

Capítulo 3: Analisis retrospectivo

3.1 Introducción

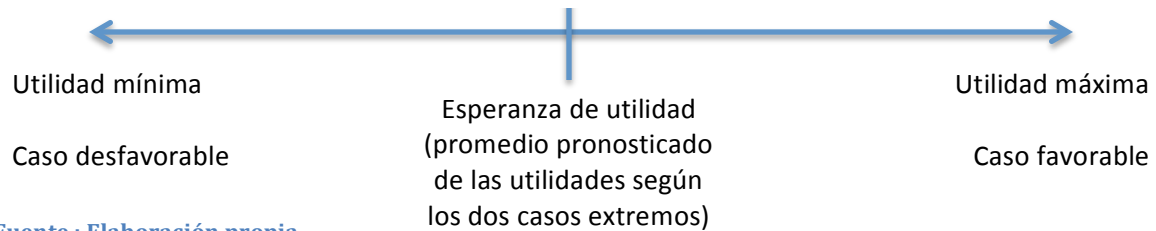
El simulador de negocios de Carnegie-Mellon es a la vez una experiencia profesional y una experiencia humana, aprendimos tanto de nuestros consejeros como de nuestros compañeros del equipo. De la experiencia humana, aprendimos a trabajar juntos, no era tan difícil para mí porque durante mi recorrido universitario francés, hacíamos exclusivamente trabajos de grupo para calificarnos. Así, ya solía trabajar con estudiantes de diferentes nacionalidades: alemanes, españoles y italianos. Tuvimos un problema de liderazgo de nuestra presidenta al principio del juego, pero no aprovechamos de esa debilidad para desacreditarla, al contrario todo el grupo la ayudó a entender lo que esperábamos de ella a ese puesto. Del punto de vista profesional, el simulador me enseñó mucho sobre el tema de la estrategia. La elaboración, aplicación y seguimiento de la estrategia, con los consejos de nuestros accionistas, fueron para mí lo más interesante del simulador. Un punto en particular me llamó la atención, y de hecho era uno de los cuatro objetivos estratégicos de *Watch In Town Corp.*, era adaptarse anticipando las reacciones de nuestros competidores, todo respetando nuestra estrategia inicial.

Este tema nos surgió como muy importante durante toda la duración del juego y más precisamente durante el último año. De hecho, durante nuestro último año, habíamos ya instalado nuestra estrategia y debíamos anticipar los ataques de la competencia. Debíamos anticipar sus precios y sus niveles de venta para saber si nosotros estábamos bien en términos de precio y capacidad de producción por ejemplo. Retrospectivamente, me parece muy interesante estudiar este asunto hoy mientras que con la globalización de las economías, más y más empresas de diferentes nacionalidades compiten las unas contra las otras (Sala i Martin, 2010 y Boettke, 2006).

Efectivamente, la toma de decisión en un ambiente incierto es una de las características del mundo de negocios contemporáneo. Existe la distinción entre el

riesgo, que podemos medir, y la incertidumbre, que no podemos pronosticar (Frank Knight, 1921). La anticipación de su lado permite reducir el riesgo, y no la incertidumbre. Podemos establecer un modelo muy sencillo que explica este concepto (figura 14).

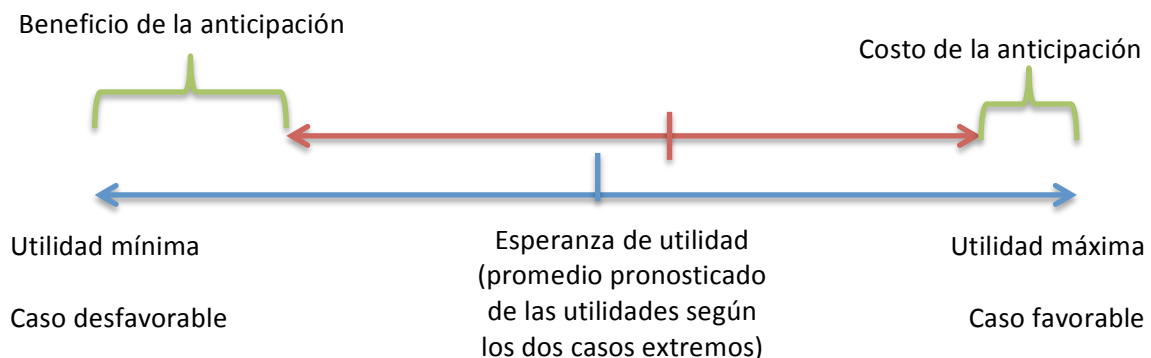
Figura 14 Modelo de esperanza de utilidad



Fuente : Elaboración propia

La anticipación reduce el intervalo de variación de las utilidades: la utilidad realizada en el caso desfavorable será mayor, sin embargo como la anticipación tiene un costo, la utilidad realizada en el caso favorable será menor. Lo que es importante es que esa reducción del riesgo no es simétrica como el objetivo de la anticipación es hacer subir la esperanza de utilidad. La anticipación es la estrategia correctiva que va a reducir la amplitud de la variación de las utilidades esperadas, pues el riesgo y así aumentar la esperanza de utilidad de la empresa (figura 15).

Figura 15 Modelo de esperanza de utilidad en caso de anticipación



Fuente : Elaboración propia

La anticipación es un proceso proactivo, la empresa tiene una actitud activa interesándose a su entorno, preparándose a los retos del futuro y capacitándose en permanencia. Es el contrario de una actitud reactiva de una empresa que sufre de las decisiones de sus competidores (Romero, 2001).

Como consecuencia, analizaremos en este capítulo como anticipar, conociendo sus competidores, aprendiendo las reglas de juego de la competencia y atenuando la presión competitiva a través de las campañas publicitarias y la diferenciación de su producto.

3.2 Conocer su entorno competitivo

Conocer su entorno competitivo significa conocer su mercado, sus competidores y conocerse su mismo.

Efectivamente, una empresa depende mucho de su entorno. El resultado de una empresa es la consecuencia de su comportamiento, él mismo ligado con la estructura del mercado en el cual compite. Es la teoría S-C-P (*Structure-Comportment-Performance*) desarrollada por unos economistas de la universidad de Harvard. Dicen que la estructura de un mercado explica el comportamiento de las empresas en este mercado que será al origen de su resultado (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2005). Si tomamos como ejemplo un mercado caracterizado por muchas barreras a la entrada, puede ser el mercado argentino, donde no hay muchas empresas competidoras, esos negocios se sentirán protegidos et practicarán precios elevados, lo que les permitirá obtener grandes utilidades.

Una empresa tiene que conocer las particularidades de su mercado: el contexto político, la política aduanal, las barreras o incentivos para entrar y salir del mercado, los perfiles de los consumidores potenciales o el funcionamiento sistema legal (Hill y John, 2005).

Una vez que conoce bien su mercado, la empresa va a intentar a conocer mejor sus competidores a través de una vigilia competitiva. Lo más sencillo es crear y actualizar una tabla donde podemos encontrar su empresa, los competidores directos e indirectos. En esa tabla de vigilia competitiva, se debe reportar informaciones sobre la oferta tales como las características de los productos, los medios de comercialización, los precios y promociones existentes las modalidades y plazos de pago, la argumentación de venta, el posicionamiento, el mercado meta, las últimas innovaciones, las cooperaciones conocidas. Una misma tabla puede ser creada para reportar informaciones sobre los diferentes áreas de la empresa: como funcione su logística, su producción, su investigación y desarrollo, sus recursos humanos. De hecho, todos los componentes de la empresa participan a su ventaja competitiva.

Es importante hacer también este ejercicio para su empresa, para poder después comparar su situación con los puntos débiles y fuertes de sus competidores. A este momento podemos ver cuáles son las ventajas competitivas de cada uno, y de ahí innovar y adaptarse a la situación.

En *Watch In Town Corp.*, hicimos ese ejercicio a través una tabla comparativa. El mercado lo conocíamos gracias a las reglas de juego del simulador de negocios y los reportes anuales que nos mandaba el maestro Dave LAMONT al final de cada año. Comparamos nuestros competidores respecto a sus mercados metas, su estrategia de precios y de calidad, sus lugares de producción, sus utilidades y sus participaciones de mercado en cada país donde estaban presentes. Y después hacíamos un análisis de nuestros puntos fuertes y débiles. Este ejercicio lo realizamos al final de cada año, antes de presentar nuestros resultados a nuestra mesa de directivos. Lo presentábamos sobre la forma de una tabla para nuestro uso interno y sobre la forma de un *mapping* durante la junta de directivos.

Cuando la empresa conoce su mercado, sus competidores y ella misma, tiene que conocer ahora las reglas de juego de la competencia.

3.3 Conocer las reglas de juego de la competencia

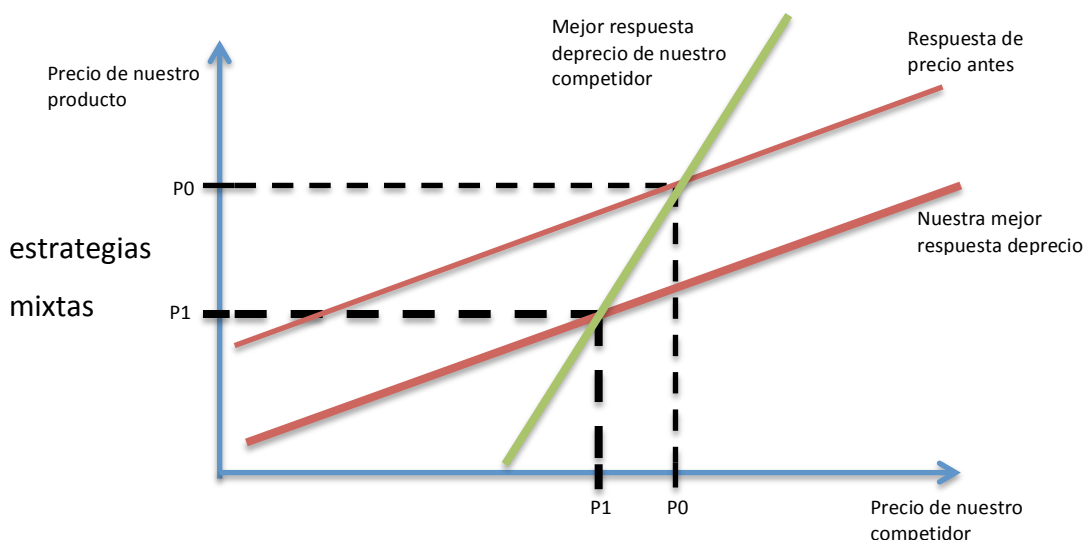
Existen cuatro reglas de juego de la competencia, que podríamos llamar también las cuatro reglas de anticipación (Bonnet y Le Pape, 2009 ; Lesca y Blanco, 2002).

La primera concierne el caso de una competencia por los precios. En caso que existe una competencia por los precios en un mismo producto, un paralelismo de los precios en el mercado está esperado. Significa que si alguien aumenta su precio, sus competidores deberían aumentar sus precios de un monto menor. Pero debe aumentar sus precios para aprovechar de esa oportunidad de subir sus ganancias y atraer más clientes gracias a un precio menor que su competidor.

De lo contrario si bajamos nuestros precios, debemos anticipar que nuestros competidores van a bajar sus precios también, efectivamente van a intentar seguirnos para no perder tantos volúmenes de venta.

Vamos a representar gráficamente esta segunda situación a través una función de mejor respuesta (figura 16). Las funciones de mejor respuesta son unas funciones que permiten representar una estrategia que mejora el resultado de una empresa que la sigue, dado un perfil de estrategias para las otras empresas. El concepto de mejor respuesta tiene importancia crucial en la demostración de existencia de equilibrios en

Figura 16 Modelo de mejor respuesta en caso de baja de precio



Fuente : Elaboración propia

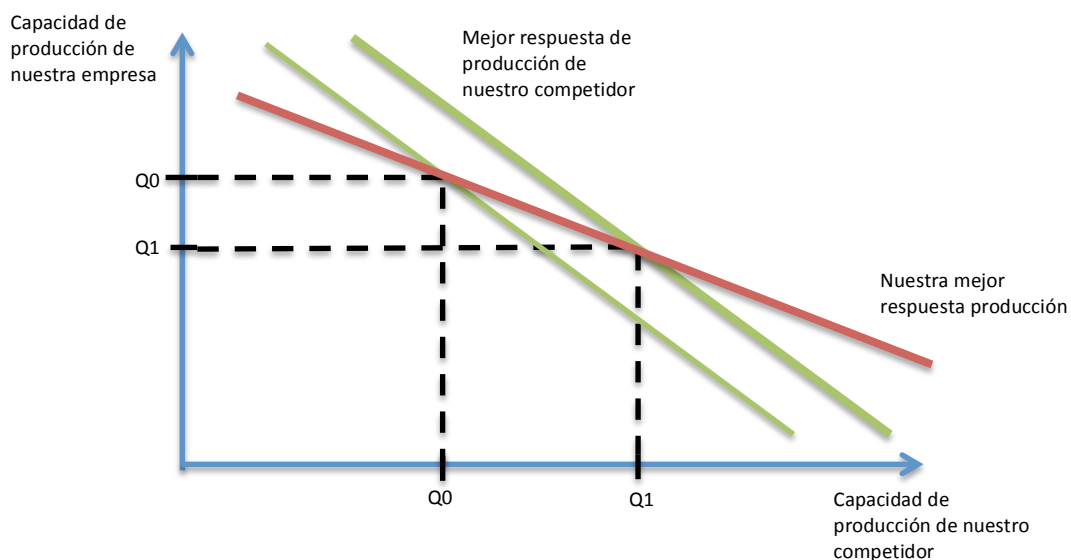
La fuerte baja de precios de nuestra parte obliga nuestro competidor a encontrar un nuevo equilibrio bajando él también su precio, quiere evitar así perder demasiada participación de mercado. Lo interesante de la gráfica es que podemos anticipar el precio que él va a poner, efectivamente, su nuevo precio es la abscisa de la intersección de nuestro nuevo precio con nuestra mejor respuesta de precio.

La segunda regla que mana de la figura 16, complementaria de la primera, es que si la competencia se hace en los precios y que decidimos tener una estrategia ofensiva bajando nuestros precios, debemos anticipar que nuestros competidores van a disminuir sus precios.

Pasamos a la tercera regla de anticipación, esa regla concierne los niveles de ventas de la empresa. Si nuestro competidor aumenta sus capacidades de producción, nuestra utilidad unitaria va a bajar (los precios del mercado bajan como hay un aumento de la oferta) y por consecuencia, debemos reducir nuestra propia capacidad para reducir nuestros gastos fijos.

De la misma manera, podemos representar esta regla gráficamente con la ayuda de una función de mejor respuesta (figura 17).

Figura 17 Modelo de mejor respuesta en caso de aumento de capacidad



Fuente : Elaboración propia

La cuarta regla que mana de la tercera es que en caso de un comportamiento agresivo de nuestro competidor, la competencia vuelve desfavorable porque tenemos que disminuir nuestras ventas.

Desafortunadamente, en *Watch In Town*, aprendimos esas cuatro reglas durante el tercer y último año del juego, no pudimos aplicarlas aunque sabíamos unas de instinto. En particular sabíamos que si aumentábamos nuestros precios, los competidores iban a aumentar los suyos también pero quedando debajo de los nuestros.

Gracias a esas cuatro reglas, podemos anticipar el precio o el nivel de producción que debemos definir según los precios (o cambios previsibles) y capacidades de producción de nuestros competidores. Sin embargo, vemos bien que aunque anticipemos las reacciones del mercado, sufrimos de las decisiones de nuestros competidores, respondemos a sus ataques y nos organizamos para sufrir lo menos. Lo que es mucho más interesante sería anticipar no solo las reacciones del mercado sino también la presión de la competencia.

3.4 La anticipación de la presión de la competencia

La presión de la competencia tiene varias razones, la principal es que cada hombre de negocios es un emprendedor, pues tiene la voluntad de innovar, de tomar riesgos, de actuar de manera independiente, es alguien proactivo que tiene tendencia a ser agresivo con sus competidores (Lumpkin y Dess, 1996 citado en Kandampully y Duddy, 1999). Como esas personas manejan las empresas, es normal que exista una cierta presión de la competencia. Conocemos hoy en día, dos maneras de reducir y anticipar esa presión, son las campañas publicitarias y la diferenciación de los productos. Gracias a esos dos medios, se puede evitar un combate encarnizado entre las empresas de un mismo mercado.

3.4.1 Campañas publicitarias

Organizar una campaña publicitaria es la primera manera de reducir la presión de la competencia. Permite en particular atraer nuevos clientes. Es una manera útil de dar informaciones a los consumidores sobre las características de los productos, la búsqueda de informaciones para un potencial consumidor es un proceso largo y caro.

La publicidad tiene el papel de cambiar la percepción del consumidor sobre las características del producto. El objetivo es que esas características despiertan una necesidad en el *insight* del consumidor. Así, el consumidor querrá comprar el producto, le dará una plus-valía y será dispuesto a gastar más dinero (Henry, 1993).

Dentro de la publicidad, podemos encontrar dos análisis estándares, la primera es que la publicidad tiene un valor persuasivo (por los sentimientos), la empresa va a manipular el espíritu del consumidor para convencerle que existe una diferenciación dentro del producto. La segunda es que la publicidad tiene un valor informativo, la empresa va a intentar de convencer el consumidor (por la razón), que su producto tiene ventajas comparativas verificables en comparación con los otros productos del mercado.

Por lo tanto, es interesante notar que es muy difícil a medir los efectos de una campaña publicitaria. Se puede observar también que a veces la campaña de una marca sirve para toda la industria de la marca. Así, es seguro que tiene unas consecuencias sobre las ventas pero es difícil saber cuanto, como es imposible a medir. Sin embargo, en el juego, pudimos pronosticar las ventas en función de la eficacia de las campañas publicitarias porque habíamos realizado las regresiones lineales múltiples para cada línea en función de los resultados de los 15 primeros años de existencia de la compañía.

3.4.2 Diferenciación de los productos

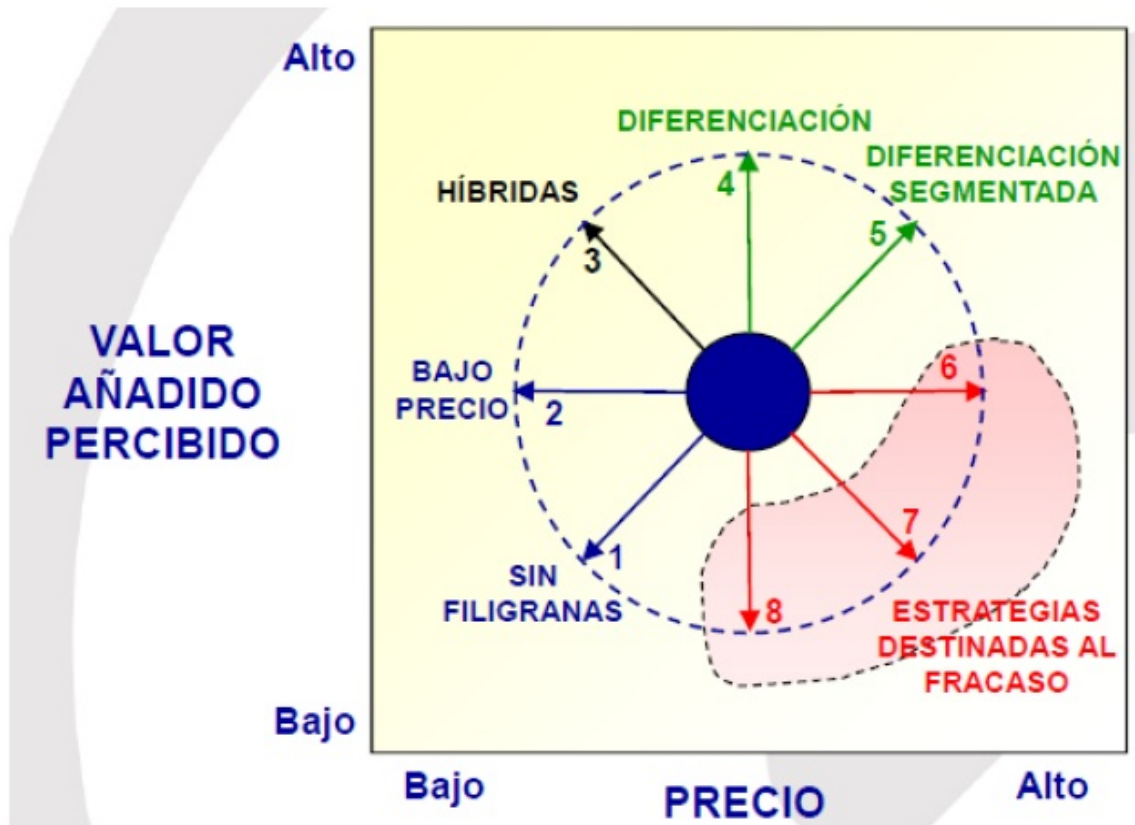
Los productos están definidos por una serie de características, por ejemplo un coche tiene unas características referente a su motor, su caja de velocidad, su tamaño, sus estándares de seguridad, su confort, etc. Existen dos tipos de características, las

características primarias y las características anexas. En el ejemplo de restaurante, las primarias son la calidad de los ingredientes, la cocción, el aliño. Las características anexas pueden ser esperadas (disposición de las mesas, calidad del servicio), deseadas (originalidad de los platillos), o inesperadas (aperitivos, delicadezas con el café).

En el simulador de negocios de Carnegie-Mellon University, la diferenciación de los productos es una parte importante de las estrategias de las empresas. De hecho, manipulamos cuatro factores (precio, calidad, valor verde y las campañas publicitarias), de esos cuatro factores, tres conciernen directamente la diferenciación de los productos. Antes de empezar el juego, sabíamos que la diferenciación de los productos era el punto-clave para elaborar nuestra estrategia y la manera la más interesante para ganar participaciones de mercado y mayores utilidades. Nosotros aplicamos durante los tres años del juego precios competitivos en los países emergentes y precios en el promedio en los países demás. La diferenciación era sobre el valor verde de los productos, queríamos el mejor valor verde del mundo. Finalmente, nuestra calidad debía ser en el promedio de la competencia. No cambiamos esa diferenciación durante el juego para no confundir los consumidores y volverles fieles a nuestras marcas.

Así, la empresa debe diferenciarse gracias a una o varias de esas características (sin embargo no es recomendable tener demasiadas diferenciaciones porque el mensaje para el consumidor va ser turbado). La diferenciación, si se acompaña de una buena campaña publicitaria, puede permitir a la empresa subir sus precios porque la gente va ser dispuesta a pagar más. Podemos representar este resultado en una matriz (figura 18), la matriz del reloj estratégico (Hunger y Wheelen, 1993).

Figura 18 Matriz del reloj estratégico



Fuente : www.nachobernabeu.com visitado el 14 de marzo de 2013

Para concluir, pudimos ver que todo es cuestión de valor que damos al producto, este valor lo podemos dar gracias a unas campañas publicitarias, lo podemos dar gracias a una diferenciación del producto. Si este valor es alto, la empresa puede empezar a subir sus precios y aumentar sus utilidades. De esa manera, anticipa la presión de la competencia desarrollando su propio modelo de crecimiento, su propia estrategia. Fue lo que entendimos en *Watch In Town Inc.* durante el último año, pudimos cruzar nuestras dificultades cuando fuimos atacados por nuestros competidores, en particular cuando perdimos participaciones de mercado y no logramos las utilidades esperadas, conservando una estrategia clara y gracias a ella minimizando las consecuencias de estos ataques.