

Ahora vamos a meternos en harina y a analizar cómo funciona una *Matriz de Decisiones*. El ejemplo clásico es el del *Dilema del Prisionero*. Échale un vistazo para ver cómo funciona. Te será útil tanto en los negocios como en la vida privada.

El Dilema del Prisionero.

La madre de todas las estrategias es el conocido *Dilema del Prisionero*. Para hacerlo un poco más ameno, nos vamos a imaginar que toda la escena tiene lugar en la antigua Roma. ¿De acuerdo? Venga, vamos allá:

Resulta que en una ocasión, los dos conocidos rateros Pompilio y Laerto se fueron a la sauna de moda "Thermae Relaxatio" a pasar el rato. Pero héte aquí que otro ratero llamado Furtis también se ha metido en la sauna y ha robado una bolsa de un cliente que contenía 100 denarios. Como la sauna está repleta de vapor de agua, los clientes no han sido capaces de ver el rostro del ladrón y sólo pueden asegurar que se trataba de un hombre. Pompilio y Laerto no han tenido nada que ver con el asunto, pero tienen tan mala fama que en seguida llegan los soldados al mando de un prefecto, los detienen y se los llevan a los calabozos.

Como el prefecto está convencido de que uno de ellos es el ladrón que han visto los clientes de la sauna, los interroga por separado a fin de que el inocente denuncie al culpable. He aquí lo que el prefecto le dice a Pompilio:

-Te has metido en un buen lío chico. Tu compinche ya ha declarado contra tí y dice que tú robaste los 100 denarios.

Pompilio se queda de piedra. ¿Cómo es que su amigo puede haber dicho semejante cosa? Por otra parte, es imposible que Laerto sea el ladrón, porque ambos estuvieron juntos todo el tiempo que permanecieron en la sauna. Desconcertado, Pompilio no suelta prenda-.

A continuación, el prefecto se va al calabozo donde se encuentra Laerto y le dice:

-Te has metido en un buen lío chico. Tu compinche ya ha declarado contra tí y dice que tú robaste los 100 denarios.

Por supuesto, cuando Laerto oye esto se queda tan pasmado como su amigo Pompilio. "Cómo es posible que éste se haya atrevido a denunciarme? Seremos ladrones, ¡pero la amistad es sagrada entre nosotros!".

Acto seguido, el prefecto hace la siguiente oferta a los dos ladronzuelos, pero también separadamente, de forma que el uno no sabe lo que le han dicho al otro:

-Mira, si confiesas que eres el ladrón y pides perdón por haberte portado mal, te vamos a meter cinco años en la cárcel, pero si sigues negando que tú robaste los 100 denarios, el asunto te va salir bastante peor, porque como tenemos la denuncia de tu compinche, te vamos a llevar al circo para que te coman los leones.

Tanto Pompilio como Laerto saben que son inocentes, pero con lo que se encuentran en con la siguiente tabla de decisión.

Decisión de Pompilio

		Confesar / No confesar	
Decisión de Laerto	Confesar	C1: les caen 5 años a cada uno.	NC1: A Laerto le caen 5 años y Pompilio va a los leones.
	No confesar	C2: A Pompilio le caen 5 años y Laerto va a los leones.	NC2: Ambos van a los leones

Aunque son inocentes, lo peor que les puede ocurrir es el proclamar su inocencia. Si uno no confiesa, paradójicamente, en lugar de salvarse él, salva al otro (bueno, si puede llamarse "salvarse" el pasarse nada menos que cinco años en la cárcel del. Monte Palatino); por el contrario, el que no cuente la verdad y confiese, aunque el otro no haya hecho lo mismo, siempre saldrá con el castigo de cinco años de cárcel, pero se librará de que se lo coman los leones.

En términos de decisión de estrategia decimos que C1 es la *estrategia dominante* para Laerto, mientras que C2 es la estrategia dominante para Pompilio. NC1 y NC2 son las *estrategias dominadas*.

Como regla general aprenderemos este par de dogmas:

1º. La mejor de una estrategia dominada CASI NUNCA es mejor que la peor de las estrategias dominantes.

2ª. La peor de las estrategias dominantes CASI NUNCA es peor que la mejor de las estrategias dominadas.

Ojo: en raras ocasiones no sucede así, es decir, que una estrategia dominada es mejor que la peor de las estrategias dominantes. Pero lo que debemos aprender aquí es que lo preferible es seguir siempre una estrategia DOMINANTE (siempre que ello sea posible, por supuesto).

Si lo deseas, puedes reproducir el esquema anterior en cualquiera de estas situaciones:

- Conflictos familiares.
- Conflictos en tu trabajo
- Análisis de decisiones empresariales.
- Neutralización de amenazas.
- Análisis de decisiones políticas.

Para ello deberás "traducir" tu problema al esquema anterior.

Aquí tienes un ejemplo práctico según el concepto de *Estrategia Dura*:

Imagínate que eres el Presidente de una fábrica de coches. Tienes que tomar la decisión de fabricar uno de estos dos modelos:

- | |
|-----------------------------|
| ● Un coche deportivo |
| ● Un coche familiar |

Toda la información que se encuentra a tu disposición es la siguiente:

- **El 30% de los compradores están interesados en comprar un coche deportivo**
- **El 70% de los lectores están interesados en un coche familiar**
- **Es más barato fabricar un coche deportivo que uno familiar**

Ahora tienes un competidor que se plantea exactamente la misma decisión: sacar al mercado un coche deportivo o bien uno familiar.

Teóricamente, la decisión correcta consiste fabricar un coche familiar, porque es el modelo para el que hay más demanda. Pero si recuerdas el ejemplo de Indiana Jones, estarás de acuerdo que no siempre la mejor decisión es ni la más lógica ni la más moral (por lo menos en apariencia), así que vamos a ver aquí no cuál es la decisión correcta, sino cuáles son las decisiones correctas según las circunstancias.

Lógicamente, si eliges el coche familiar tendrás más posibilidades de venta, pero, ¿qué sucede si tu rival también se decide a fabricarlo? Lo más probable es que los compradores tomarán la decisión al 50% de comprar a uno y otro fabricante, con lo que resultaría que, finalmente, cada uno de los fabricantes sólo obtendría un 35% de compradores. ¿Qué decisión tomar?

Observa la siguiente Matriz de Decisión:

(TUS VENTAS)

Decisión de tu competidor

		¿Coche familiar / Coche deportivo	
Tu decisión	Coche familiar	35	70
	Coche deportivo	30	15

Recordemos que estamos viendo el problema desde tu punto de vista (se supone que tu rival también tendrá una matriz de decisión similar). Las decisiones por tu parte son las siguientes en función de la posible portada que vaya a tomar tu competidor:

- Si tu rival elige hacer un coche familiar, tus decisiones posibles son:
- A) Elegir también el coche familiar. Resultado: ambos fabricantes se reparten el 70% de los compradores, es decir, el 35% cada uno)
- B) Elegir el coche deportivo. Resultado: Conseguirás *todo* el mercado de los coches deportivos es decir, el 30%, pero tu competidor se llevará a *todos* los compradores de coches familiares.
- Si tu rival elige el coche deportivo, tus posibles decisiones son:
 - A) Elegir el coche familiar. Resultado: superarás a tu competidor, al conseguir el 70% de los compradores de coches familiares.
 - B) Elegir también el coche deportivo. Resultado: ambos fabricantes se perjudican mutuamente al conseguir cada uno la mitad del mercado de los compradores interesados en este tipo de coche (el 30%) es decir, que cada uno se llevará tan sólo el 15% del mercado.
- Como puedes observar, tu estrategia dominante está bastante clara: la primera fila es la mejor para ti, sencillamente, porque los números son mayores que los de la segunda fila, así que tu elección correcta será la de fabricar un coche familiar. Pero, ¿debe ser siempre así?

Bueno, no siempre. A veces se puede **engañar** al rival. ¿Quieres saber cómo?

¡Sí! ¡Quiero saber cómo funciona esto!