y esquemas conceptuales, una comprensión más profunda del alcance de las particularidades de la organización. En efecto, los estudios sindicados crean un marco propicio para la puesta en común de problemáticas comunes, y un punto de partida para la definición de metas basadas en el conocimiento *de primera mano* de lo que le sucede a la competencia.

Finalmente, creo que la calidad de la investigación de mercado crecería si la investigación fuese toda sindicada. Si pudiésemos incrementar la cantidad de clientes por estudio, haríamos mejor investigación de mercado porque necesariamente la investigación estaría sometida a más puntos de control, expuesta en sus resultados a más puntos de vista diferentes que serían necesarios articular y ampliaría nuestra comprensión de los productos, servicios y categorías con las que trabajamos.

**TABLA 1: Principales Cambios en el ESB (2001-2015)**

	Características estudio Base (2001)	Cambios
Participantes	Citi / Boston (Standard / ICBC) / Banco Francés / Banco Galicia / Banco Río (Santander)	2010: Santander Río deja de participar.
Target	Clientes bancarizados, poseedores de CTA CTE o CA. Interacción últimos 2 meses.	2002 y 2004: Interacción últimos 3 meses. Antigüedad 1 año como cliente. 2005: Banco principal. Cuenta sueldo. 2007: incluye terceros que viviendo en el hogar realicen transacciones para el titular.
Recolección de datos	CATI	2016: encuestas online
Diseño muestral	Sistema probabilístico aleatorio (RDD) a partir de los directorios telefónicos de cada zona.	2011: Bancos participantes entregan BBDD de clientes. Para el resto de los medidos se usa RDD.
Cantidad de casos	1500	2005: 2000 2010: 2780 2011: 5202
Segmentación (x banco)	AMBA (n=150) / Interior (n=100)	2010: 400 casos por banco. 60%-40% AMBA Interior. 2011: se agrega segmentación por renta (Alta y Masiva). 1000 casos por banco. 2013: se subdivide la segmentación de renta masiva (masiva alta y masiva masiva)
Cuestionario	22 minutos	2007: 20 minutos 2008: 16 minutos 2012: 24 minutos 2014: 15 minutos
Bancos además de participantes	+ Otros bancos	2002: Otros públicos / otros privados 2005: + HSBC / Otros públicos / otros privados 2010: + Santander / + HSBC / + Macro / Otros públicos 2011: + Santander / + HSBC

## Referencias bibliográficas

Anette Brolos (2009): "Innovative coopetition: the strength of strong ties" en International Journal of Entrepreneurship and Small Business Vol 8. (1), pp. 110-134.

Baumard, Philippe (2009): "An asymmetric perspective on cooperative strategies", en International Journal of Entrepreneurship and Small Business Vol 8. (1), pp. 6-22.

Bengtsson, Maria y Kock, Sören (1999): "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14 Iss: 3, pp.178 - 194

Kafi, F. y S. M. T. Fatemi Ghomi (2014) "A Game-Theoretic Model to Analyze Value Creation with Simultaneous Cooperation and Competition of Supply Chain Partners" en Mathematical Problems in Engineering Volume 2014 , Article ID 754038, 10 pages. Versión online en <http://www.hindawi.com/journals/mpe/2014/754038/>.

López-Gómez y Molina-Meyer (2007): "Biodiversity through co-opetition" en Discrete and Continuous Dynamical Systems - Series B (DCDS-B), ages: 187 - 205, Volume 8, Issue 1, July.

Nalebuff, Barry y Brandenburguer, Adam (2005): Coopetencia. Un modo de pensar revolucionario que combina la competencia y la cooperación. Grupo Norma. Bogotá.

Oliver,Christine (1990): "Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions", en The Academy of Management Review, Apr 1990; 15, 2. Pp 241-265

Robert, Marques y Le Roy (2009): "Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football", en International Journal of Entrepreneurship and Small Business Vol 8. (1), pp. 23-43.