

Ensayo Crítico 2

Estrategia y riesgo

Este ensayo intentará avanzar los conceptos de estrategia y de jugador. El punto de partida es que la empresa y la dirección son intercambiables como entidades corporativas; son el *jugador* en un juego por cuota de mercado. El concepto de empresa que usaremos, el de *empresa-s*, es avanzado en paralelo a la noción de una empresa Coasiana. La diferencia es que la empresa-s se basa en un principio microeconómico no en un tema contractual. Después, analizaremos el tema del riesgo en el contexto de esta discusión. En otros ensayos el riesgo es analizado desde el contexto de estrategia de juegos.

Aversión al riesgo

- Selección binaria
- Réditos esperados a la enésima raíz
- Estándar del peso de la pérdida.

Nuestra primera premisa es que la dirección de la empresa tiene aversión al riesgo, pero que aversión al riesgo no presupone que no tome riesgos. De hecho, el riesgo, esté como esté cuantificado, tiene un coste de oportunidad de recursos reales, y el jugador tiene que hacer un estudio del coste y las posibles ganancias de, por ejemplo, lanzar un nuevo producto, desarrollar una guerra de precios, o relocalizar una planta. El elemento de riesgo se tiene que interpretar como la contingencia de cualquier estrategia adoptada por el jugador. Si el jugador juega con la estrategia 1 (S_1), asociamos un riesgo, r_1 , con esta estrategia.

De todos modos, asociamos un vector de riesgos $R=(r_1, r_2, \dots, r_n)$ y para cada nivel de riesgo específico, r_i , hay un rédito esperado $E(r_i)$, por el que tenemos una ecuación para S_1 , contingente en R_1 , con réditos esperados a la enésima raíz. Enésima raíz se define como

$$\sqrt[n]{E(r_1) + E(r_2) + E(r_3) + \dots + E(r_n)}$$

Se cuentan estrategias de S_1 a S_n . La estrategia con el máximo rédito calculado por la fórmula de la enésima raíz es la elegida.

La selección es binaria, esto es, la dirección puede elegir entre dos estrategias y puede volver al $E(r)$ histórico para cualquier estrategia. Por ejemplo, escoger si lanzar o no un nuevo producto es una selección binaria. Si $E(r)$ de no lanzar el producto es más elevado que $E(r)$ de lanzar el producto, entonces la decisión estratégica es la de no lanzar el producto este periodo en base a la información de la que se dispone.

Para poder entender esto, necesitamos examinar el cálculo de $E(r)$ que es la enésima raíz de los diferentes riesgos percibidos por el jugador. Al no lanzar un producto, por

ejemplo, el coste de oportunidad relacionado con el ingreso perdido es un riesgo r_1 que debe ser considerado con el coste de oportunidad de recursos usados al producir el producto. Los recursos podrían ser utilizados en otra parte de la organización (por ejemplo, I+D en otro tipo de producto). La complejidad de las estrategias que se pueden elegir refleja la complejidad de jugar el juego y el estándar del peso de la pérdida que afecta a la dirección. Esto es, el estándar de peso de la pérdida obliga a la dirección a minimizar la exposición a pérdidas de la empresa.

Los directivos están condicionados por racionalidad limitada. Además, la dirección y los accionistas tienen información asimétrica e información imperfecta. Los accionistas importan (información) problemas de tipo peligro moral al dominio de su estrategia. Cada uno de los atributos contribuye al éxito de los jugadores en el mercado.

Los jugadores del juego

- Incumbentes
- Entrantes
- Supervivientes
- Rivales endógenos

El primer jugador lo definimos como incumbente. El incumbente ya está en el mercado, probablemente bien establecido en un mercado de productos maduro o ha adquirido hace poco cuota en un nuevo mercado innovador. Sea uno u otro, la estrategia de reacción del incumbente es la de bloquear la entrada del jugador entrante, que quiere entrar en el mercado. La entrada puede explicarse por demanda de consumidor no saciada o una campaña de marketing agresiva o la oferta de precios reales para consumidores reducidos hasta el nivel del incumbente. El juego clásico de cuota de mercado es el juego incumbente vs. entrante, el modelo de Bain Modigliani.

Sin aun definirla, si surgiese una guerra de precios, los jugadores supervivientes en el mercado post guerra de precios, se definen como supervivientes y el cómo y por qué lo son es lo importante. Se puede deber al liderazgo de costes que discutimos luego, el régimen de costes internos efectivos, minimización de ineficiencias X, buena dirección o grandes reservas si la guerra sucede. Cualquiera que sea la razón, el superviviente adquiere reputación, especialmente si el jugador superviviente empezó la guerra de precios.

Respecto a los jugadores entrantes, podemos subdividirlos en jugadores endógenos rivales y jugadores entrantes *de novo*. Los segundos son más populares por el caso Clorox de antitrust. En este caso, P&G intentó adquirir Clorox que, en los años 60 tenía una posición dominante con un 70% del mercado de detergentes domésticos en los Estados Unidos. La fusión no ocurrió porque el Juez entendió que P&G era un entrante de novo en el mercado de detergentes domésticos, lo que haría a Clorox más competitivo. Este es el punto de origen de la hipótesis de mercado “*contestable*” de Baumol en los años 80, que la amenaza de entrada hace más competitivo al jugador incumbente.

El concepto de rival endógeno es peculiar en este ensayo. Los jugadores son rivales entre ellos en el mercado de producto final. Un rival endógeno es un jugador incumbente que compite con los otros incumbentes. Los jugadores incumbentes compiten contra los entrantes a los que considera rivales. Los incumbentes no se consideran rivales entre ellos. Pero si un incumbente interpreta a otro como un rival, ese incumbente es un rival endógeno. Es en beneficio de la dirección redefinir su estrategia respecto el rival endógeno incumbente.

Lo que ponemos en cuestión es que los incumbentes se consideren seguros entre ellos en reacciones retaliadoras. La hipótesis de suma-cero implica que la cuota de mercado de los incumbentes se redistribuye competitivamente y los incumbentes sólo se sienten seguros cuando la cuota de mercado se consolida. Hasta que la cuota de mercado no esté consolidada es una buena estrategia para los incumbentes entender a los incumbentes rivales como endógenos rivales. Esto sucede cuando entre ellos son competitivas. Por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto o una campaña publicitaria que otro incumbente no espera puede resultar en su reacción. Esto se puede ilustrar con el caso de la adquisición de Midland Bank en el Reino Unido en los años 90 cuando HKBC puso su oferta. HKBC es el jugador entrante, esto es, un posible entrante *de novo* y Lloyds, Barclays, Midland son los incumbentes. Pero Lloyds puso una contra oferta por Midland, otra incumbente, y por esto Lloyds se pudo definir como un jugador endógeno rival. Esto pudo dar una señal a la dirección de Barclay que Lloyds juega con otra estrategia.

De un lado, discutiremos que en mercados en los que la cuota de mercado está consolidada, guerras de precios o batallas por cuota de mercado son la excepción. Pueden haber ganancias marginales, pero los jugadores en mercados consolidados puede que hayan acabado con la posibilidad de adquisiciones y consideren el crecimiento orgánico. En el último caso es en el que el liderazgo de costes es crucial. Por lado discutiremos que las guerras de precios tienen un coste y son el resultado de mal dirección o fracaso en ver las señales entre jugadores.

En estos mercados, la cuota de mercado se adquiere por competición no de precios que se concentra en estrategias de maximización de cuota de mercado: publicidad, lanzamiento de nuevo producto, cambio de nombre. Cualquier variación de precio es solo tolerada dentro de un *jerarquía de precios* de diferencias de precios, que es la noción moderna de competencia de precios. Cualquier variación de precios fuera de los límites de la jerarquía resulta en una guerra de precios. Podemos entonces analizar qué es lo que ha creado una asimetría entre los jugadores en el mercado y entre las cuotas de mercado no consolidadas.

Conducta estratégica

- Desemfatizar estructura de mercado
- Corto plazo
- Señales

En todo otro momento definimos mercados de productos con jugadores como competición de pelea, disputada y de combate donde el énfasis no es en la estructura del mercado sino en la reacción estratégica de los jugadores. En muchos sentidos, la interpretación de estrategia es como la de un juego con la dirección de empresas

rivales. La interpretación de riesgo se muestra por la decisión de la dirección. Puede que la decisión de la dirección sea no jugar o que la propuesta de estos ensayos sea inapropiada para la dirección de las empresas. Lo último se muestra en el ejemplo de la empresa Baumol que incrementa el volumen para maximizar ingreso por ventas, baja los precios y ignora las otras empresas.

Ejemplos de este tipo de comportamiento son excepción. Históricamente, era como se comportaban empresas de servicios públicos, monopolios públicos que podían ignorar a otras empresas porque no habían otros competidores. La legislación actuaba como barrera legal de entrada. En esta excepción, la dirección debe evaluar los riesgos asociados con la participación en el mercado.

Existe una tipología: la dirección evalúa los riesgos, decide jugar, procede a jugar estrategias. Lo importante es que la dirección tiene aversión al riesgo, lo que implica que evalúa el riesgo, juega con el riesgo con mayor rédito esperado a la enésima raíz y entra el mercado como jugador estratégico. La no participación o el creer que el comportamiento estratégico no se puede aplicar en una empresa son decisiones estratégicas. Otra empresa puede interpretar la decisión estratégicamente, puede dar la señal de estilos de dirección tradicionales, puede que señale la posibilidad de robo de cuota de mercado, puede indicar falta de gasto en I+D u otras cosas. Pero la dirección que decidió no participar tiene que tomar responsabilidad por esta decisión que puede resultar en la empresa que puede perder en un juego que cambia rápidamente en el mundo. Esto está cerca del concepto de corto plazo y probablemente lo que se conoce como comportamiento con aversión al riesgo.