

Ilustración 2.6

Estrategia en acción

Ciclos de competencia

Los cambios del entorno empresarial y los movimientos de los competidores erosionan la posición competitiva de las organizaciones que, a su vez, responderán con nuevos movimientos. La competencia se produce por ciclos y cualquier ventaja competitiva es temporal.

Un líder en el sector de bienes de consumo del mercado francés, tras haber logrado importantes barreras a la entrada, estaba disfrutando de buenos rendimientos financieros. Este éxito atrajo la atención de una empresa de bienes de consumo alemana que quería convertirse en un importante jugador en toda Europa (véase Cuadro 2.7).

El primer movimiento competitivo de la empresa alemana consistió en centrarse en determinado grupo de edad donde el consumo y la concienciación de la marca eran reducidos. La empresa francesa había limitado sus esfuerzos de marketing a los grupos de edades superiores a los 25 años, y los alemanes vieron la posibilidad de ampliar el mercado al grupo de edades comprendidas entre 18 y 25 años, y dirigieron sus esfuerzos promocionales a ese grupo con cierto éxito. El primer movimiento fue ignorado por la empresa francesa porque no afectaba a sus negocios en ese momento. Sin embargo, utilizando esta cabeza de puente, el segundo movimiento consistió en atacar los segmentos (grupos de edades) atendidos por la empresa francesa. Esto desencadenó una respuesta competitiva para limitar al entrante a su nicho inicial. Para ello, se contrató una campaña de publicidad reforzando la concienciación de la marca en sus segmentos tradicionales.

El nuevo entrante respondió con otra campaña de publicidad y reducciones de precios, minando los márgenes de la empresa francesa. La competencia escaló con el contraataque de los franceses en el mercado alemán. Esta mayor actividad competitiva dio lugar a una erosión de los dos mercados iniciales y a una progresiva fusión de los mercados alemán y francés.

La **hipercompetencia** se produce cuando la frecuencia, la audacia y la agresividad de los movimientos dinámicos de los competidores se aceleran hasta crear una situación de desequilibrio constante y de cambio continuo.

En esta etapa hubiera sido posible que todo este ciclo de competencia se hubiera repetido en un mercado adyacente, como en el del Reino Unido. Sin embargo, lo que ocurrió fue que la empresa alemana dio la oportunidad de alejarse de esta competencia en función del coste/calidad adaptando el producto para que lo utilizaran las empresas. Sus competencias nucleares en I+D permitieron que se adaptara el producto al mercado más rápidamente que su rival francés. A continuación consolidó estas ventajas derivadas de ser el primero en mover, construyendo y defendiendo barreras. Por ejemplo, nombró a vendedores de cuentas clave y ofreció ofertas especiales para la contratación y para contratos a tres años.

Sin embargo, este bastión también fue atacado por la empresa francesa desencadenándose un ciclo de competencia análogo al que se hubiera producido en el mercado de consumo; pero la empresa alemana había acumulado importantes reservas financieras para sobrevivir a una guerra de precios, que se inició a continuación. Estaba dispuesta y capacitada para financiar pérdidas durante más tiempo que el competidor francés, que se vio obligado a salir del mercado de los usuarios empresariales.

Preguntas

1. ¿Podría la empresa francesa haber frenado el ciclo de competencia que se muestra en el Cuadro 2.7?
2. ¿Cómo podría la empresa francesa haber evitado que la alemana elevara el grado de competencia, en su propio beneficio, en el mercado de las empresas?

tiempo en los que la competencia en una industria se estabiliza en un patrón bien definido. Por el contrario, cuando la velocidad del ciclo es muy elevada¹⁹, el fenómeno se denomina hipercompetencia.

La **hipercompetencia** se produce cuando la frecuencia, la audacia y la agresividad de los movimientos dinámicos de los competidores se aceleran hasta crear una situación de desequilibrio constante y de cambio continuo. Las implicaciones de cómo se entiende la competencia y cómo pueden responder las organizaciones son extremadamente importantes. Mientras que la competencia en entornos de movimientos más lentos se