

Dirección Estratégica Internacional

07 – Dinámicas Competitivas

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE

Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBA E.I. @ FIA/FEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCE/UBA

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

Estrategia como acción

LA INTERACCIÓN DINÁMICA

3

Modelo de dinámicas competitivas

INDUSTRIA, RECURSOS, INSTITUCIONES

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

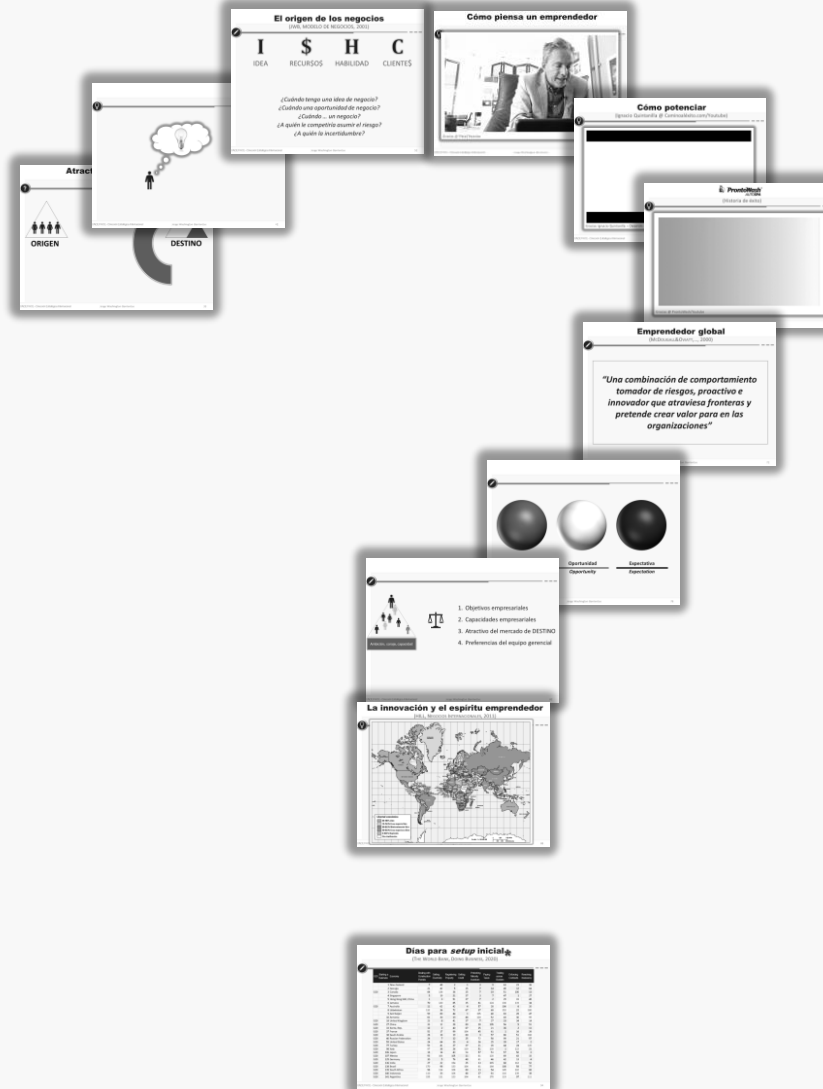
Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Qué estuvimos viendo en el último encuentro

Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?



Parroquiales



1e

09:00 ^A_M

11:00 ^A_M



Microsoft Teams

1^{ra} PARTE

Cuestionario
(Hasta 12 preguntas)

2^{da} PARTE

**Preguntas
abiertas**
(Hasta 5 preguntas)



Caminos de la internacionalización

Camino de la internacionalización

Exportación



Licencias



AEs/SAs



IDEs/FDIs



VARIANTES

(Expansión, desarrollo, diversificación)

Fuente: JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006

Caminos de la internacionalización

Exportación



Licencias



AEs/SAs



IDEs/FDIs



- ❖ No se requieren instalaciones productivas en el país destino.
- ❖ Se pueden explotar economías de escala en los países de origen.
- ❖ Utilización de internet potencia a pequeñas empresas para acceder a mercados internacionales.
- ❖ No permite a la empresa aprovechar las ventajas de focalización en país destino.
- ❖ Limita las oportunidades de obtener conocimiento sobre mercados y competidores locales.
- ❖ Puede crear dependencia de los intermediarios para la exportación.
- ❖ Exposición a las barreras comerciales como los aranceles y cuotas de importación.
- ❖ Se incurre en costos de transporte.
- ❖ Se puede limitar a capacidad de respuesta rápida a las demandas de los clientes.

Fuente: JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006

Camino de la internacionalización

Exportación



Licencias



AEs/SAs



IDEs/FDIs



- ❖ Ingresos acordados por contratos mediante la venta de derechos de producción y marketing.
- ❖ Limita la exposición económica y financiera.
- ❖ Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones contractuales (?).
- ❖ Pérdida de ventaja competitiva mediante la imitación.
- ❖ Limita el aprovechamiento de las ventajas de la localización en el país destino.

Fuente: JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006

Caminos de la internacionalización

Exportación



Licencias



AEs/SAs



IDEs/FDIs



- ❖ Se comparte el riesgo de la inversión con el socio.
- ❖ Combinación de recursos y know how complementarios.
- ❖ Puede ser una condición gubernamental para entrar en determinados mercados (?)
- ❖ Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre condiciones contractuales.
- ❖ Gestionar las relaciones con el socio extranjero.
- ❖ Pérdida de ventaja competitiva mediante la imitación.
- ❖ Limita la capacidad de integrar y coordinar las actividades entre las fronteras nacionales.

Fuente: JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006

Camino de la internacionalización

Exportación



Licencias



AEs/SAs



IDEs/FDIs



- ❖ Pleno control de los recursos y las capacidades.
- ❖ Facilita la integración y la coordinación de las actividades entre las fronteras nacionales.
- ❖ Las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado.
- ❖ Las nuevas inversiones permiten el desarrollo de instalaciones con tecnologías “de punta” y pueden atraer respaldo gubernamental local.
- ❖ Inversión substancial y compromiso con el país destino lo que implica una exposición financiera y económica.
- ❖ La adquisición puede generar problemas de integración y coordinación.
- ❖ Las nuevas inversiones pueden requerir tiempo y son menos predecibles en cuanto a costos.

Fuente: JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006

Ventajas y desventajas de entrada

(HILL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2001-11)

| Forma de entrada | Ventajas | Desventajas |
|-------------------------------------|---|--|
| Exportación | Capacidad de realizar las economías de locación y curva de experiencia. | Altos costos de transporte. Barreras arancelarias. Problemas con los agentes de mercado local. |
| Contratos de llave en mano | Capacidad para aprovechar las habilidades de procesos tecnológicos en países donde se encuentra la IED. | Creación de competidores eficientes. Falta de presencia en el mercado en el largo plazo. |
| Licenciamiento | Bajo desarrollo de costos y riesgos. | Falta de control sobre la tecnología. Incapacidad para realizar economías de locación y curva de experiencia. Incapacidad para emplear una coordinación estratégica mundial. |
| Franquiciamiento | Bajo desarrollo de costos y riesgos. | Falta de control de calidad. Incapacidad para emplear la coordinación estratégica global. |
| Empresas conjuntas | Acceso al conocimiento de los socios locales. Compartir el desarrollo de los costos y riesgos. | Falta de control de la tecnología. Incapacidad para emplear la coordinación estratégica mundial. Incapacidad para emplear economías de locación y curva de experiencia. |
| Subsidiarias con propiedad absoluta | Protección de la tecnología. Capacidad para emplear una coordinación estratégica global. Capacidad para emplear economías de locación y curva de experiencia. | Altos costos y riesgos. |



¿Alguna duda?

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUESTRO PASADO

2

Estrategia como acción

LA INTERACCIÓN DINÁMICA

3

Modelo de dinámicas competitivas

INDUSTRIA, RECURSOS, INSTITUCIONES

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

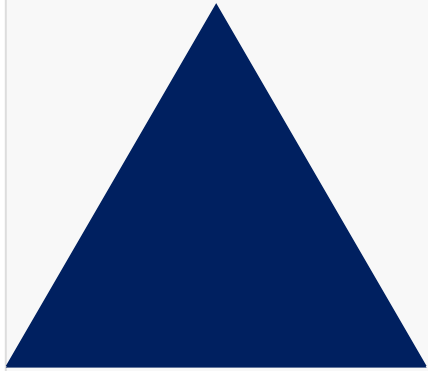
5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Estrategia como acción

(PREPARADOS PARA SER BIENVENIDOS)



ORIGEN



DESTINO

Estrategia como acción

(PREPARADOS PARA SER BIENVENIDOS)



Estrategia como acción

(PREPARADOS PARA SER BIENVENIDOS)



Cómo entendemos la estrategia

(MINTZBERG, SAFARI...,1998)



Henry MINTZBERG
PhD, MBA @ MIT
Mechanical Engineer @
MCGill

5p

Plan (*Plan*): Conjunto de pasos para lograr algo

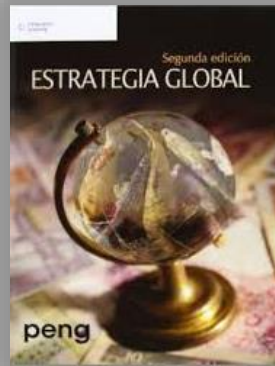
Maniobra (*Ploy*): Estratagema en una situación particular

Patrón (*Pattern*): Coherencia de comportamiento en el tiempo

Posición (*Position*): Ubicación de determinados productos en segmentos particulares

Perspectiva (*Perspective*): Trabajar en función de la visión

Dinámicas competitivas



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

CAP. 8

Estrategia como acción.

Consideraciones basadas en la industria, en los recursos, en las instituciones. Ataque y contraataque. Cooperación, firmas locales versus multinacionales.

Estrategia como acción

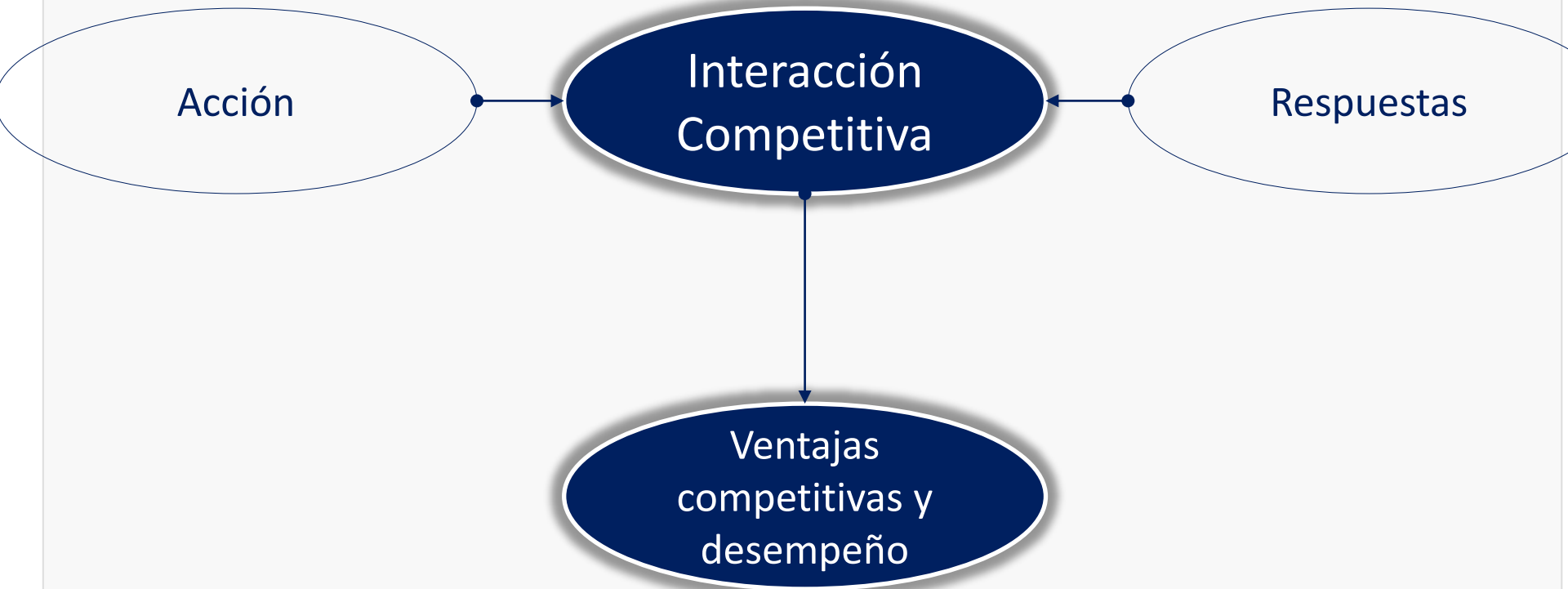
(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Ventajas
competitivas y
desempeño

Estrategia como acción

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Estrategia como acción

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Dinámicas competitivas

Acciones y respuestas que ejercen las firmas en competencia

Análisis del competidor

El proceso de anticipar las acciones de los rivales con el fin de reconsiderar el plan de la empresa y prepararse para lidiar con las respuestas de los rivales

Competencia multimercado

Las empresas enfrentan a los mismos rivales en múltiples mercados

Tolerancia mutua

Las empresas de mercados múltiples respetan las esferas de influencia de sus rivales en ciertos mercados y sus rivales hacen lo mismo, lo que conduce a una “conspiración táctica”

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

Estrategia como acción

LA INTERACCIÓN DINÁMICA

3

Modelo de dinámicas competitivas

INDUSTRIA, RECURSOS, INSTITUCIONES

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Modelo de dinámicas competitivas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en la industria

- ❖ Concentración
- ❖ Líder de la industria
- ❖ Homogeneidad de producto
- ❖ Barreras de entrada
- ❖ Lo que tienen en común los rivales en el mercado

Consideraciones basadas en recursos

- ❖ Habilidades valiosas para atacar, detener y responder
- ❖ Rareza de ciertos activos
- ❖ Factor de imitación de acciones competitivas
- ❖ Habilidades organizacionales para la acción
- ❖ Similitud de recursos con rivales

Dinámicas competitivas

Atacar | Contraatacar | Cooperar

Consideraciones basadas en instituciones

- ❖ Competencia doméstica: competencia original/política antimonopolios
- ❖ Competencia internacional: comercio original/política contra importaciones.

Modelo de dinámicas competitivas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en la industria

Concentración | Líder de la industria | Homogeneidad ... | Barreras ... | Que tienen en común los rivales

Conspiración

Intentos colectivos entre empresas competidoras para reducir la competencia

Cartel

Una entidad que arregla la producción y fija los precios y que involucra múltiples competidores

Leyes antimonopolios

Leyes que intentan reducir las prácticas de negocios anticompetitivas tales como los carteles y fideicomisos (?)

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Concentración | Líder de la industria | Homogeneidad ... | Barreras ... | Que tienen en común los rivales

Porcentaje de ventas totales de los primeros/principales empresas

- ❖ Acciones comerciales con sinergias conjuntas.
- ❖ Posibilidad de desarrollo de proveedores globales.
- ❖ Mejora en la capacidad de negociación con autoridades locales producto de la “oligopolización”.
- ❖ Las autoridades regulatorias pueden interpretar la existencia de “cartelización”.
- ❖ En condiciones monopólicas las autoridades pueden aplicar la legislación respectiva.
- ❖ Potencial insatisfacción de clientes ante la oferta “cartelizada/monopólica”.
- ❖ Se puede limitar a capacidad de respuesta rápida a las demandas de los clientes.

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Concentración | Líder de la industria | Homogeneidad ... | Barreras ... | Que tienen en común los rivales

Existencia de un oferente dominante

- ❖ Fijación de estándares comerciales.
- ❖ Capacidad para penalizar nuevos ingresantes o seguidores desafiantes por los mayores recursos financieros y el manejo de precio.
- ❖ Posibilidad de aprovechar escalas inter e intra fronteras.
- ❖ Posibilidad de construir, desarrollar, consolidar barreras de entrada.
- ❖ Las autoridades regulatorias pueden interpretar la existencia de “posición dominantes”.
- ❖ Debilidad ante eventuales cambios en las preferencias de clientes en un segmento de precios.
- ❖ Requiere esfuerzos adicionales cuando debe cambiar de un mercado de precios a un mercado de calidad.

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Concentración | Líder de la industria | Homogeneidad ... | Barreras ... | Que tienen en común los rivales

Existencia de múltiples oferentes en un mercado en el que son “forzados” a competir en precio más que la diferenciación.

- ❖ Posibilidad de actuar rápidamente para “conspirar” y eliminar competencia por disponer de mayores recursos financieros.
- ❖ Capacidad para penalizar nuevos ingresantes o seguidores desafiantes por los mayores recursos financieros y el manejo de precio.
- ❖ Posibilidad de aprovechar escalas inter e intra fronteras.
- ❖ Posibilidad de construir, desarrollar, consolidar barreras de entrada.
- ❖ Potencial atracción de competidores que logren diferenciarse con propuestas de mejor relación precio/diferenciación.
- ❖ Posibilidad de ser percibidos como productos “tradicionales”, “convencionales”, “obsoletos”, etc.

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Concentración | Líder de la industria | Homogeneidad ... | Barreras ... | Que tienen en común los rivales

Existencia de obstáculos para el ingreso de nuevos oferentes.

- ❖ Disponer de una protección estable, temporal (o permanente) en un mercado específico.
- ❖ Posibilidad de tener agilidad comercial, alta rentabilidad mientras se mantengan tales condiciones.
- ❖ En los casos en que tales ventajas se originan en prebendas legales, existe una debilidad por la amenaza de cambios regulatorios.
- ❖ Sensibilidad a los cambios disruptivos que vuelvan obsoletas las barreras de entrada.

Requerimientos
de capital

Economías de
escala

Lealtad del
cliente

Accesos
privilegiados

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Concentración | Líder de la industria | Homogeneidad ... | Barreras ... | Que tienen en común los rivales

Mercados con superposición de competidores.

- ❖ Posibilidad de “acordar” áreas de actuación o esferas de influencia.
- ❖ Capacidad para una “cartelización cruzada”.
- ❖ Articulación de tolerancia mutua basada en la disuasión.
- ❖ Debilidad competitiva por la ruptura de las coordinaciones inter mercados
- ❖ Posibilidad de revisión de sus prácticas a nivel regional.

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en recursos

Valor | Rareza | Imitación | Organización

Desventajas
competitivas

VRIO

Debajo del promedio

Paridad
competitiva

VRIO

Promedio

Ventaja competitiva
temporal

VRIO

Arriba del promedio

Ventaja competitiva
constante

VRIO

Consistentemente arriba del
promedio

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en instituciones

Domésticas: competencia original/política antimonopolios | Internacional: comercio original/política contra importaciones.

Política de competencia

Políticas que gobiernan las reglas de juego en la competencia, que determinan la mezcla institucional de competencia y cooperación lo que da pie al sistema de mercado

Política antimonopolios

Políticas de competencia diseñadas para combatir monopolios y carteles

Conspiración para fijar precios

Los monopolistas o grupos de conspiradores fijan los precios a un nivel más alto que el nivel competitivo

Fijación agresiva de precios

Fijar precios por debajo de los costos a corto plazo para destruir a los rivales. Intentar elevar los precios para cubrir sus pérdidas a largo plazo después de eliminar a los rivales.

Modelo de dinámicas competitivas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en instituciones

Domésticas: competencia original/política antimonopolios | Internacional: comercio original/política contra importaciones.

Saturación de mercado

Un exportador vendiendo por debajo del costo en el extranjero y planear la elevación de precios después de haber eliminado a los rivales locales

Leyes contra la saturación...

Leyes que castigan a las compañías extranjeras que se involucran en la saturación en un mercado doméstico

Ataque

Grupo inicial de acciones para ganar ventaja competitiva

Contra ataque

Un grupo de acciones en respuesta a un ataque

Ofensiva

El clásico ataque frontal con fuerza bruta.

Finta

El ataque de una firma sobre una arena focal importante para un mejor competidor pero que no es el verdadero objetivo del ataque

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUESTRO PASADO

2

Estrategia como acción

LA INTERACCIÓN DINÁMICA

3

Modelo de dinámicas competitivas

INDUSTRIA, RECURSOS, INSTITUCIONES

4

Integrando miradas

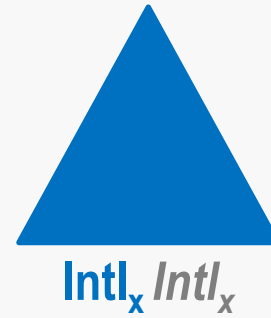
JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

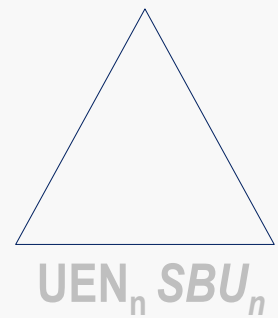
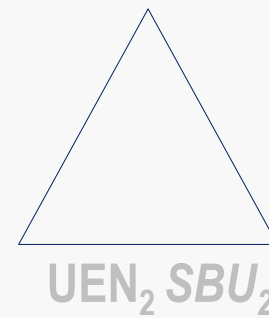
Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Locales versus Multinacionales



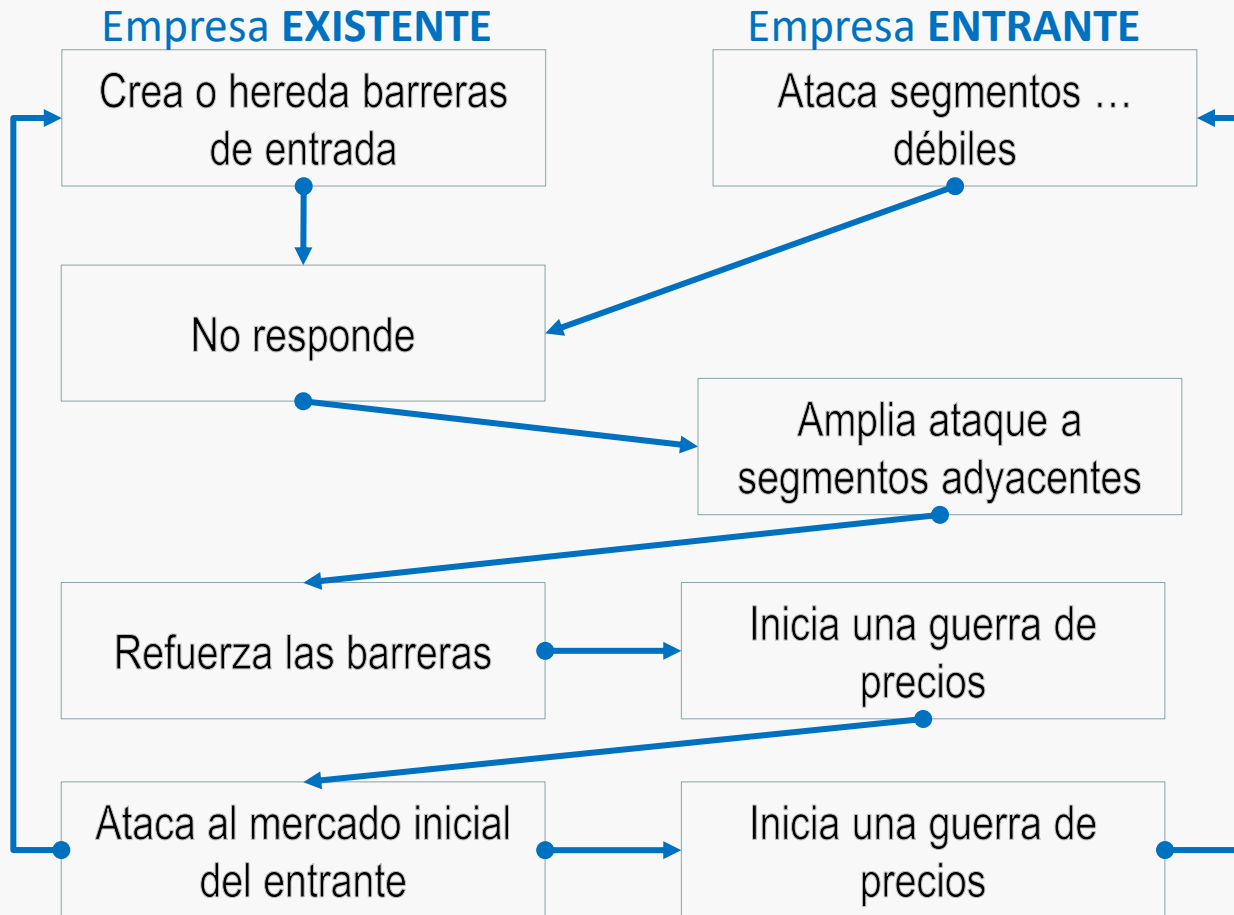
Locales versus Multinacionales



Ciclo de competencia

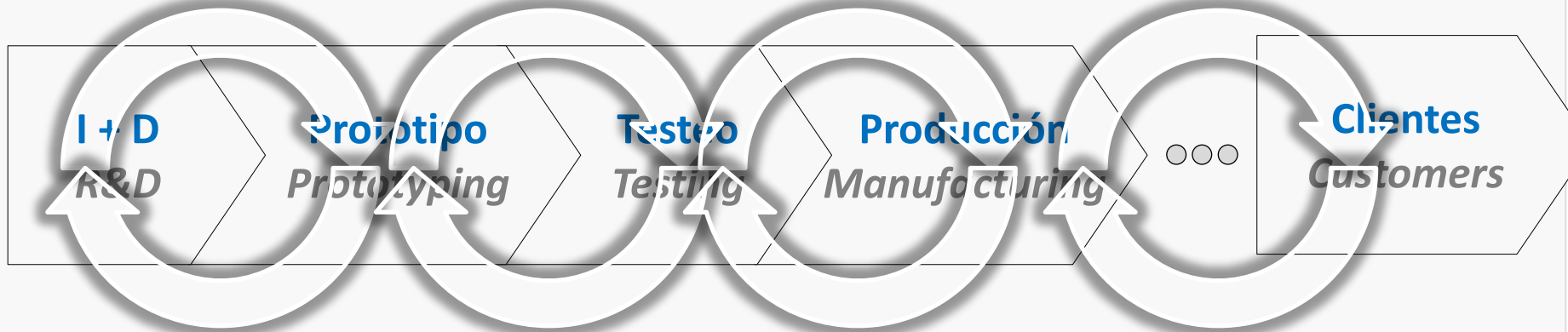
(JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006)

TORNO + ESCENARIOS



Basado en D'AVENI & GUNTHER (1985). *Hyper-Competitive Rivalries. Competing in highly Dynamic environment* Free Press. P. 115

Ciclo de innovación



Locales vs EMN en países emergentes

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Adaptado de N. Dawar & T. Frost (1999)
Compitiendo con gigantes [...]
Harvard Business Review. Marzo-abril

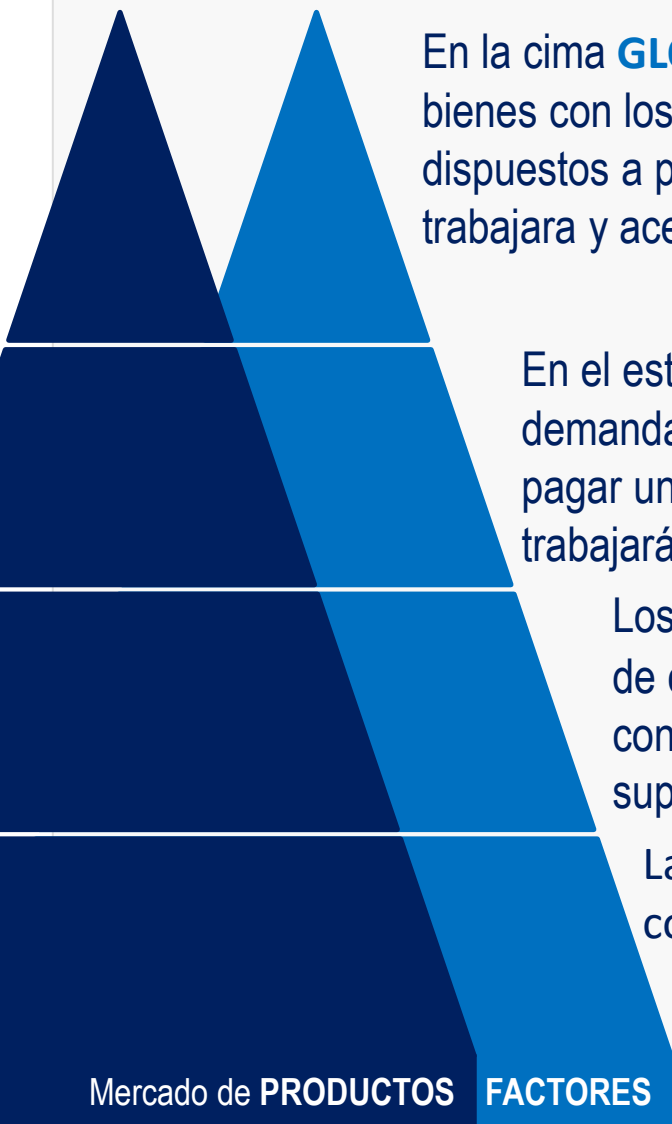
Gigantes emergentes

(KHANNA & PALEPU, GIGANTES EMERGENTES [...] EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO, 2006)



Gigantes emergentes

(KHANNA & PALEPU, GIGANTES EMERGENTES [...] EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO, 2006)



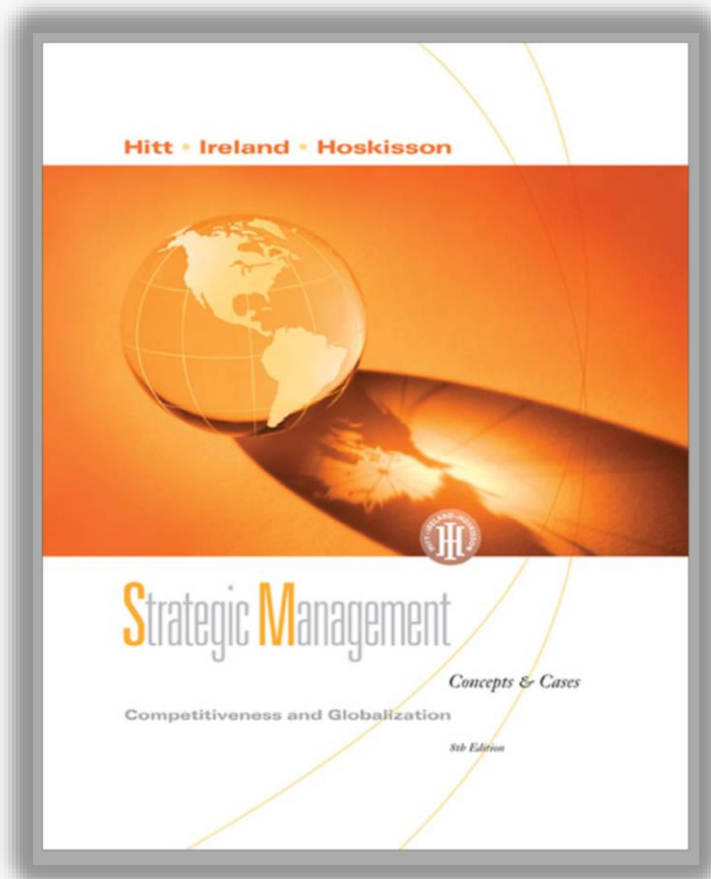
En la cima **GLOBAL**, en el mercado de productos [...] los consumidores quieren bienes con los mismos atributos y calidad que en los países desarrollados y están dispuestos a pagar precios globales. En el mercado de talento, los ejecutivos sólo trabajarán y aceptarán salarios de clase mundial.

En el estrato **GLOCAL**, en el mercado de productos [...] los consumidores demandan productos adaptados de estándar casi global, están dispuestos a pagar un poco menos que los consumidores globales. Los ejecutivos trabajarán para empresas locales aunque el pago sea menor que las EMN

Los consumidores en el estrato **LOCAL** se contentan con los productos de calidad local a precios locales. En el mercado [...] ejecutivos toleran condiciones de trabajo inferiores mundial mientras reciban salarios superiores al promedio

La **BASE** del mercado consiste en personas que sólo pueden comprar los productos menos costosos

Mercado de **PRODUCTOS** **FACTORES**



Competidores y dinámica competitiva

(HITT *ET AL*, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)

Competidores

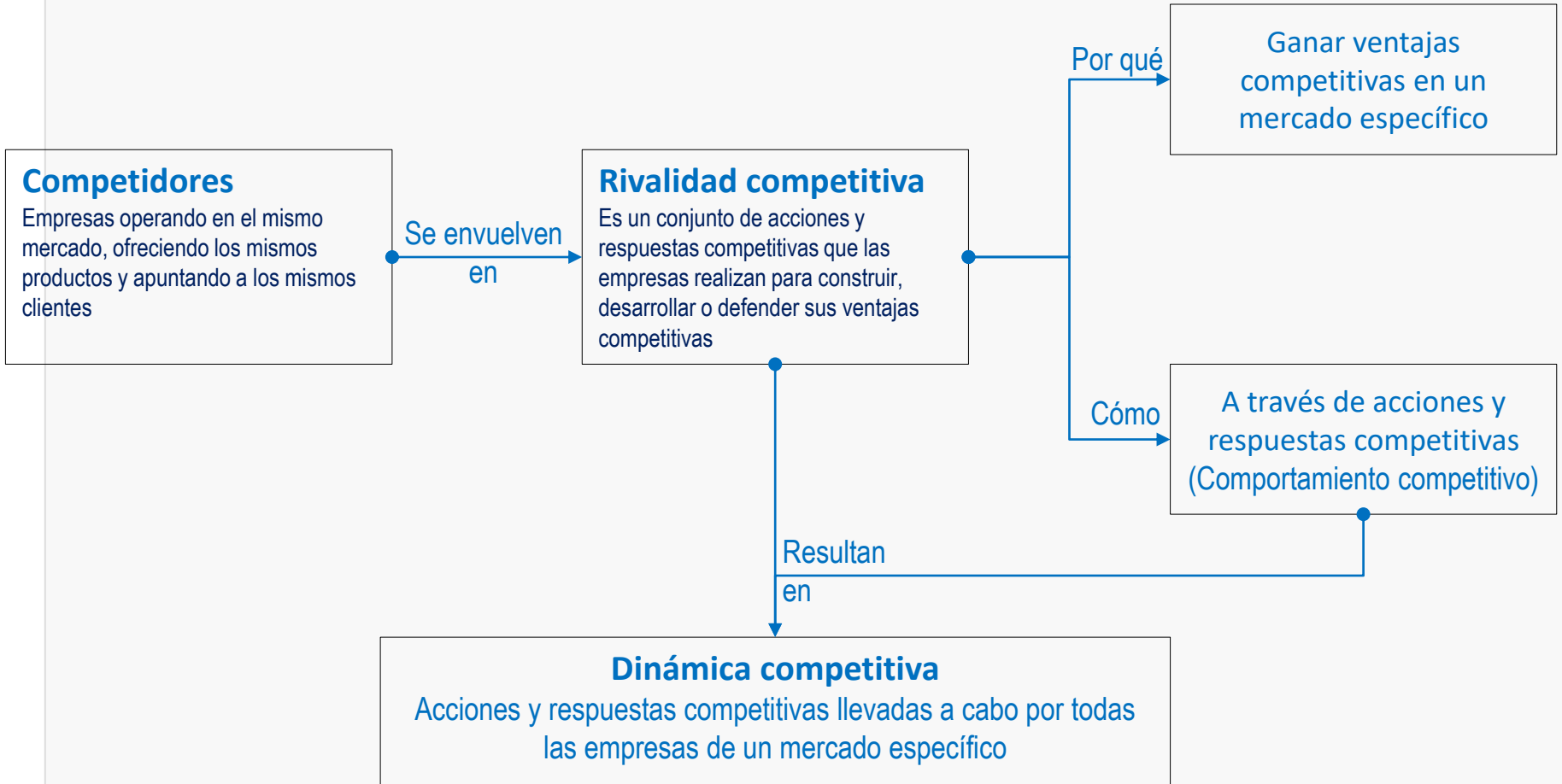
Empresas operando en el mismo mercado, ofreciendo los mismos productos y apuntando a los mismos clientes

Rivalidad competitiva

Es un conjunto de acciones y respuestas competitivas que las empresas realizan para construir, desarrollar o defender sus ventajas competitivas

Competidores y dinámica competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)



Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

Análisis Competitivo

Generalidad del mercado
Similaridad de los recursos

Competitive Analysis

Market commonality
Resource similarity

Motores del comportamiento competitivo

Reconocimiento
Motivación
Habilidad

Drivers of competitive behavior

Awareness
Motivation
Ability

Rivalidad inter empresa

Probabilidad de ataque

Incentivos para mover primero
Tamaño de la organización
Calidad

Probabilidad de respuesta

Tipo de acción competitiva
Reputación
Dependencia de mercado

Interfirm rivalry

Likelihood of attack

First-mover incentives
Organizational size
Quality

Likelihood of response

Type of competitive action
Reputation
Market dependence

Resultados

Posición en el mercado
Desempeño financiero

Outcomes

Market position
Financial performance

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Esquema de análisis del competidor

(HITT *ET AL*, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)



Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

Análisis Competitivo

Generalidad del mercado
Similaridad de los recursos

Competitive Analysis

Market commonality
Resource similarity

Motores del comportamiento competitivo

Reconocimiento
Motivación
Habilidad

Drivers of competitive behavior

Awareness
Motivation
Ability

Rivalidad inter empresa

Probabilidad de ataque

Incentivos para mover primero
Tamaño de la organización
Calidad

Probabilidad de respuesta

Tipo de acción competitiva
Reputación
Dependencia de mercado

Interfirm rivalry

Likelihood of attack

First-mover incentives
Organizational size
Quality

Likelihood of response

Type of competitive action
Reputation
Market dependence

Resultados

Posición en el mercado
Desempeño financiero

Outcomes

Market position
Financial performance

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

| |
|--|
| Análisis Competitivo Generalidad del mercado Similitud de los recursos |
| Competitive Analysis <i>Market commonality</i> <i>Resource similarity</i> |

| |
|---|
| Motores del comportamiento competitivo Reconocimiento Motivación Habilidad |
| Drivers of competitive behavior <i>Awareness</i> <i>Motivation</i> <i>Ability</i> |

| |
|---|
| Rivalidad inter empresa Probabilidad de ataque Incentivos para mover primero Tamaño de la organización Calidad Probabilidad de respuesta Tipo de acción competitiva Reputación Dependencia de mercado |
| Interfirm rivalry Likelihood of attack <i>First-mover incentives</i> <i>Organizational size</i> <i>Quality</i> Likelihood of response <i>Type of competitive action</i> <i>Reputation</i> <i>Market dependence</i> |

| |
|---|
| Resultados Posición en el mercado Desempeño financiero |
| Outcomes <i>Market position</i> <i>Financial performance</i> |

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Motores del comportamiento competitivo

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

Reconocimiento

[...] tiende a ser mayor cuando las empresas tienen similares recursos (en términos de tipos y cantidades)
Afecta el entendimiento de las empresas de sus propias acciones y respuestas competitivas.

Motivación

El incentivo de la empresa para actuar o responder al ataque de la competencia, se relaciona con lo que se gana y pierde.
Cualquier competidor podría estar consciente (y reconocer) pero no necesariamente motivado para reaccionar.

Habilidad

Se refiere a los recursos de cada empresa y la flexibilidad que brindan.
La similitud/similaridad determina la acción/respuesta más probable ya que la empresa entiende mejor lo conocido que lo desconocido.

Awareness

[...] tends to be greatest when firms have highly similar resources (in terms of types and amounts)
[it] affects the extent to which the firm understands the consequences of its competitive actions and responses.

Motivation

The firm's incentive to take action or to respond competitor's attack, related to perceived gains and losses.
Any given competitor could be aware but not necessarily motivated to react.

Ability

[it] refers to each firm's resources and the flexibility they provide.
Similarity determines the most probable action/response since the company understands better the known than the unknown.

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

| |
|--|
| Análisis Competitivo Generalidad del mercado Similitud de los recursos |
| Competitive Analysis <i>Market commonality</i> <i>Resource similarity</i> |

| |
|---|
| Motores del comportamiento competitivo Reconocimiento Motivación Habilidad |
| Drivers of competitive behavior <i>Awareness</i> <i>Motivation</i> <i>Ability</i> |

| |
|---|
| Rivalidad inter empresa Probabilidad de ataque Incentivos para mover primero Tamaño de la organización Calidad Probabilidad de respuesta Tipo de acción competitiva Reputación Dependencia de mercado |
| Interfirm rivalry Likelihood of attack <i>First-mover incentives</i> <i>Organizational size</i> <i>Quality</i> Likelihood of response <i>Type of competitive action</i> <i>Reputation</i> <i>Market dependence</i> |

| |
|---|
| Resultados Posición en el mercado Desempeño financiero |
| Outcomes <i>Market position</i> <i>Financial performance</i> |

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

| |
|-----------------------------|
| Análisis Competitivo |
| Generalidad del mercado |
| Similaridad de los recursos |
| Competitive Analysis |
| <i>Market commonality</i> |
| <i>Resource similarity</i> |

| |
|---|
| Motores del comportamiento competitivo |
| Reconocimiento |
| Motivación |
| Habilidad |
| Drivers of competitive behavior |
| <i>Awareness</i> |
| <i>Motivation</i> |
| <i>Ability</i> |

| |
|-----------------------------------|
| Rivalidad inter empresa |
| Probabilidad de ataque |
| Incentivos para mover primero |
| Tamaño de la organización |
| Calidad |
| Probabilidad de respuesta |
| Tipo de acción competitiva |
| Reputación |
| Dependencia de mercado |
| Interfirm rivalry |
| Likelihood of attack |
| <i>First-mover incentives</i> |
| <i>Organizational size</i> |
| <i>Quality</i> |
| Likelihood of response |
| <i>Type of competitive action</i> |
| <i>Reputation</i> |
| <i>Market dependence</i> |

| |
|------------------------------|
| Resultados |
| Posición en el mercado |
| Desempeño financiero |
| Outcomes |
| <i>Market position</i> |
| <i>Financial performance</i> |

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)

Rivalidad inter empresa

Probabilidad de ataque

Incentivos para mover primero
Tamaño de la organización
Calidad

Probabilidad de respuesta

Tipo de acción competitiva
Reputación
Dependencia de mercado

Interfirm rivalry

Likelihood of attack

First-mover incentives
Organizational size
Quality

Likelihood of response

Type of competitive action
Reputation
Market dependence

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

| |
|-----------------------------|
| Análisis Competitivo |
| Generalidad del mercado |
| Similaridad de los recursos |
| Competitive Analysis |
| <i>Market commonality</i> |
| <i>Resource similarity</i> |

| |
|---|
| Motores del comportamiento competitivo |
| Reconocimiento |
| Motivación |
| Habilidad |
| Drivers of competitive behavior |
| <i>Awareness</i> |
| <i>Motivation</i> |
| <i>Ability</i> |

| |
|-----------------------------------|
| Rivalidad inter empresa |
| Probabilidad de ataque |
| Incentivos para mover primero |
| Tamaño de la organización |
| Calidad |
| Probabilidad de respuesta |
| Tipo de acción competitiva |
| Reputación |
| Dependencia de mercado |
| Interfirm rivalry |
| Likelihood of attack |
| <i>First-mover incentives</i> |
| <i>Organizational size</i> |
| <i>Quality</i> |
| Likelihood of response |
| <i>Type of competitive action</i> |
| <i>Reputation</i> |
| <i>Market dependence</i> |

| |
|------------------------------|
| Resultados |
| Posición en el mercado |
| Desempeño financiero |
| Outcomes |
| <i>Market position</i> |
| <i>Financial performance</i> |

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

| |
|-----------------------------|
| Análisis Competitivo |
| Generalidad del mercado |
| Similaridad de los recursos |
| Competitive Analysis |
| <i>Market commonality</i> |
| <i>Resource similarity</i> |

| |
|---|
| Motores del comportamiento competitivo |
| Reconocimiento |
| Motivación |
| Habilidad |
| Drivers of competitive behavior |
| <i>Awareness</i> |
| <i>Motivation</i> |
| <i>Ability</i> |

| |
|-----------------------------------|
| Rivalidad inter empresa |
| Probabilidad de ataque |
| Incentivos para mover primero |
| Tamaño de la organización |
| Calidad |
| Probabilidad de respuesta |
| Tipo de acción competitiva |
| Reputación |
| Dependencia de mercado |
| Interfirm rivalry |
| Likelihood of attack |
| <i>First-mover incentives</i> |
| <i>Organizational size</i> |
| <i>Quality</i> |
| Likelihood of response |
| <i>Type of competitive action</i> |
| <i>Reputation</i> |
| <i>Market dependence</i> |

| |
|------------------------------|
| Resultados |
| Posición en el mercado |
| Desempeño financiero |
| Outcomes |
| <i>Market position</i> |
| <i>Financial performance</i> |

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT *ET AL*, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)

Resultados

Posición en el mercado
Desempeño financiero

Outcomes

Market position
Financial performance

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

| |
|-----------------------------|
| Análisis Competitivo |
| Generalidad del mercado |
| Similaridad de los recursos |
| Competitive Analysis |
| <i>Market commonality</i> |
| <i>Resource similarity</i> |

| |
|---|
| Motores del comportamiento competitivo |
| Reconocimiento |
| Motivación |
| Habilidad |
| Drivers of competitive behavior |
| <i>Awareness</i> |
| <i>Motivation</i> |
| <i>Ability</i> |

| |
|-----------------------------------|
| Rivalidad inter empresa |
| Probabilidad de ataque |
| Incentivos para mover primero |
| Tamaño de la organización |
| Calidad |
| Probabilidad de respuesta |
| Tipo de acción competitiva |
| Reputación |
| Dependencia de mercado |
| Interfirm rivalry |
| Likelihood of attack |
| <i>First-mover incentives</i> |
| <i>Organizational size</i> |
| <i>Quality</i> |
| Likelihood of response |
| <i>Type of competitive action</i> |
| <i>Reputation</i> |
| <i>Market dependence</i> |

| |
|------------------------------|
| Resultados |
| Posición en el mercado |
| Desempeño financiero |
| Outcomes |
| <i>Market position</i> |
| <i>Financial performance</i> |

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Un modelo de rivalidad competitiva

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

| |
|-----------------------------|
| Análisis Competitivo |
| Generalidad del mercado |
| Similaridad de los recursos |
| Competitive Analysis |
| <i>Market commonality</i> |
| <i>Resource similarity</i> |

| |
|---|
| Motores del comportamiento competitivo |
| Reconocimiento |
| Motivación |
| Habilidad |
| Drivers of competitive behavior |
| <i>Awareness</i> |
| <i>Motivation</i> |
| <i>Ability</i> |

| |
|-----------------------------------|
| Rivalidad inter empresa |
| Probabilidad de ataque |
| Incentivos para mover primero |
| Tamaño de la organización |
| Calidad |
| Probabilidad de respuesta |
| Tipo de acción competitiva |
| Reputación |
| Dependencia de mercado |
| Interfirm rivalry |
| Likelihood of attack |
| <i>First-mover incentives</i> |
| <i>Organizational size</i> |
| <i>Quality</i> |
| Likelihood of response |
| <i>Type of competitive action</i> |
| <i>Reputation</i> |
| <i>Market dependence</i> |

| |
|------------------------------|
| Resultados |
| Posición en el mercado |
| Desempeño financiero |
| Outcomes |
| <i>Market position</i> |
| <i>Financial performance</i> |

Adaptado de M.J.Chen (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry [...] Academy of Management Review 21:100-134

Entonces...

**¿De qué se trata la
dinámica competitiva?**

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

Estrategia como acción

LA INTERACCIÓN DINÁMICA

3

Modelo de dinámicas competitivas

INDUSTRIA, RECURSOS, INSTITUCIONES

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Dudas, consultas, inquietudes



Fin

iii Muchas gracias!!!
Jorge Washington Barrientos
jbarrientos@uade.edu.ar