



MBA-UC

PROGRAMA DE CURSO

Nombre del Curso	: EAM386 TOPICOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA
Créditos	: 10
Carácter	: Optativo
Requisitos	: Dirección de Empresas I
Profesor	: Jorge Tarziján
Horario	: 18:00 a 21:00 hrs.

I. DESCRIPCION Y OBJETIVOS

El estudio de estrategia ha ido cambiando en las dos últimas décadas y con seguridad lo seguirá haciendo en el futuro. Parte importante del análisis de estrategia hoy en día tiene su base en una combinación de economía industrial, teoría de juegos, teoría de contratos y administración estratégica.

Este es un curso de *tópicos* en estrategia competitiva y su objetivo es presentar a los alumnos un conjunto de herramientas y conceptos que le ayuden a analizar de mejor manera el mercado en que se encuentran las empresas y sus competidores de manera de estar en mejor posición para evaluar las probables consecuencias de cada una de sus decisiones. Ejemplos de estas decisiones son el expandir su capacidad de producción, entrar o salir de una determinada industria, modificar sus precios, introducir nuevos productos, etc.

II. CONTENIDOS

El curso se preparó en base a un conjunto de tópicos que se estudiarán en forma individual aunque, como verán, muchos de ellos están estrechamente relacionados. Los principales tópicos del curso, en su orden tentativo de presentación, serán:

Tópico 1: Introducción. Herramientas de Teoría de Juegos para Análisis Estratégico e Industrial. (1.5 semanas).

El objetivo de este módulo es familiarizar a los alumnos con los principales conceptos de teoría de juegos que se utilizarán a través del curso. A pesar de que este NO es un curso de Teoría de Juegos, muchas decisiones estratégicas, por no decir todas, involucran el considerar interacciones entre los rivales, por lo que es fundamental analizar las posibles consecuencias de cada una de mis probables decisiones en el comportamiento de los otros actores relevantes.

Ejemplos de las muchas interrogantes que necesitan instrumental obtenido de Teoría de Juegos para su análisis son: ¿Cuál será el efecto de una baja en el precio o de un aumento en mi capacidad de producción en las decisiones de los rivales y en último término en mis utilidades?, ¿Cómo se comportarán las actuales firmas en un mercado si entro a él?, ¿Cuál será la mejor estrategia de entrada?, ¿Cómo reaccionarán los trabajadores si les cambio la estructura de incentivos?, ¿Y la competencia?, ¿Convendrá introducir un mayor número de productos?

La Teoría de Juegos intenta encontrar equilibrios (puntos de encuentro) en los casos en que existan, de manera de predecir el resultado final para cada "jugador" (firma) de seguir cada una de las distintas acciones disponibles para ellos.

Se analizarán tanto juegos estáticos como repetidos.

Tópico 2: Estrategias del tipo "Judo Economics" (0.5-1 semana)

Este tema se coloca aquí como una continuación lógica y ejemplo de la aplicabilidad del instrumental de teoría de juegos analizado en el punto anterior a un problema estratégico muy común como lo es el de la entrada de empresas pequeñas a mercados que están dominados por grandes incumbentes.

Tópico 3: Guerras de Precios (1,5 semanas)

Los precios siguen siendo un arma importante en la estrategia de las firmas. Día a día observamos en muchas industrias verdaderas -,guerras de precios (aerolíneas, telefonía?), mientras en otras observamos una cierta disciplina respecto de la fijación de sus tarifas (AFPs?). En esta sección veremos temas como cuál es la probable estrategia que las empresas están siguiendo detrás de cada estructura de precios que cobran, cuál es la relación entre características de la industria y la estabilidad en los precios, que armas usan las firmas para disciplinarse y disciplinar a sus competidores, cuál es el objetivo de los pareos de precios ("price matching"), etc. Asimismo, se analizará con algún detalle algunos de los fundamentos económicos y estratégicos de los cupones.

Tópico 4: Estructura de Mercado y Modelos de Competencia (1,5 semana)

El análisis del mercado es un elemento clave en cualquier formulación de estrategia. Un insumo clave para realizar un análisis de mercado es conocer sus características estructurales como su concentración, número de competidores (que no es lo mismo que concentración ...), reputación de las firmas, capacidad instalada y estructura de costos de los rivales, características de la demanda, etc. Teniendo una idea clara del mercado, estaremos en mejor posición para analizar las reacciones de los competidores a cada uno de nuestras posibles acciones y así maximizar las utilidades.

Tópico 5: Commitment (1,5 semana)

Commitments son decisiones que toma la firma que son difíciles de revertir y que como tal disminuyen la flexibilidad de la firma. En esta sección veremos como la firma puede beneficiarse a través de disminuir su conjunto de alternativas (¿paradojas? No). En un sentido muy amplio, estrategia es sinónimo de elección y como elección es sinónimo de commitment, obtenemos una estrecha relación entre estrategia y commitment (de acuerdo a mi opinión una estrategia se puede resumir en un conjunto de commitments). Ejemplos de commitments pueden ser el expandir capacidad, el tener una determinada estructura financiera, el iniciar un determinado programa de investigación y desarrollo, etc.

Tópico 6: Entrada y Salida a la Industria y Proliferación de Productos (1 semanas)

Una de las decisiones estratégicas más importantes que debe realizar la firma dice relación con su probable entrada y salida de una industria. Lo anterior se debe analizar tanto desde la perspectiva de los potenciales entrantes como de los incumbentes. Varios de los tópicos anteriormente cubiertos están de una u otra forma relacionados con este tema por lo que no desarrollaré una explicación adicional. La proliferación de productos puede llegar a ser una estrategia óptima para incumbentes que deseen desincentivar la entrada. Lo anterior se puede lograr, por ejemplo, copando el "espacio" de productos.

Tópico 7: Diversificación: Fusiones y Adquisiciones (1.5 semanas)

Este tópico no necesita introducción por ser muy conocido por ustedes. Sin embargo dada la gran relevancia que tiene este tema actualmente tanto en Chile como en el extranjero, y que con seguridad la va a seguir teniendo en el futuro, he estimado conveniente su inclusión y análisis con algún detalle. Este tópico lo incluiremos en el contexto de las decisiones de diversificación de las firmas, las que están estrechamente ligadas a su formulación estratégica.

Tópico 8: Signaling (1 semana)

Muchas decisiones estratégicas de las firmas son tomadas sin tener información completa. Un ejemplo de lo anterior puede ser el siguiente:

Supongamos que una empresa esta planeando entrar a una industria actualmente monopolizada. El entrante conoce su estructura de costos pero puede no estar seguro del costo del monopolista. Dado que el precio que podrá cobrar, y sus utilidades dependen del costo del monopolista, el entrante debe intentar "inferir" este costo a partir de determinadas acciones (incluyendo el precio actualmente cobrado) del monopolista. Este último, como sabe que el entrante esta tratando de inferir su precio a partir de sus acciones puede tener incentivos a modificar su precio u otra variable relevante con el objeto de influenciar su decisión y así evitar la entrada. A esto le podríamos denominar "señalización" y constituye un aspecto importante en las decisiones estratégicas de las firmas cuando no existe información completa.

Tópico 9: Decisiones de Capacidad (1 semana)

La elección de la capacidad de una firma puede tener efectos estratégicos muy importantes. Piensen por ejemplo en una empresa que construye mas capacidad de la que piensa utilizar. A pesar de que esto puede parecer una decisión equivocada por el aumento en costos por tener capacidad ociosa, etc. puede ser que estratégicamente haga mucho sentido por los efectos indirectos que esta mayor capacidad puede estar provocando en la competitividad de la industria.

III. METODOLOGIA

En el horario de clases combinaremos sesiones teóricas con análisis de casos. El Profesor será el responsable de ambos temas.

IV. BIBILOGRAFIA DE APOYO

- Juegos de Estrategia Competitiva (mimeo) Jorge Tarziján M. 2.000
- Economics of Strategy. D. Besanko, D. Dranove and M. Shanley. Wiley. 1996
- Industrial Organization. Oz Shy. The MIT Press. 1996.



MBA-UC

V. EVALUACION

La evaluación de este curso se dividirá en tres componentes:

1) Un Examen: 45%.

2) Un trabajo (en grupos de no mas de 4 personas): 30% Mayores detalles de este trabajo se entregaran en las primeras 2 semanas de clases. El objetivo es que los alumnos apliquen los conocimientos teóricos entregados en clases a algún caso real de una empresa o sector chileno. Cada grupo realizará una breve presentación de su trabajo.

3) Análisis y Presentación de casos y participación en clases. 25%