



Conociendo al enemigo

REFINANDO LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL ANÁLISIS DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR

Federico Ast, Economista y Lic. en Filosofía, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires
Adrián Álvarez, Lic. en Administración de Empresas, Profesor de Análisis Estratégico de la Universidad de Belgrano

El general chino Sun Tzu, ampliamente reconocido como uno de los padres de la estrategia, advertía en su célebre Tratado sobre el arte de la guerra: “Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro. Si te conoces a ti mismo pero no conoces al enemigo, perderás una batalla y ganarás otra. Si no conoces al enemigo ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”.

El triunfo en una contienda requiere no sólo un refinado conocimiento de nuestras propias capacidades sino también de las de nuestro contrincante. Y esto es tan válido para la guerra como para los negocios. No obstante, muchas empresas parecen ignorar la antigua enseñanza de Sun Tzu. En una encuesta realizada por la consultora internacional McKinsey & Co. en una muestra de 1.552 ejecutivos, el 80% manifestó que suele ser sorprendido por la competencia en acciones como recortes de precios y lanzamientos de productos. De esta forma, ante el movimiento del competidor, se ven forzados a tomar decisiones reactivas, tardías y, en última instancia, inapropiadas. Curiosamente, en el mismo estudio, los directivos reconocieron ser conscientes de los costos asumidos por el escaso conocimiento de los competidores.

Pero, ¿cómo se explica que sean pocas las organizaciones que estudian a sus competidores para prever sus posibles movimientos? ¿Por qué tantos altos directivos toman decisiones críticas sin conocer la probable reacción de otras compañías que se disputan el mismo mercado? Una de las principales dificultades, creemos, radica en el desconocimiento de una metodología para estimar las posibles respuestas de la competencia.

Tomar una decisión informada e inteligente debe basarse en información relevante. Por tal razón, presentamos una herramienta simple aunque poderosa para analizar la posible reacción de los competidores ante un movimiento estratégico ofensivo de nuestra organización. A fin de ilustrar el funcionamiento del método, utilizaremos el ejemplo de una empresa de la industria farmacéutica que planea ingresar en una nueva línea terapéutica donde su casa matriz tenía presencia, pero donde la filial en latinoamérica aún no había lanzado ningún producto. En un primer momento, los directivos de la empresa farmacéutica consideraban que la mejor estrategia consistía en en-

trar sola en el mercado con un producto innovador. Esta estrategia representaba una posible respuesta de la competencia y se desconocía la magnitud de la reacción. Fue entonces cuando comenzó el proceso de valorar la estrategia original de acceso al mercado y sus posibles efectos.

Consideraciones del modelo

A modo de ejemplo, a continuación, se presenta un método que contribuye a la toma de decisiones estratégicas más informadas e inteligentes.

Los pasos iniciales se deben concentrar en definir el costo de recopilación de la información requerida, definir la estructura del mercado donde opera y conocer la interacción de la competencia.

¿Necesitamos estudiar a la competencia?

La primera interrogante es si debiéramos estudiar a la competencia. La respuesta generalmente debería ser positiva, cuanto más información tengamos a la hora de decidir, mayor será la probabilidad de que podamos tomar decisiones de calidad. No obstante, también es cierto que obtener y procesar información sobre la competencia es una tarea que consume tiempo y recursos. Así, lo primero que debemos preguntarnos es: ¿Los beneficios que obtendremos de esta información adicional justifican los costos de adquirirla? ¿Es necesario, pues, destinar recursos en estimar la respuesta de la competencia? En realidad, no siempre. En ciertos casos, disponer de esta información podría evitar que cometamos un error estratégico fatal; en otros, por el contrario, los costos de obtenerla superan los beneficios que podríamos extraer de ella.



¿Cuál es la estructura del mercado?

En líneas generales, el análisis de la reacción de los competidores sólo es necesario cuando existe un grado relativamente elevado de interdependencia entre los jugadores. En efecto, si nuestras acciones no afectan al desempeño de la competencia, ¿qué sentido tiene preocuparse por su posible reacción? Por tanto, este estudio suele ser innecesario en mercados de competencia perfecta (como el comercio de granos y de muchos otros commodities donde intervienen muchos actores) o en estructuras monopólicas (ya que sólo hay un jugador). En general, el estudio de la competencia es necesario en mercados oligopólicos, donde las acciones de cada empresa suelen tener un fuerte impacto sobre el desempeño de las demás. Así, es probable que ocurra una reacción. Y, precisamente, la mayoría de los mercados latinoamericanos presentan estructuras oligopólicas.

¿Tiene la estrategia una interacción con el mercado o la competencia?

Algunas estrategias no tienen interacción con la competencia ni con el mercado. Estamos hablando aquí de estrategias internas, como la reducción de costos mediante la tercerización de procesos, la venta de activos subutilizados o de unidades de negocios de escasa rentabilidad. Es decir, estrategias que no impactan directamente sobre el mercado. De hecho, salvo en el caso de la venta de activos, es probable que los competidores ni siquiera descubran nuestro movimiento. Así, no tendremos que preocuparnos por su respuesta.

Si nuestras acciones empresariales no afectan al desempeño de la competencia, ¿qué sentido tiene preocuparse por su reacción?

Las preguntas anteriores nos permiten determinar las condiciones básicas que justifican un análisis de la posible respuesta de la competencia ante nuestro ataque. Para seguir con nuestro ejemplo de la industria farmacéutica, supongamos que nos encontramos en un mercado oligopólico y que nuestra iniciativa estratégica tiene una interacción con la competencia. Por tanto, es probable que nuestros contrincantes respondan. Entonces, ¿cuál será la reacción más probable? ¿De qué forma afectará la respuesta las posibilidades de éxito de nuestra estrategia? Para responder a estos interrogantes debemos seguir al siguiente nivel, lo que implica y justifica la realización de un estudio exhaustivo cumpliendo los siguientes pasos:

¿Qué actores considerar?

El primer paso del método consiste en determinar los actores que estudiaremos en profundidad: ¿Cuáles son los competidores que probablemente tendrán algún tipo de reacción frente a nuestro movimiento estratégico?.

Aquí es posible realizar diversas consideraciones. Pero, en principio, los únicos competidores que nos interesan son aquellos que tienen recursos similares a los nuestros (podrían, en caso de desearlo, hacer lo mismo que nosotros con bajas barreras de entrada) y mercados similares (podrían, en caso de desearlo, “atacar” fácilmente a los mismos clientes que nosotros). Estos son nuestros competidores directos y más peligrosos.

Ahora bien, entre todos nuestros competidores directos debemos considerar especialmente a aque-



llos que compiten en nuestro mismo grupo estratégico (es decir, aquellos que siguen una estrategia similar a la nuestra). El grado de competencia siempre es mayor dentro de un mismo grupo estratégico porque las empresas suelen tener el mismo mercado objetivo.

En caso de tener tiempo y recursos, es aconsejable incluir también en el análisis a nuestros competidores potenciales y los sustitutos cercanos. Éstos también representan una amenaza (aunque menor) sobre el desempeño de nuestra compañía.

En el siguiente cuadro se explicitan las posibles relaciones:

CUADRO 1

		Similaridad de Recursos	
		Baja	Alta
Comunidad de Mercados	Alto	Substitutos Cercanos	Competidores Directos
	Bajo	Substitutos Lejanos	Competidores Potenciales

Fuente: Análisis de Midas Consulting con base en Competitor Analysis and Interfirm Rivalry, Ming-Jer Chen, Academy of Management Review, 1996.

En el caso de la empresa farmacéutica que presentamos anteriormente, los competidores directos eran los productos de la competencia que curaban la misma enfermedad. Los productos sustitutos eran aquellos no específicos para la enfermedad, pero que muchas veces se utilizaban también. Los competi-

dores potenciales eran los productos de otras marcas contra los que la empresa competía en su país de origen, pero que todavía no habían sido lanzados en el mercado objetivo aunque cabía la posibilidad de que fueran lanzados en algún momento.

¿Cuáles competidores reaccionarán?

En el apartado anterior, hemos identificado los actores a considerar en nuestro análisis. Ahora bien, de todos ellos, ¿cuáles son los que probablemente reaccionarán ante nuestro movimiento? ¿Cuáles son los que posiblemente no presentarán ninguna respuesta?

Para saberlo, necesitamos ponernos “en los zapatos de cada competidor” y evaluar la situación desde su punto de vista, de acuerdo con una serie de parámetros. La reacción (o no) de cada competidor dependerá de los siguientes factores:

Percepción: hay un refrán popular que dice “ojos que no ven, corazón que no siente”. Evidentemente, si el competidor no conoce nuestro cambio estratégico, nunca reaccionará. Los mercados en América Latina son, en general, poco transparentes. Así, en ocasiones, los competidores no se percatan de un cambio de estrategia de la competencia. En Argentina, por ejemplo, el fabricante de alimento para mascotas Royal Canin creció durante años concentrándose en el canal veterinarias, poco monitoreado por sus competidores con productos diseñados por tipo de raza. Es decir, la competencia “no vio” la estrategia de Royal Canin. Así, debemos preguntarnos: ¿el competidor se enterará de nuestro cambio de estrategia?

Tamaño y recursos del competidor: otro dicho popular reza que “no hay que gastar pólvora en chimangos (en Argentina y Uruguay) o gallinazos (en Colombia y Centroamérica)”. Evidentemente, a la hora de decidir su respuesta, nuestros competidores realizarán un cálculo de costo-beneficio. Y,

por supuesto, no reaccionarán si no creen que valga la pena. Esto es particularmente importante en los casos en que el jugador que decide un cambio de estrategia es pequeño en relación con sus contrincantes. En sus comienzos, el retailer Wal-Mart concentró su expansión en mercados periféricos (ciudades de 5.000 a 25.000 habitantes), por lo que sus competidores más grandes de aquel momento (Kmart y Sears) no respondieron a su avance. Así, para estudiar este factor, debemos preguntarnos: ¿el competidor nos considera lo suficientemente importantes como para que nuestro movimiento amerite una reacción de su parte?

Tamaño de la apuesta: cuanto más tenga por perder el competidor frente a nuestra nueva estrategia, más probable es que responda. Así, si nuestro movimiento estratégico representa una seria amenaza hacia el negocio central de un competidor, es prácticamente seguro que habrá una reacción. Así, para evaluar este factor, debemos preguntarnos: ¿nuestro competidor tiene mucho (o poco) que perder, en caso de tener éxito nuestra iniciativa?

Grado de certeza sobre el impacto del cambio: si nuestro competidor considera que nuestro cambio estratégico es un error, seguramente no responderá (como alguna vez dijo Napoleón Bonaparte: “Nunca interrumpas al enemigo cuando está cometiendo un error”). No obstante, si cree que nuestra apuesta es acertada, presentará una reacción. Entonces, para evaluar este factor, debemos preguntarnos: ¿el competidor considera que nuestro cambio estratégico tiene altas (o bajas) probabilidades de éxito?

Precedentes: algunas empresas tienen una historia de responder siempre a los ataques, aunque a veces esa decisión no les resulte rentable en el corto plazo. En realidad, lo hacen para sentar un precedente y disuadir a posibles aspirantes a ingresar en el futuro. Por ejemplo, a mediados de la década de 1980 y principios de 1990, Nutrasweet se ganó la

reputación de responder siempre a los ataques. De esta forma, logró disminuir significativamente el número de empresas que intentaron competir contra ella. Así, en este punto deberíamos preguntarnos: ¿el competidor tiene reputación de responder siempre a los ataques?

Capacidad de respuesta: en ocasiones, una empresa no puede responder a cambios estratégicos de sus competidores por carecer de los recursos o de las capacidades necesarias. Unilever, por ejemplo, abandonó el mercado argentino de helados porque no podía competir contra Arcor y Nestlé, que poseían mejor acceso al canal de distribución, marcas con mayor reputación y significativas ventajas de costos. De esta forma, frente al ataque de Arcor, los directivos de Unilever decidieron que lo más conveniente era abandonar el mercado. Así, para evaluar este factor, podemos preguntarnos: ¿el competidor posee los recursos o capacidades para responder a nuestro ataque?

El análisis de los puntos anteriores debe realizarse para cada uno de los competidores relevantes. Para esto, podemos utilizar el siguiente cuadro:

CUADRO 2

VALORANDO LA RESPUESTA DEL COMPETIDOR

Factor	Valoración del competidor
Percepción	
Tamaño y recursos del competidor	
Tamaño de la apuesta	
Grado de certeza sobre el impacto de cambio	
Precedentes	
Capacidad de respuesta	
Total	

En el cuadro, debemos asignar valores para cada criterio de cada competidor con una escala de uno a diez. En el primer casillero, por ejemplo, si utilizamos la ponderación de 1, significa una baja probabilidad de que el competidor perciba nuestro movimiento (quizá, porque se trata de un punto ciego de la empresa, como ocurrió con los competidores de Royal Canin en el mercado argentino de alimento para mascotas). El 10, por su parte, implica que es prácticamente imposible que nuestro movimiento pase inadvertido (porque, por ejemplo, ataca uno de los productos que provee la mayoría de las ganancias del competidor).

Una vez completado el cuadro para cada uno de los competidores, podemos extraer algunas conclusiones:

Competidores que obtienen un puntaje inferior a 30 puntos: no es probable que respondan. Así, no es necesario profundizar en el análisis de respuesta.

Competidores que obtienen entre 31 y 40 puntos: es posible que respondan pero no lo harán necesariamente. En general, es aconsejable proseguir con el análisis. No obstante, si hay muchos competidores en esta situación, podemos enfocarnos en los prioritarios.

Competidores que obtienen más de 40 puntos: muy probablemente responderán a nuestro ataque. Debemos enfocar en ellos nuestro análisis. En caso de que los competidores sean numerosos, es posible ordenarlos en grupos estratégicos. Obviamente, el análisis perderá nivel de detalle, pero podremos alcanzar una ecuación razonable de costo-beneficio.

¿Cómo reaccionarán los competidores?

El paso anterior nos ha permitido identificar a los competidores que probablemente responderán a nuestro movimiento estratégico. Ahora nos interesa saber cuál será la reacción de cada uno. Aquí tenemos las siguientes opciones:



Responder al movimiento: de acuerdo con una encuesta realizada por McKinsey, la respuesta más frecuente consiste en responder imitando el movimiento del competidor (dependiendo de la acción, fue de 18% o 22%). Es decir, si el competidor lanzó un nuevo producto, lanzar un producto con características similares, si el competidor bajó los precios, bajar los precios en la misma proporción, etc.

Acomodarse al movimiento: no siempre es conveniente responder a las acciones del competidor. A veces, es más efectivo acomodarse a la nueva situación del mercado. Por ejemplo, en los comienzos de los mercados de telefonía celular, los jugadores se centraban en ganar nuevos clientes, más que en intentar “robar” consumidores a la competencia. Es decir, se acomodaban a la realidad de un mercado en pleno crecimiento.

Abandonar el mercado: esta medida extrema sólo ocurre en casos en que, tras un análisis meditado, el competidor concluye que no posee recursos para responder al ataque. Esta fue la decisión tomada por los ejecutivos de Unilever de abandonar el mercado argentino de los helados frente al ataque de Arcor, como hemos señalado anteriormente.

Ahora bien, ¿cuál es la probabilidad de ocurrencia de cada una de estas alternativas? Esto se encuentra afectado por los siguientes factores:

La situación de negocios: la reacción del competidor dependerá, en gran medida, del ambiente de negocios en que opera. La respuesta no será la misma si el mercado se encuentra en crecimiento que si se encuentra en declive. Cuanto más desfavorable sea el ambiente competitivo, más probable es que el competidor responda combatiendo. En efecto, en un mercado de declinación, todos los

jugadores se esforzarán en mantener su participación de mercado. Por el contrario, en un mercado en crecimiento esta preocupación es menor, ya que las ventas crecen igualmente. Entonces, aquí podemos preguntarnos: ¿de qué forma el ambiente de negocios afectará la respuesta de nuestro competidor?

Los objetivos del competidor: si nuestro movimiento impide que nuestro competidor alcance una meta importante que se ha fijado en su estrategia de negocio, es posible que presente una reacción agresiva. Por el contrario, si nuestro ataque no representa un serio obstáculo para sus objetivos, es probable que la respuesta sea leve (o que no haya respuesta). Aquí podemos preguntarnos: ¿nuestro movimiento impide que el competidor alcance un objetivo crítico de su negocio?

La estrategia del competidor: nuestro competidor tiene grandes recursos invertidos en la estrategia que ha definido. Entonces, salvo que nuestro ataque constituya una seria amenaza sobre su negocio, es improbable que reaccione cambiando rápidamente sus planes. Aquí podemos preguntarnos: ¿nuestro ataque es lo suficientemente amenazador como para que el competidor decida responder cambiando su estrategia?

Las capacidades y recursos del competidor: las capacidades y recursos del competidor restringen lo que podrá hacer frente a nuestro ataque. Si la empresa no posee las capacidades para responder efectivamente, es probable que no haya reacción. Aquí podemos preguntarnos: ¿el competidor posee las capacidades y recursos para responder? ¿En qué medida estos factores afectarán su capacidad de respuesta?

Los supuestos del competidor: todas las empresas tienen una serie de supuestos acerca de cómo funciona el mercado. En ocasiones, estos supuestos son útiles para tomar decisiones de calidad. En otros casos, son “puntos ciegos” que impiden al competidor responder adecuadamente.

La cultura empresarial del competidor: la cultura empresarial del competidor determina, entre otros factores, su grado de agresividad. El laboratorio farmacéutico Pfizer reaccionó muy agresivamente (con publicidad comparativa y recortes de precios) ante el ingreso del fármaco Levitra de Bayer, que pretendía competir contra su producto estrella, Viagra. Dicha respuesta fue una manifestación de la cultura empresarial de Pfizer, muy centrada en la consecución de objetivos. Aquí podemos preguntarnos: ¿de qué forma la cultura empresarial de nuestro competidor podría afectar su respuesta a nuestro ataque?

La historia de las reacciones: las empresas tienden a repetir las estrategias que tuvieron éxito en el pasado y a evitar aquellas que derivaron en fracasos. Así, es probable que el competidor reaccione ante nuestro ataque de un modo similar a una respuesta que tuvo éxito en el pasado (aunque la situación actual sea diferente). La reacción de Pfizer ante la entrada de Cialis, por ejemplo, fue muy similar a la que tuvo con su producto Lipitor, frente al ingreso de Crestor de la firma AstraZeneca. Así, si quisiéramos atacar a Pfizer en el futuro, es probable que encontremos una respuesta agresiva. Aquí podemos preguntarnos: ¿de qué manera ha reaccionado nuestro competidor en el pasado?

Los factores mencionados hasta aquí constituyen restricciones sobre el accionar de nuestro competidor. Una correcta interpretación de cada uno de ellos nos brindará las claves que necesitamos para estimar su posible respuesta. Así, por ejemplo, podemos saber que un competidor no reacciona-



rá emprendiendo una acción para la que no posee capacidades, porque sabe que fracasará (como ya hemos visto en el caso de Unilever en el mercado argentino de helados).

En este punto, la clave consiste en ponerse continuamente “en los zapatos” del competidor, para entender qué saben sus directivos (y qué creen que saben). El éxito de nuestra predicción dependerá de la calidad de nuestra información, de cuán bien logremos comprender a los ejecutivos de la competencia y de nuestra capacidad de pensar como ellos.

Refinando la estrategia

En principio, lo que piensa el competidor puede determinarse mediante tres métodos. El método directo consiste en analizar declaraciones de los principales ejecutivos de la competencia para descubrir los objetivos y supuestos implícitos en sus manifestacio-

El refinamiento de nuestra estrategia comienza con una estimación del probable impacto de las reacciones de los competidores

nes. La metodología indirecta, por su parte, consiste en analizar las acciones de los competidores, suponiendo que puede saberse lo que el competidor piensa observando lo que hace en el mercado. Un tercer método consiste en hablar con directivos del competidor (aunque, por supuesto, éstos se cuidarán de brindarnos información sobre su estrategia).

En el apartado anterior, hemos presentado un método para predecir la probable reacción de cada uno de nuestros competidores relevantes. Así, hemos obtenido información valiosa para revisar nuestros planes y realizar las correcciones necesarias. En efecto, dada la probable respuesta de los competidores, ¿es conveniente avanzar con nuestro

plan original? ¿Deberíamos revisarlo? ¿Conviene, quizá, descartarlo?

El refinamiento de nuestra estrategia comienza con una estimación del probable impacto de las reacciones de los competidores sobre nuestro desempeño. Si bien esto es difícil de cuantificar, es posible clasificar el impacto de la reacción de cada competidor en una escala cualitativa: impacto bajo, medio y alto.

Luego, para todas las reacciones que tengan un alto impacto sobre nuestro desempeño (o, si no las hay, las de impacto medio), debemos plantearnos una serie de interrogantes:

- ¿Qué podemos hacer para que el competidor modifique su percepción acerca de lo amenazante de nuestra estrategia? Si logramos reducir el riesgo percibido por sus directivos, podremos lograr que no respondan (o que respondan de una manera más benigna).
- ¿Cómo podemos influir en el competidor para que no pueda aplicar las reacciones que más nos perjudicarían? ¿Cómo podemos influir para evitar que adopte respuestas que llevarían al fracaso a nuestra estrategia?
- ¿De qué manera podemos adelantarnos a la respuesta del competidor?
- ¿Cómo podemos retrasar la respuesta del competidor? Desde luego, un retraso en la reacción nos dará tiempo para que nuestra estrategia tenga éxito.

Analizando las respuestas a estos interrogantes, posiblemente descubramos que algunas de las estrategias que estábamos por implementar no resulten viables. Este es uno de los grandes valores del análisis: prevenirnos de cometer graves errores estratégicos. Como bien dijo Sun Tzu: “Hay rutas que no hay que seguir, ejércitos que no hay que atacar, ciudades que no hay que sitiar, territorios donde no hay que pelear, órdenes que no hay que obedecer”.

Regresemos ahora a nuestro ejemplo de la empresa farmacéutica que planificaba el lanzamiento de un nuevo producto. Tras recorrer los distintos pasos del análisis, sus directivos descubrieron ciertas cuestiones:

- La empresa estaba en desventaja contra sus competidores locales. Estos últimos poseían una línea de productos más amplia, lo que les brindaba un uso más eficiente de la fuerza de ventas.
- Los competidores probablemente reaccionarían, porque la irrupción del nuevo producto amenazaba ingresos importantes y ponía en riesgo el cumplimiento de objetivos clave.
- La reacción más probable era que copiasen el producto.

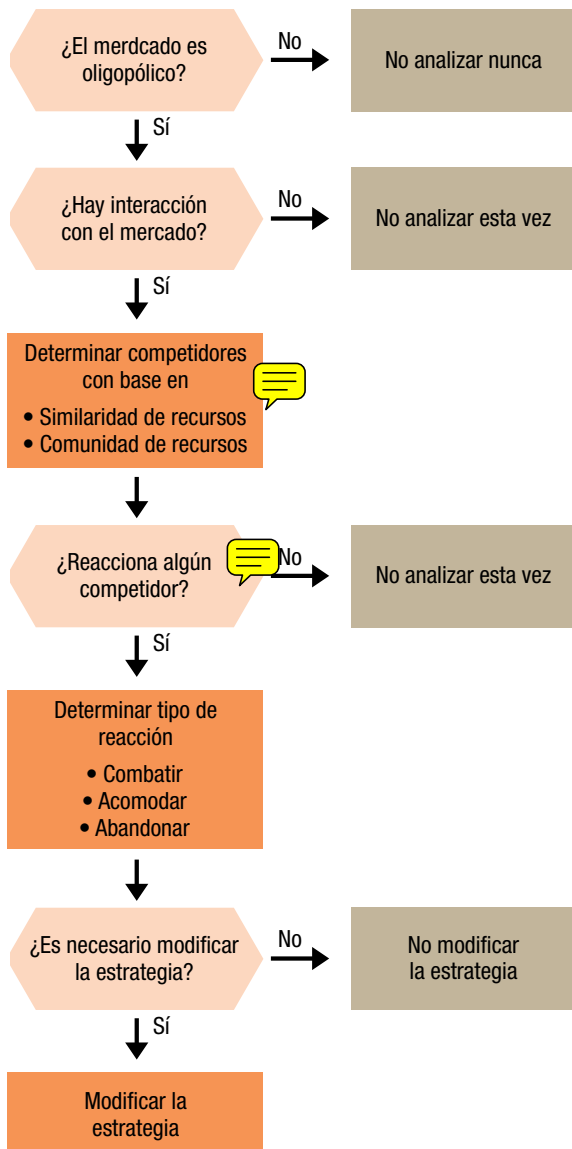
Obviamente, el impacto de esta reacción era sumamente perjudicial. Así, tras reconsiderar la estrategia, surgió una alternativa creativa que resultó altamente exitosa. En lugar de lanzar ella misma el producto, la compañía se alió con un competidor que ya estaba presente en el mercado. Para este competidor, el nuevo producto era una buena incorporación a su portafolio. Además, existía gran compatibilidad cultural entre ambas organizaciones.

De este modo, la empresa pudo acceder a la estructura comercial del competidor, se aseguró el cobro de regalías y disminuyó el riesgo de lanzamiento. El competidor, a cambio, ganó un producto que aportaba gran valor a su portafolio. Asimismo, el acuerdo modificó el comportamiento de los demás competidores del mercado, que tuvieron una reacción más moderada. Una respuesta muy agresiva habría resultado muy perjudicial para todos los jugadores.

De esta forma, observamos que el método para prever la reacción de la competencia acabó sugiriendo cambios a la estrategia original. Con las nuevas variables en el análisis, la empresa logró modificar a tiempo una estrategia encaminada al fracaso, hasta convertirla en un éxito comercial.

CUADRO 3

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA



Desde luego, en todo momento debemos ser conscientes de las limitaciones de la herramienta. Difícilmente podremos predecir con 100% de precisión lo que hará el competidor. Siempre quedarán variables que no hemos analizado y escenarios que



no habíamos previsto. No obstante, el método nos brinda una estructura ordenada para reflexionar sobre la respuesta que podemos esperar de la competencia ante nuestros movimientos estratégicos.

Además, el mero hecho de intentarlo hará que se inculque, en la cultura de nuestra organización, la costumbre de pensar en lo que sucederá en el mercado después de la implementación de nuestra estrategia. Por supuesto, siempre será más sencillo predecir lo que ocurrirá en un corto o mediano plazo que en el largo, cuando más variables se añaden al estudio, introduciendo un mayor grado de incertidumbre.

Tal vez el método no nos brinde todas las respuestas sobre lo que podría hacer nuestro contrin-

cante. Pero su aplicación sistemática nos permitirá reducir notablemente la incertidumbre del escenario, haciéndonos correr peligro en menos batallas gracias a la toma de decisiones estratégicas más inteligentes. La herramienta descrita es sencilla pero robusta para considerar la respuesta de la competencia a la hora de tomar decisiones estratégicas. ✦

Bibliografía

- George Day, David Reibstein, Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1997.
- McKinsey, McKinsey Quarterly, How companies respond to competitors: A McKinsey Global Survey, April 2008.
- Kevin Coyne, John Horn, Harvard Business Review, Predicting Your Competitor's Reaction, April 2009
- McKinsey, McKinsey Quarterly, How companies can understand competitors' moves, December 2008.
- Michael Porter, Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, México DF, 1982.