



**RELACIÓN ENTRE EL CONTACTO MULTI-MERCADO, LA TOLERANCIA
MUTUA Y EL COMPORTAMIENTO COLUSIVO: CAUSAS Y CONSECUENCIAS**

Autores:

Marcela Castrillón Guerrero

Isabella Stadlin Agudelo

Proyecto de Grado II

Tutor: Juan Manuel González Sánchez

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Programa de Mercadeo Internacional y Publicidad

UNIVERSIDAD ICESI

Santiago de Cali, Colombia

Mayo 23 de 2016

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	OBJETIVOS	8
3.	METODOLOGÍA.....	9
4.	ANTECEDENTES	17
4.1	Antecedentes del CMM.....	17
4.2	Antecedentes de la tolerancia mutua	19
4.3	Antecedentes del comportamiento colusivo	21
5.	EL CONTACTO MULTI-MERCADO	24
5.1	¿Qué es el CMM?	24
5.2	¿Cuándo y cómo ocurre?	25
5.3	¿Qué implicaciones y consecuencias trae?	26
5.4	Ejemplos	30
6.	LA TOLERANCIA MUTUA.....	37
6.1	¿Qué es la tolerancia mutua?	37
6.2	¿Cuándo y cómo ocurre?	40
6.3	¿Qué implicaciones y consecuencias trae?	42
6.3	Ejemplos	44
7.	EL COMPORTAMIENTO COLUSIVO.....	49
7.1	¿Qué es el comportamiento colusivo?.....	49
7.2	¿Cuándo y cómo ocurre?	50
7.3	¿Qué implicaciones y consecuencias trae?	54
7.4	Ejemplos	56
8.	RELACIÓN ENTRE EL CONTACTO MULTI-MERCADO, LA TOLERANCIA MUTUA Y EL COMPORTAMIENTO COLUSIVO	59
9.	INVESTIGACIONES FUTURAS	63
10.	CONCLUSIONES GENERALES	66
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

RESUMEN

Cuando una empresa opera en múltiples mercados, ya sean geográficos o de producto, tiene una probabilidad muy alta de encontrarse con otros competidores en alguno o varios mercados en los que opera. Cuando esto ocurre, las firmas imponen cierto grado de agresividad unas contra otras, que en caso de un alto contacto multi-mercado (CMM), se esperaría que haya una sana competencia. Si esto ocurre y hay reconocimiento de la interdependencia entre las firmas, surgirá como consecuencia una tolerancia mutua que las ayudará a respetar las esferas de influencias de sus contrapartes, por aversión al riesgo de la retaliación. En varios escenarios, este suceso desencadenará un comportamiento colusivo en donde las firmas plantean sus estrategias y tácticas de precios que se deben cumplir a cabalidad. Esto último ayudará a las firmas, con comportamiento colusivo, a ganar mayor participación de mercado, utilidades más altas, liderazgo, y el poder de cobrar el precio que deseen.

ABSTRACT

When an enterprise has multimarket operations, either geographic markets or different types of products, it has a very high probability of finding competitors in some or several markets where it competes. When this occurs, the firms impose some degree of aggressiveness towards one another, and in case of a high multimarket contact (CMM), one can wait for a healthy competition. If this occurs and there is recognition of the interdependency between firms, mutual forbearance will emerge as a consequence that will help them respect the spheres of influence of their counterparts, due to the fear of

retaliation. In several scenarios, this event triggers a collusive behavior where the firms propose their strategies and pricing tactics which have to be followed strictly. This last point will help them to gain more share of market, higher utilities, leadership and the power to set the price they wish.

PALABRAS CLAVES

Contacto multi-mercado, Tolerancia mutua, Comportamiento colusivo, Esferas de influencia, Conglomerado, Competencia, Potencial de retaliación, Oligopolio, Estrategia.

KEY WORDS

Multi-market contact, Mutual forbearance, Collusive Behavior, Spheres of influence, Conglomerate, Competition, Potential of retaliation, Oligopoly, Strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Desde la revolución industrial, incluso antes, se ha presentado un crecimiento exponencial del número de empresas o firmas manufactureras en todos los rincones del mundo. El avance tecnológico y la especialización de la mano de obra han ayudado a que este fenómeno lleve casi 100 años presentándose, sin intención de detenerse.

A medida que aumenta el número de empresas, éstas empiezan a encontrarse como competidores directos entre ellas en los mismos mercados, ya sean geográficamente diferentes dentro de un mismo país, o internacionales (en ese afán que las firmas tienen por probar nuevos mercados y/o internacionalizarse), o como los estableció Galbraith en 1956 y luego lo reafirmó Chandler en 1977, el crecimiento de las organizaciones con múltiples sedes son una fase inevitable de la evolución económica.

Resulta interesante observar, a medida que pasa el tiempo, cómo diferentes autores empiezan a explorar el CMM y ofrecer teorías propias sobre el comportamiento de este tipo de firmas en diferentes contextos. Por tal motivo, la razón de este documento es hacer una condensación de toda la teoría existente para poder entender el mercado global de las empresas de hoy en día.

En este documento se van a tocar 3 temas principalmente: el CMM, la teoría de la tolerancia mutua y el comportamiento colusivo. Se analizará cómo los significados de estos términos han ido evolucionando a través del tiempo. En principio se tomarán como conceptos “independientes” para terminar describiendo su relación consecutiva (un término

nace como consecuencia del anterior). Todo esto para entender la evolución tanto teórica como empírica de las dinámicas de los mercados.

Para poder establecer una revisión empírica de este estado del arte se elaboró una base de datos que mide la agresividad que existe en los anuncios impresos de carros en Colombia durante los años 2011-2014 en la revista Semana. El proceso de elaboración de la base se explicara más adelante.

A pesar de que muchos autores han abordado los temas principales desde diferentes perspectivas durante muchos años, lo que se quiso hacer con este escrito fue hacer un recorrido de la evolución de los temas a través del tiempo y encontrar las semejanzas entre las diferentes teorías para concretar una verdad mayoritaria.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

- Identificar las características, causas y consecuencias del CMM, la tolerancia mutua y el comportamiento colusivo, a través de un análisis temporal basado en la revisión de la literatura.

Objetivos específicos

- Preparar una base de datos para la aplicación de la teoría de competencia multi-mercado a un estudio empírico
- Conocer el estado del arte de la teoría de competencia multi-mercado.
- Entender la evolución del CMM y la teoría de la tolerancia mutua.
- Establecer la relación entre el CMM, la tolerancia mutua y el comportamiento colusivo.
- Entender la importancia del CMM y la tolerancia mutua en el contexto organizacional actual.

3. METODOLOGÍA

Con el fin de cumplir los objetivos mencionados, se ha llevado a cabo un proceso en diferentes fases, la primera fase consistió en un primer acercamiento al tema, a través de la lectura y depuración del texto “*Multimarket contact and competitive aggressiveness at the marketing mix tactical level*”. De este primer acercamiento se logró tener una visión macro del tema, y entender desde qué perspectiva se podía llegar a tratar el tema para este trabajo, debido a que existen muchas teorías diferentes acerca del mismo.

La segunda fase consistió en la creación de una base de datos. La muestra elegida para dicha base eran todos los anuncios de vehículos publicados en la revista Semana durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014. Esta fase tuvo 3 procesos principales involucrados. El primero fue buscar, contar y documentar todo anuncio publicitario sobre vehículos que aparecieran en la revista en una tabla de Excel. Luego, al observar que un tipo de carro podía tener varios anuncios durante estos 4 años, se decidió hacer una codificación de cada anuncio de la siguiente manera: XXX YY #

1. El primer descriptor que se identifica es la marca (XXX), representada por sus primeras 3 letras. En caso de que una marca coincida con otra en estas tres primeras letras, se le añadió una cuarta letra. Por ejemplo: Chevrolet (chev) y cherry (cher). Se dejó un espacio para continuar con la segunda parte del código.
2. El segundo ítem denota el modelo de carro (YY) representado por sus dos primeras letras. En caso de que un modelo de una marca coincida con otro modelo de la misma marca en estas dos primeras letras, se le añadió

una tercera letra. Por ejemplo: captiva (cap) y camaro (cam). Si el modelo contiene un número en su nombre, se escribió tal cual, independientemente del número de dígitos o letras que contenga. Por ejemplo: Fiat 500. Si el modelo termina con un número, se puso un guión medio y luego espacio para proseguir con la última parte del código. Por ejemplo Audi A1, el código quedó expresado de la siguiente manera: aud a1-#. En caso de que el modelo termine con una letra, se dejó un espacio para continuar con la última parte del código.

Muchas veces en una marca se encontraron diferentes tipos de códigos. Los dos más repetitivos eran: VARIOS (varios modelos de una marca en el mismo anuncio) y MARCA (publicidad sólo a la marca sin especificar un modelo de vehículo). Por tal motivo en estos casos se manejaron los siguientes códigos: XXX va #, y/o XXX ma #, respectivamente.

3. El tercer ítem (#) hace referencia al número que identifica el anuncio según su orden cronológico de aparición. Si un anuncio concuerda notoriamente con otro pero tienen una mínima diferencia, se considerarán anuncios diferentes.

Y el tercer proceso de esta segunda fase consistió en aplicar una fórmula de complejidad de cada anuncio codificado en Excel, con el fin de que esta base de datos sirviera para la aplicación de la teoría multi-mercado y tolerancia mutua en un ambiente Colombiano. Esta fórmula se obtuvo de un proceso de investigación, con varios expertos y profesores de Mercadeo en Colombia, hecho por Juan Manuel González, autor de *“Multimarket contact and competitive aggressiveness at the marketing mix tactical level”*. Él en ese documento detalla la extracción de la fórmula de la siguiente manera:

Para establecer un formato de calificación de la agresividad de los anuncios según la estrategia que cada marca usa referente a producto, precio o plaza, se necesitaba saber qué elementos de un anuncio son relevantes para poder afirmar cuando una marca hace más énfasis en producto, en precio o en plaza. Se aplicó una encuesta a 33 expertos en la que se les preguntó qué elementos de un anuncio publicitario reflejan las variables Producto, Precio y Plaza, mediante tres preguntas sencillas referentes a cada una de las tres variables. Como opciones de respuesta incluimos los elementos más comunes que se pudieron observar durante la construcción de la base de datos de los anuncios que se realizó en el primer semestre de PDG (Proyecto De Grado).

Según los resultados obtenidos de esas encuestas se estableció un peso porcentual a cada opción de respuesta de los elementos que contiene un anuncio, clasificados en precio, plaza y promoción. Esto quedó consignado en las siguientes tablas:

TABLA 1. PORCENTAJE ASIGNADO A LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE PRODUCTO

Porcentaje asignado a las respuestas de la variable Producto	
Opciones de Respuesta	Porcentaje
a. El carro completo	29.1%
b. Una parte detallada del carro	10.9%
c. Accesorios del carro	12.7%
d. Características técnicas del carro (texto)	27.3%
e. Calificativos del carro	20%

Juan Manuel González, Multimarket Contact and Competitive Aggressiveness at the Marketing Mix Tactical Level, 2015

TABLA 2. PORCENTAJE ASIGNADO A LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE

PRECIO

Porcentaje asignado a las respuestas de la variable Precio		
Opciones de Respuesta		Porcentaje
a.	El precio	43.1%
b.	Cuota inicial	11.8%
c.	Descuentos	17.6%
d.	Plan de pago	11.8%
e.	Financiamiento	15.7%

Juan Manuel González, Multimarket Contact and Competitive Aggressiveness at the Marketing Mix Tactical Level, 2015

TABLA 3. PORCENTAJE ASIGNADO A LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE

PLAZA

Porcentaje asignado a las respuestas de la variable Plaza		
Opciones de Respuesta		Porcentaje
a.	Información detallada sobre las direcciones de los puntos de venta	36%
b.	Las ciudades donde se distribuye el carro	18%
c.	Invitación a visitar los puntos de venta	16%
d.	Información de contacto	22%
e.	Cantidad de puntos de venta	8%

Juan Manuel González, Multimarket Contact and Competitive Aggressiveness at the Marketing Mix Tactical Level, 2015

TABLA 4. NIVEL DE AGRESIVIDAD PARA CADA VARIABLE

Rango porcentajes	Nivel de agresividad
1% - 20%	1
21% - 40%	2
41% - 60%	3
61% - 80%	4
81% - 100%	5

Juan Manuel González, Multimarket Contact and Competitive Aggressiveness at the Marketing Mix Tactical Level, 2015

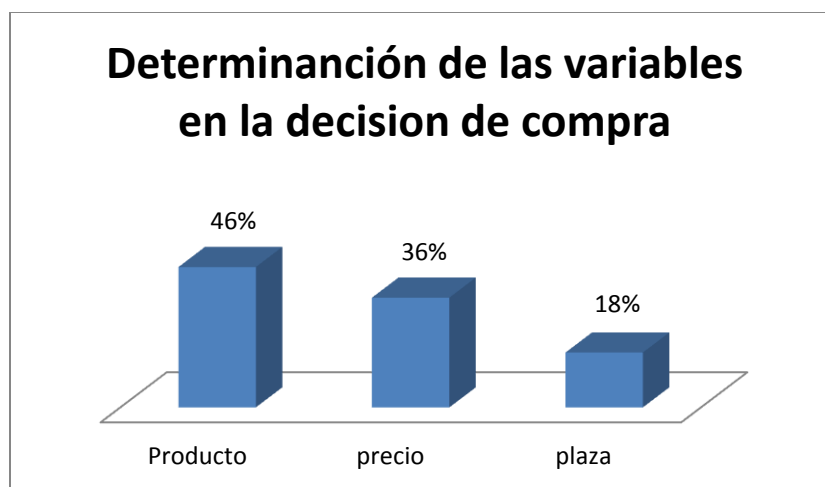
Según ese texto, con el fin de establecer el nivel de agresividad de cada anuncio, se tiene que seguir el siguiente procedimiento:

1. Se revisa cuáles de las opciones de respuesta para la variable que se esté tratando (producto, precio o plaza) incluye el anuncio.
2. Se suma el porcentaje correspondiente al peso que tiene cada opción de respuesta.
3. Se busca en la tabla de los niveles de agresividad el rango de porcentaje en el que cae la sumatoria, y el nivel correspondiente al rango es el nivel de la agresividad en la variable que se esté tratando.

Según los resultados de la encuesta que se pueden ver en la siguiente gráfica, muestran que la variable producto es la más determinante en la decisión de compra con un 42% seguido por la variable precio con un 36% y por último la variable plaza con un 22%. El siguiente paso, después de codificar los resultados de las encuestas, fue traducir los

porcentajes en el peso que tendría el nivel de agresividad de cada variable en la sumatoria total que daría como resultado la agresividad total del anuncio.

ILUSTRACIÓN 1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES EN LA DECISIÓN DE COMPRA



Juan Manuel González, Multimarket Contact and Competitive Aggressiveness at the Marketing Mix Tactical Level, 2015

El proceso restante que hace parte del método para la calificación del a agresividad total de un anuncio es el siguiente:

1. Se suman los niveles de agresividad de cada variable (la cifra mínima es de 3 y la máxima es de 15).
2. El resultado de la sumatoria se multiplica por el porcentaje de determinación de cada variable en la decisión de compra (Tabla 6).
3. Cada nivel de agresividad de cada variable se multiplica por el resultado de la operación anterior.
4. Se suma el resultado anterior, y el resultado se ubica en la siguiente tabla para determinar la agresividad total del anuncio.

TABLA 5. NIVEL DE AGRESIVIDAD TOTAL

Rango	Nivel de agresividad
3 - 17	Nada agresivo
18 – 32	Poco agresivo
33- 47	Medianamente agresivo
48 – 61	Agresivo
62 – 75	Totalmente agresivo

Juan Manuel González, Multimarket Contact and Competitive Aggressiveness at the Marketing Mix Tactical Level, 2015

TABLA 6. PLANTILLA EN EXCELL PARA LA CALIFICACIÓN DE AGRESIVIDAD TOTAL

Variable	Nivel de agresividad		
Producto	5 ←	4,6	23
Precio	4 ←	3,6	14,4
Plaza	1 ←	1,8	1,8
Sumatoria	10		39,2

Nivel de agresividad del anuncio	MEDIANAMENTE AGRESIVO
----------------------------------	-----------------------

Campos para ingresar el nivel de agresividad de cada variable.

Juan Manuel González, Multimarket Contact and Competitive Aggressiveness at the Marketing Mix Tactical Level, 2015

Así se dio por culminado el proceso de investigación y de establecimiento de la base de datos.

Y la última fase consistió en la revisión bibliográfica de más de 30 textos que hablan sobre los temas de interés, (CMM, tolerancia mutua y comportamiento colusivo) desde 1955 hasta el 2013, con el fin de tener el sustento teórico para la realización de este escrito. Para hacer esta revisión bibliográfica, se hizo una búsqueda de textos académicos, utilizando las palabras claves, en diferentes bases de datos como: EBSCOHOST, Scimedirect, Jstor y también se utilizó la búsqueda de documentos de Google Scholar. Se encontraron aproximadamente 80 textos que coincidían con la búsqueda de las palabras claves de este documento, después de eso se procedió con la lectura general del abstract y del resumen para entender cómo podía aportar una visión evolutiva del estado del arte de la teoría multi-mercado. Se escogieron 22 textos finales a los cuales se les hizo la lectura y análisis, los cuales consisten en la base investigativa de este trabajo escrito.

Luego de la lectura y análisis de los textos escogidos, se estableció el orden y división de la estructura de este documento, según la evolución que se muestra del estado del arte, la cual quedó de la siguiente manera: Antecedentes, qué es, cuándo y cómo ocurre, implicaciones y consecuencias, y ejemplos. Esta asignación se le otorgó a cada uno de los 3 temas principales tratados en este trabajo: CMM, tolerancia mutua y comportamiento colusivo. Al final se explicará la relación que hay entre los 3 temas con sus respectivas conclusiones.

4. ANTECEDENTES

4.1 Antecedentes del CMM

El CMM se ha venido estudiando desde hace varias décadas, con la intención de entender el comportamiento de las firmas y las consecuencias de dichas acciones. Corwin Edward (1955) fue el primer analista de este tema, quien inspiró a muchos autores que se mencionarán a lo largo de este artículo. Edward señaló que cuando un gran conglomerado de empresas compite una contra otra, muy posiblemente estas se encontrarán en un considerable número de mercados. La multiplicidad de esos contactos puede desbocar su competencia. Este argumento lo complementa al decir que un prospecto de ventaja de competencia vigorosa en un mercado puede ser ponderado contra el peligro de retaliación incursionada por el competidor en otros mercados. Así pues, cada conglomerado competidor puede adoptar una política de vive- y -dejar vivir diseñada para estabilizar la estructura entera de la relación competitiva.

El sociólogo John Scott (1982) igualmente analizó la teoría precedente al CMM, de la cual logró descubrir las razones de la existencia de la cooperación entre las firmas. Scott (1982) empezó a analizar la redistribución de los recursos dentro de una economía, y se dio cuenta que en el mejor escenario, estos debían fluir libremente de una industria a otra en respuesta al cambio en las demandas de los consumidores y los costos de materias primas. Sin embargo, en la realidad existen empresas cuyas estrategias están encaminadas en poseer el dominio total o parcial del mercado, haciendo que las firmas existentes de menor rendimiento se vean forjadas a salir del mercado. Pero al ver el buen desempeño que estas

firmas dominantes logran alcanzar, otras firmas aspirantes, deciden adentrarse a competir en el mercado. Éstas podrían ser firmas existentes en otros mercados o firmas nuevas debido a la contingencia, es decir, la combinación de varios servicios ofrecidos por una sola empresa.

Así pues, las empresas empezaron a encontrar mercados potenciales que podían ser atendidos debido a su estrategia de negocio. Pero poco a poco llegaron otras empresas a los mismos mercados y surgió la competencia entre firmas, las cuales eran rivales, no sólo en uno sino en varios mercados. Debido al encuentro repetitivo de ciertas firmas en diferentes y varios mercados, se creó el CMM. Las operaciones multi-mercado aceleraron la redistribución de recursos en respuesta de las oportunidades rentables (Gort, 1962; Rumelt, 1974). Se creía que la agrupación multi-mercado era un fenómeno de grupos de firmas diversificadas cuyas actividades se evidenciaban en los mismos mercados. Sin embargo, las fusiones horizontales incrementaban aún más el CMM. Gracias a estos hallazgos, se evidenció que cuando los vendedores se encuentran en varios mercados, su reconocimiento de la interdependencia de sus operaciones, puede desalentar el vigor de su competencia con el otro.

Otros autores que basaron su investigación en el CMM fueron Bulow, Geanakoplos y Klemperer (1985) quienes investigaron los efectos de la base de costos y demanda vinculados a través de mercados en el contexto de modelos oligopolísticos estáticos. Su estudio analizó los vínculos en la interacción estratégica entre mercados, pero no apunta al tema de que el CMM pueda afectar las habilidades de las firmas para sostener los resultados no competitivos.

4.2 Antecedentes de la tolerancia mutua

El CMM tiene una relación positiva con el concepto de la tolerancia mutua (Mutual Forbearance), la cual se detallará más adelante en la sección 5 de este artículo (Relación entre el CMM, la tolerancia mutua y el comportamiento colusivo). Pero antes es necesario nombrar los antecedentes de la tolerancia mutua que ayudarán a entender la concepción que se tiene hoy sobre este término.

El primer autor que trató el tema de la tolerancia mutua fue Georg Simmel (1950), quien en su discusión general de la subordinación recíproca y superordinación, argumenta que el potencial de cooperación entre rivales incrementa cuando ellos interactúan en múltiples dominios a cambio de un trato similar en otros dominios. Luego Edwards (1955) continuó este argumento en su artículo llamado “tamaño de la firma y el poder”, en el cual detectó que las firmas grandes se confrontan frecuentemente como competidores potenciales en más de un mercado. Así pues, la firma tiene un incentivo de replantear ciertos mercados como su esfera de influencia, y abstenerse de competir agresivamente en las esferas de sus rivales, a los cuales se encuentra en múltiples mercados, esperando que su esfera de influencia también sea respetada de la misma manera. La teoría de la tolerancia mutua implica que la competencia es más débil entre este tipo de rivales (Edwards, 1955).

En la búsqueda de entender las implicaciones de la gran cantidad de diversificación y conglomerados que han ocurrido en los Estados Unidos desde mediados de los años 60, algunos economistas se han adentrado a investigar sobre la hipótesis de la tolerancia mutua presentada principalmente por Edwards (1955). Su hipótesis señala que los contactos multi-mercado entre firmas tienen el potencial de facilitar la colusión en uno o más de aquellos

mercados donde el contacto ocurre. La teoría de la tolerancia mutua se puede ver como una extensión del oligopolio tradicional, en donde una firma que se encuentra con otra en más de un mercado, se anticipará a una reacción potencial por la otra firma, en todos los mercados en donde ellas se encuentren, gracias a la acción tomada por cualquiera de ellas (Edwards, 1955).

Heggstad y Rhoades (1978) aportan significativamente a la teoría de la tolerancia mutua al hallar que los encuentros multi-mercados entre bancos dominantes incurren en un alto grado de rivalidad entre los mercados. Si bien es cierto que este aporte es de gran importancia para los estudios que se realizaron posteriormente, su investigación se limita a un sector en particular y no lo extiende a todas las industrias. Otro autor fue Strickland (1980) cuya tesis se basó en la relación inversa entre el CMM y los márgenes de precio/costo. Sin embargo esta aproximación no puede ser generalizada a todos los mercados debido a que la muestra no fue lo suficientemente significativa.

Como se mencionó anteriormente, Corwin Edward (1955) fue el pionero en analizar la teoría de la tolerancia mutua. Este indicó que las firmas conglomeradas, que compiten en un múltiple número de mercados con sus rivales, deben evitar el comportamiento competitivo brusco, debido al potencial de retaliación de sus rivales en otros mercados. Así mismo, una firma conglomerada debe evitar los precios competitivos en un mercado porque un rival en ese mercado puede cortar precios en algún otro mercado en el cual las dos firmas compiten. Siendo así, la multiplicidad de contactos entre firmas conglomeradas puede afectar adversamente el desempeño del mercado. Otro analista de la tolerancia mutua fue Feinberg (1985) quien sugirió que la retaliación por parte de sus rivales en otros mercados puede ser menos costosa que aquella que se hace directamente con el mercado;

en consecuencia, las firmas deben evitar el comportamiento competitivo debido al potencial de retaliación de sus rivales, apoyando la teoría de Edward. Además demostró que si un número de múltiples encuentros entre las firmas incrementa, o si la importancia de los contactos incrementa en términos de participación de mercado hacia la retaliación por firmas rivales, luego, la combinación de mercado precio/producción se aproxima al resultado de un monopolio conjunto.

El profesor estadounidense Alfred Kahn (1961), también refuerza a Edwards, haciendo referencia a la desregulación de las aerolíneas: "cuando se tienen las mismas 6 aerolíneas encontrándose cada una en mercado tras mercado, existe el peligro de suavizar la competencia. No es de su interés insultar excesivamente al otro" (p. 35). Se cree entonces que el CMM guiará a una mejor cooperación en todos los mercados comunes para los rivales, y más cooperación se traduce en un comportamiento estable en general que exhibe precios más altos y menores cantidades. Este tipo de cooperación entre conglomerados se concibe como exitosa debido a la oportunidad de retribución y la severidad del castigo por violar acuerdos, las cuales son mucho mejores en comparación con el escenario en donde las firmas se encuentran sólo en un mercado.

4.3 Antecedentes del comportamiento colusivo

El matemático y economista francés, Joseph Bertrand, dedicó su vida al estudio de los campos relacionados con la teoría de los números, geometría diferencial, cálculo de probabilidades y termodinámica. Entre sus grandes obras se encuentra "la paradoja de

Bertrand” (1883), la cual describe una situación entre dos empresas competidoras (duopolios) las cuales llegan a un equilibrio de Nash, igualando sus precios al costo marginal. La paradoja de Bertrand dice que la competencia por precios, aún entre pocas firmas, sería suficiente para generar el resultado competitivo. Sin embargo esta teoría no refleja la realidad económica. En mercados actuales, las firmas aparentemente se encuentran en más de un mercado a la vez, y los modelos de la competencia dinámica de precios demuestran que la interacción repetitiva entre las firmas puede revertir el resultado de Bertrand (Evans y Kessides, 1994). Cada firma pondera la ganancia a corto plazo que realizaría cuando reprime el precio de su competidor contra la pérdida a largo plazo que sufriría si arribara una guerra de precios. Se puede concluir entonces que la amenaza de las pérdidas a futuro, en una guerra de precios que se convierte irrelevante en el contexto de interacciones repetitivas, dejaría un comportamiento colusivo mayor que en el equilibrio de Bertrand.

Algunos autores, como Benporath y Kahneman (1993), Kandori y Matsushima (1994), entre otros, han analizado ciertos aspectos de la información privada sobre las acciones de los jugadores en un juego repetitivo, a través de estudios empíricos utilizando una muestra de empresas cuyas características fueran homogéneas. Se creía entonces que cuando una firma no cumplía con el acuerdo colusivo, era de suponerse que las otras firmas le darían un castigo correspondiente a un periodo de un año. Fudenberg y Levine (1991) asumieron a los jugadores racionales, los cuales actuaban en juegos de forma conectada por niveles de información. Benporath y Kahneman (1993) y Kandori y Matsushima (1994) consideraron igualmente este tipo de jugadores. Stigler (1964) y Green y Porter (1984) tomaron como referencia una industria con demanda incierta, competencia no localizada,

firmas que competían simétricamente y eran modelos de información pública imperfecta. Sin embargo, ellos asumieron que esos jugadores podían hacer explícitos los anuncios públicos en ciertos periodos de tiempo para así obtener información privada. Pero en la realidad, son muchas las empresas que no actúan de esa manera, debido a que prefieren resguardar su información privada por miedo de ser vulnerables a las acciones tomadas por otra empresa.

5. EL CONTACTO MULTI-MERCADO

5.1 ¿Qué es el CMM?

La competencia multi-mercado es una medida del potencial de la tolerancia mutua (Baum y Korn, 1996) y está definida como "una situación donde las firmas compiten una contra otra simultáneamente en varios mercados" (Karnani y Wenefelt, 1985) o como diría Edwards, en 1955, es "el número de mercados en el que las firmas se encuentran unas a otras". Esta situación se presenta en industrias multi-producto o industrias con diferentes mercados geográficos. Las operaciones multi-mercado ayudan a que una firma reduzca sus costos generales de manufactura, pero pueden volverse menos eficientes al tratar con tantas sucursales (Alexander, 1985). Empresas como Kraft y Nabisco son ejemplo de este tipo de competencia, al encontrarse en los mercados de tabaco y de cereales. Otras dos empresas que tienen CMM son Bic y Gillete quienes compiten en el mercado de lapiceros y cuchillas para afeitar.

Esta ineficiencia causada por múltiples sucursales ha sido objeto de estudio de Pino Audia, Olav Sornson y Jerald Hage (2001), donde lograron demostrar que a pesar de que cuando hay muchas sucursales, efectivamente existe una mejora en la eficacia de la empresa, se presenta un problema burocrático, pues cada sucursal o sede suele contar con todo una jerarquía organizacional con varios niveles verticales. Impidiéndole a una empresa que tome decisiones certeras ante cambios del entorno de manera eficiente. Estos autores

muestras en sus textos el porqué de esta situación, dado a que interfieren directamente en las consecuencias del CMM.

5.2 ¿Cuándo y cómo ocurre?

Según John Scott (1982), cada firma de una categoría en específico, puede llegar a considerarse competencia de otra de la misma categoría. Esta afirmación está respaldada por el hecho de que las firmas que se encuentran en varios mercados poseen talentos y habilidades similares que las llevan a querer dirigirse a mercados similares. Entonces el CMM tiende a ocurrir en mercados cuyas similitudes sean bastante numerosas.

Una vez las firmas compitan simultáneamente en varios mercados diferentes, cada una puede especializarse en algún aspecto de esos mercados, y esa especialización podrá ayudar a las firmas a mantener sus precios altos (Bernheim y Whinston, 1990). Pero hay que tener en cuenta que esa estrategia no se dará en el mismo mercado para ambas firmas, ni tampoco se especializarán en el mismo aspecto. Es decir, una firma (1) puede competir contra otra (2) en los mercados A y B, pero la primera escoge explotar el mercado A y la otra el mercado B, también podría pasar que la primera se especializara en la alta cobertura y la otra en la alta calidad. En este ejemplo vemos que, aunque ambas firmas están compitiendo simultáneamente en ambos mercados, su rivalidad no es intensiva, lo que permitirá el CMM sin generar disrupciones.

Baum y Korn (1996) señalan que cuando las firmas tienen requerimientos de recursos similares, el potencial de competencia es mayor. Por un lado, las firmas con

requerimientos de recursos idénticos (dominios de mercado idénticos) son competidores perfectos. Por el otro lado, las firmas con requerimientos de recursos distintos (dominios de mercado distintos) no compiten en su totalidad. Por ende, a mayor similitud en los requerimientos de recursos de una firma en cuanto a las otras firmas, mayor será la intensidad de la competencia que se asume las firmas experimentarán.

5.3 ¿Qué implicaciones y consecuencias trae?

La rivalidad y la competencia son dos conceptos diferentes. Esta afirmación es contemplada por Baum y Korn (1996), quienes dicen que la rivalidad se da cuando las firmas luchan por alcanzar una posición potencial en el mercado, preparándose para atacar ante cualquier movimiento de su rival. Esta rivalidad aumenta cuando las firmas tienen tamaños similares, puesto que usan las mismas estrategias. Entre sus estrategias está la decisión de entrar o salir de un mercado lo cual depende de varios factores: el tamaño y la fuerza que tenga la firma en el sector, la demanda del mercado, el número de competidores y el contacto entre ellos.

John Scott (1982), profundizó en este último aspecto (número de competidores y el contacto entre ellos), al cual denomina como concentración. Esta afecta a las utilidades de las firmas; sin embargo esta relación involucra otro factor que, dada su existencia, alterará positiva o negativamente la relación. Este tercer factor que interfiere en el rendimiento y la rentabilidad de la empresa es el CMM. Las utilidades serán menores cuando el CMM es alto pero la concentración de vendedores es baja, pero será más alta cuando ambos,

contacto y concentración, sean altas, que cuando la concentración sola es alta. Esta conclusión es soportada por los aportes de analistas del CMM en épocas anteriores: “Las utilidades serán menores a menor concentración de vendedores” (Gort y Rumelt) y “Las utilidades serán mayores a mayor concentración de vendedores” (Conjetura de Edwards). Es decir que cuando hay menor número de contactos relativo al número de mercados en los cuales los vendedores operan, menor será su reconocimiento de la interdependencia mutua en un grupo de multi-mercado. Esto se debe a la coincidencia de las economías de las operaciones multi-mercados y las barreras a la movilidad de recursos de afuera hacia dentro de los mercados donde ocurre un contacto significativo e interdependencia reconocida entre las partes. A su vez, un alto CMM solitario es asociado generalmente con bajas utilidades (soportando la teoría de Gort-Rumelt). Entonces a mayor CMM, y mayor concentración, mayor serán las utilidades, pero estas firmas deben ser técnicamente eficientes, y así reconocerán su interdependencia.

El CMM y la concentración no son los únicos factores que determinan el nivel de competitividad de una firma, también se consideran las condiciones de demanda, estructura de costos y las barreras de entrada (Bernheim y Whinston, 1990). Cuando las firmas difieren en sus costos de producción entre mercados o cuando hay economías de escala presentes, el CMM permite el desarrollo de esferas de influencia, las cuales permiten que las firmas sostengan niveles más altos de utilidades y precios. Asimismo, cuando los mercados son diferentes, el CMM puede incrementar las utilidades sólo si las firmas formas carteles exitosamente en uno de los mercados aislados.

Sin embargo, para que el nivel de competitividad sea efectivo, las firmas deben analizar su estrategia de negocio. Barnett (1993) señala que el CMM afecta la competencia

entre los rivales pero no entre los grupos estratégicos, y está especulado que cuando el CMM desalienta la competencia depende de los objetivos estratégicos. Es decir, las firmas se dividirán en grupos estratégicos dependiendo de la estrategia de negocio que tengan, y así la competencia se dará dentro de cada grupo pero no entre los grupos. Esta competencia se tornará más fuerte a menor número de competidores. En cambio las firmas que no pertenecen a grupos estratégicos al no estar protegidas por barreras de movilidad, o protección regulatoria, son más vulnerables de ser atacadas fuertemente por la competencia ocasionada por los grupos estratégicos, estableciendo su posición del mercado.

Las entradas y salidas de un mercado representan la manera primaria en la que las firmas definen y redefinen su posición del mercado y establecen o evitan el contacto del mercado una con otra (Coterill y Haller, 1992). Una firma que no tiene CMM con otras firmas, tiene el incentivo de evadir la entrada en mercados en donde exista un alto CMM entre otras firmas, debido al potencial de retaliación en contra de esta firma entrante por parte de las firmas que tienen CMM. Pero por otro lado, las firmas con CMM tienen el incentivo de permanecer en los mercados ocupados por firmas a las que se encuentran en múltiples mercados mostrando tolerancia hacia ellos en otros mercados, así como ellos esperan que esta acción sea recíproca. Otro factor que afecta la tasa de entrada y salida a un mercado es el solapamiento de dominio de mercado. Cuando este último es alto, las firmas entrantes potenciales tienen mayor tasa de entrada al mercado en cuestión, debido a la oportunidad que encuentran de ganar poder en aquel mercado. Pero así mismo aumentan las tasas de salida por parte de las firmas existentes por causa de la competencia agresiva y la subordinación excesiva que es impuesta por la firma dominante. Los autores Baum y Korn complementan esta idea con la siguiente tabla:

**TABLA 7. EFECTOS DEL CONTACTO MULTIMERCADO EN LAS
TASAS DE ENTRADA Y SALIDA DEL MERCADO**

CMM	Tasa de entrada al mercado	Tasa de salida del mercado
Bajo	Estimulada por: -Interacciones agresivas entre firmas que se encuentran en uno o en pocos mercados. -Incentivo para establecer un punto de arranque para señalar la habilidad de contra atacar.	Estimulada por: -Interacciones agresivas entre firmas que se encuentran en uno o en pocos mercados.
Alto	Suprimida por: -Reconocimiento de la dependencia mutua y el potencial de retaliación multi-mercado. -Acuerdos de “Vive y deja vivir” que han evolucionado.	Suprimida por: -Agresividad decreciente que persigue el reconocimiento de la dependencia mutua y el potencial de retaliación multi-mercado. -Acuerdos de “Vive y deja vivir” que han evolucionado.

Baum y Korn (1996), Effects of Multimarket Contact on Rates of Market Entry and Exit, en “Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry”, pp. 264.

Las firmas tienden a salir del mercado cuando los ingresos caen para cubrir costos marginales de un producto o servicio (Boeker, Murmann y Stephan, 1997). Sin embargo, altos costos hundidos son asociados con activos durables y especializados que pueden impedir la salida. Según Porter (1976), si una organización ha invertido mucho en un equipo costoso para producir un producto o proveer un servicio, y no puede disponer de él fácilmente, los costos incrementales probablemente serán menores que los costos promedios. En ese caso, la organización persistirá en proveer el producto o servicio a pesar de las pérdidas totales. La salida no será factible hasta que el equipo deje de funcionar o se vuelva obsoleto. El CMM aparenta tener una influencia directa en la salida del mercado sólo cuando los activos de la firma han sido invertidos y los servicios son proveídos in-house.

5.4 Ejemplos

El tema del CMM ha sido estudiado por muchos autores en diferentes industrias que al parecer, son buenos ejemplos para ilustrar el comportamiento de las firmas cuando se encuentran en varios mercados. Algunas de las industrias donde se han realizado pruebas y estudios han sido la zona bancaria (Banaszak-Holl, 1992), la industria hotelera (Baum y Mezias, 1992), las guarderías infantiles (Baum y Singh, 1994) las organizaciones de mantenimiento de la salud (Wholey, Christianson y Sánchez, 1992) y las compañías de seguros de vida (Ranger-Moore, Breckenridge y Jones, 1995). Por ejemplo, las aerolíneas frecuentemente compiten por pasajeros en múltiples rutas, los bancos y cadenas detallistas compiten una contra otra en múltiples mercados regionales, y compañías diversificadas se encuentran en múltiples mercados de clientes y productos. Todos estos ejemplos soportan la idea de que las firmas de tamaños similares compiten más intensamente (tienen mayores influencias negativas en su crecimiento y supervivencia) porque utilizan estrategias similares y de ello depende la mezcla similar de recursos.

En 1982, John Scott publicó un artículo llamado “Multi-market contact and economic performance” (El CMM y el desempeño económico), en donde mostró los efectos del CMM en “Federal Trade Commissions's Line of Business Program” (La línea de la comisión de comercio federal del programa de negocios). Con esta práctica, Scott concluye que el CMM entre todas las manufactureras de Estados Unidos está más lejos que si ocurriera al azar, es decir que hay un CMM significativo entre los vendedores. Además, encontró que cuando hay mucho CMM en las líneas de negocio, hay significativamente menos intensidad en publicidad y en R&D.

Baum y Korn (1996) en su artículo “Competitive dynamics of interfirm rivalry” (Dinámica competitiva de la rivalidad entre firmas) resaltaron cómo el hecho de atender la variación en el solapamiento del dominio de mercado de las firmas y el CMM, ayuda a combinar las ideas de competencia y rivalidad de la organización y la teoría de administración estratégica. Para su realización se tomó como referencia la industria de aerolíneas debido a que es el mejor ejemplo para ilustrar el CMM, debido al contacto repetitivo de las aerolíneas en las diferentes rutas aéreas. Los datos fueron recopilados de la Official Airline Guide (North American Edition), para los años 1974 hasta 1984, tomando como referencia el estado de California. En el estudio se demostró que un incremento en el "market domain overlap" (solapamiento del dominio de mercado) sube las tasas de la entrada y salida de las aerolíneas, pero un incremento en el CMM causa el efecto opuesto, especialmente en mercados claramente dominados por una sola aerolínea. Por ende, paradójicamente, los competidores más cercanos no son los rivales más intensos: las aerolíneas que se encuentran en múltiples mercados son menos agresivas hacia las otras que aquellas que se encuentran en uno o pocos mercados.

Los autores propusieron 6 hipótesis (cada una con literal a y b) las cuales hacían referencia a la relación positiva o negativa de la tasa de entrada a un mercado (a) y las de salida (b) con diferentes factores: solapamiento de dominio de mercado, densidad del mercado, CMM, esferas de influencia y concentración de mercado. El CMM decrece las tasas de salida y entrada de las firmas a los mercados que están dominados por una sola firma, facilitando la tolerancia mutua, soportando la teoría de Edwards (1955), la cual dice que las firmas replantean sus esferas de influencia en las cuales ellas dominan la competencia y se abstienen de competir agresivamente en las esferas de influencia de sus

rivales multi-mercado. Al final del estudio se encontró que las tasas de salida de un mercado son bajas cuando se tiene alto CMM con sus contrapartes, siempre y cuando las firmas ejerzan la tolerancia mutua. Esto se debe a la sana competencia que se practica en el mercado, lo cual estimula la supervivencia de las firmas y por contrario reduce la intensidad de retirada del mercado por parte de ellas. Por el otro lado, las tasas de entrada también serán bajas cuando los entrantes potenciales tienen alto CMM con las firmas que ya existen en ese mercado. Una firma entrante analiza sus futuros competidores y la relación que existe entre ellos, si ese vínculo es muy grande, la firma entrante estará en riesgo de ser dominada por estas firmas y su supervivencia en el mercado será cada vez más difícil. Por lo tanto, cuando esto ocurre, las firmas entrantes se abstienen de entrar a esos mercados para no sufrir una gran pérdida.

Unos últimos factores que evidenciaron un efecto en el cambio de las tasas de entrada y salida de las aerolíneas en las rutas fueron la edad y el tamaño. Aunque la relación entre ellas no fuera tan grande, si se encontró que la tasa de entrada en una ruta incrementaba cuando las aerolíneas envejecían pero decrecía cuando ellas crecían en tamaño. La edad y el tamaño afectaron las tasas de entrada y salida en las rutas de manera contraria. Además, las tasas de salida eran mayores en las rutas que habían sido utilizadas por largas duraciones, sugiriendo que los servicios más antiguos se volverían obsoletos.

En 1997, Warren Boeker, Johann Peter Murmann y John Stephan hicieron un estudio en relación al CMM que fue publicado en “Competition in a multi-market environment: the case of market exit” (La competencia en un ambiente de multi-mercado: el caso de la salida del mercado). Estos autores analizaron los cambios en los servicios ofrecidos por 283 hospitales durante un periodo de 6 años, 1980 a 1986, según los datos

ofrecidos por California Health Facilities Commission's (CHFC). Ellos querían saber cómo el grado de CMM de los hospitales con sus competidores en un mercado de servicio en particular afectaba la probabilidad de salir de ese mercado. Se esperaba que las organizaciones que se encontraban con los mismos competidores en varios mercados, muy probablemente no se salieran del mercado, debido a que esa salida reduciría su habilidad de adquirir información de los competidores en otros mercados en los cuales ellos compiten. Los hospitales que tenían pérdidas irre recuperables en su P&G, tendían a abandonar el mercado. Sin embargo, se tuvieron otros factores que también afectaban de una u otra manera a la toma de esta decisión; entre ellos estaba el número de competidores, las barreras de salida, la forma de interactuar con el cliente, la situación del CEO y el rendimiento de la empresa.

Encontraron que los hospitales están menos dispuestos a salir de los mercados en los cuales se encuentran a un gran número de rivales multi-mercado. Como resultado de la tolerancia mutua, la rivalidad competitiva es reducida entre los mercados que comparten competidores multi-mercado, disminuyendo los tipos de presiones que influyen en la rápida salida del mercado. Así pues, con menores niveles de rivalidad competitiva, los mercados compartidos por rivales multi-mercado son relativamente ambientes más hospitalarios en los cuales se puede operar y están menos dispuestos a ser dejados por las firmas. En vez de competir intensamente, los rivales multi-mercado muestran adoptar el enfoque "live and let live" (vive y deja vivir) hacia el otro.

Para comprobar los efectos del CMM, Nerea Fernández y Pedro L. Marín (1998) hicieron un análisis de la industria hotelera española, la cual incluye todos los hoteles y casas de hospedaje con 3 o más estrellas operando en España. Utilizaron una base de datos

que describía los precios y características de 2221 hoteles y casas de hospedaje en 83 mercados geográficos diferentes en España para el año 1996. Con esta base de datos, se estimó el efecto del CMM en los precios. Se obtuvieron al final dos resultados principales. Primero, su análisis de los datos reveló que la omisión de variables que medía el CMM creaba un sesgo negativo en el efecto de la concentración en precios. Segundo, la evidencia daba un fuerte soporte a la hipótesis de Bernheim y Whinston haciendo referencia a que en presencia del CMM, los precios aumentaban en mercados donde era difícil coludir y decrecía en mercados donde era más fácil alcanzar resultados colusivos. Es necesario mencionar que esta fue la primera vez que autores comprueban la hipótesis de Bernheim y Whinston (1990) con un ejemplo real.

El estudio más actual sobre el CMM, fue realizado por Pilloff (1999). Para Pilloff la industria donde se ve claramente el CMM y sus efectos es en la industria bancaria de los Estados Unidos, donde principalmente se midieron las utilidades, los gastos de depósito, los ingresos por créditos y los cambios en la participación de mercado. A pesar de que muchos autores han estudiado el CMM en bancos, los resultados son ambiguos, esto se debe a que algunos les da como resultado que el efecto del CMM es la reducción de la competencia, a otro les da el efecto opuesto. A la conclusión que llegó Pilloff luego de su estudio es que el CMM tiene una relación positiva con la rentabilidad de los bancos, esto se debe a que la competencia directa se reduce en un mercado por la posibilidad de retaliación en otros u otros mercados, motivo por el cual no se invierte dinero en acciones ofensivas o defensivas bruscas en contra de la competencia. Y los bancos logran enfocarse en ampliar su participación de mercado a través de la creación de clientes nuevos.

TABLA 8. RESUMEN DE LOS EJEMPLOS DEL CMM

AUTOR	AÑO	ARGUMENTO CENTRAL	HALLAZGOS	ESTUDIO EMPÍRICO
John Scott	1982	El contacto multi-mercado entre todas las manufactureras de Estados Unidos está más lejos que si ocurriera al azar, es decir que hay un CMM significativo entre los vendedores.	- Cuando hay mucho contacto multi-mercado en las líneas de negocio, hay significativamente menos intensidad en publicidad y en R&D.	Federal Trade Commissions's Line of Business Program
Joel Baum y Helaine Korn	1996	El hecho de atender la variación en el solapamiento del dominio de mercado de las firmas y el contacto multi-mercado, ayuda a combinar las ideas de competencia y rivalidad de la organización y la teoría de administración estratégica.	- Un incremento en el solapamiento del dominio de mercado sube las tasas de la entrada y salida de las aerolíneas, pero un incremento en el CMM causa el efecto opuesto. - Los competidores más cercanos no son los rivales más intensos - El CMM decrece las tasas de salida y entrada de las firmas a los mercados que están dominados por una sola firma, facilitando la tolerancia mutua. - Las tasas de salida de un mercado son bajas cuando se tiene alto CMM con sus contrapartes, siempre y cuando las firmas ejerzan la tolerancia mutua - Las tasas de entrada también serán bajas cuando los entrantes potenciales tienen alto CMM con las firmas que ya existen en ese mercado. - La tasa de entrada en una ruta incrementaba cuando las aerolíneas envejecían pero decrecía cuando ellas crecían en tamaño.	Official Airline Guide, North American Edition
Warren Boeker, Johann Peter Murmann y John Stephan	1997	En vez de competir intensamente, los rivales multi-mercado muestran adoptar el enfoque "live and let live" (vive y deja vivir) hacia el otro.	- Los hospitales que tenían pérdidas irrecuperables en su P&G, tendían a abandonar el mercado. - Los hospitales están menos dispuestos a salir de los mercados en los cuales se encuentran a un gran número de rivales multi-mercado. - Como resultado de la	California Health Facilities Comission's

			tolerancia mutua, la rivalidad competitiva es reducida entre los mercados que comparten competidores multi-mercado, disminuyendo los tipos de presiones que influyen en la rápida salida del mercado.	
Nerea Fernández y Pedro Marín	1998	En presencia del CMM, los precios aumentan en mercados donde es difícil coludir y decrece en mercados donde es más fácil alcanzar resultados colusivos	- La omisión de variables que medía el CMM creaba un sesgo negativo en el efecto de la concentración en precios	Industria hotelera española
Steven J. Pilloff	1999	El efecto anticipado de CMM es la reducción de la competencia.	- En la industria bancaria, el CMM tiene una relación positiva con la rentabilidad, comprobando la teoría oligopólica. - La competencia de los bancos puede ser influenciada por factores que no son condiciones internas de los mercados locales - La importancia del CMM va a aumentar en el futuro y va a ayudar en la consolidación de la industria, debido a que los líderes del mercado van a seguir aumentando el CMM con las otras firmas.	Industria bancaria estadounidense

6. LA TOLERANCIA MUTUA

6.1 ¿Qué es la tolerancia mutua?

En 1995, Edwards fue uno de los primeros en hacer mención del término tolerancia mutua, a raíz de que él pensaba que si las firmas se enfrentaban en múltiples mercados se verían motivadas a reducir su nivel de agresividad contra esas firmas (con las cuales se encontraban compitiendo en los mismos mercados). Esta teoría (en su época) empezó a ser validada por diferentes autores a través del tiempo para establecer su autenticidad y aportarle a lo que hoy se conoce la tolerancia mutua.

Baum y Korn (1996) definen la tolerancia mutua como la amortiguación de la agresividad en un mercado hacia una firma competidora con la cual tiene CMM debido a la posibilidad de retaliación en los otros mercados donde se encuentran. En palabras de Gimeno (1999), desde que haya poder de retaliación entre dos firmas, la tolerancia va a ser mutua para evitar daños mayores entre sí.

Sin embargo, el CMM no siempre tiene como consecuencia la generación de la tolerancia mutua (Bernheim and Whinston, 1990). Ésta suele presentarse con más facilidad en condiciones oligopólicas, es decir donde existen pocos vendedores quienes toman el control sobre ciertos productos del mercado llegando a manejar los precios a su conveniencia por falta de competencia. Estas firmas, con el fin de mantener la paridad competitiva, suelen imitar inmediatamente cualquier movimiento de la competencia (Knickerbocker, 1973).

Para Yu, Sobremanian y Canella (2009) hay 4 factores que influyen en el nivel de agresividad o de respuestas entre firmas que se encuentran en múltiples mercados internacionales. El primero es la extensión de la propiedad subsidiaria, el segundo es la distancia cultural entre el país huésped de las sucursales y el país de la casa matriz de una firma multinacional, el tercero es la cantidad de regulaciones en el país donde entran las nuevas sucursales y la cuarta es la presencia de competidores locales en los países huéspedes.

Los dos primeros factores suelen pasarse por alto a la hora de estudiar la teoría de la tolerancia mutua. En cuanto al primer factor, en la hipótesis de tolerancia mutua, Gimeno (1994) soporta la idea que cualquier multinacional puede controlar desde sus casas matriz las acciones competitivas de sus filiales en los mercados internacionales de manera efectiva, es decir que ésta dirige la capacidad para tomar represalias a su voluntad y las subsidiarias solo siguen el mandato.

La cuestión de peso según el texto de Yu, Sobremanian y Canella (2009) es que a menor nivel de dependencia burocrática, es decir que una filial no necesita que todas las decisiones sean avaladas por la casa matriz, ya sea por cuestiones económicas o de cultura organizacional, mayor es la libertad de las sucursales o subsidiarias para actuar y responder libremente a los cambios del mercado. Las subsidiarias suelen actuar según las condiciones del mercado local y muchas veces se separan de los objetivos de la empresa en su conjunto, dándole más importancia a maximizar las ganancias de locales que a las de toda la corporación. A eso hay que sumarle que en muchas ocasiones las sedes principales de las empresas multinacionales no tienen el tiempo ni el presupuesto para ejercer un control y monitorear detalladamente cada subsidiaria; por lo que el primer factor que describen estos

3 autores tiene una relación directa con la teoría de la tolerancia mutua, puesto para que ésta funcione tiene que haber un integración y coordinación en la estrategias de mercadeo, de respuesta, de administración y de objetivos; todas las subsidiarias tienen que funcionar alineadas con las directrices que vienen de la casa matriz. Para ellos, entre más larga sea la extensión de las subsidiarias, es decir, cuanto más estén alejadas de la casa matriz, ya sea por distancia geográfica u organizacional, menores posibilidades existen que haya una estrategia de tolerancia mutua exitosa con los competidores.

Para el segundo factor, que es la distancia cultural Yu, Sobremanian y Canella (2009) establecen que las sucursales o filiales de una empresa, suelen responder a eventos en el entorno en el que se encuentran; por lo cual es más difícil para las casas matrices dictar reglas rígidas a sus subsidiarias. Esto se debe a que entre mayor distancia cultural entre la casa matriz y las filiales, se tendrá menor control sobre sus actuaciones o respuestas que van a tener, puesto que para las subsidiarias importa y pesa más lo que sucede a su alrededor que lo que dictamina la casa matriz.

Cabe resaltar que esos factores mencionados suelen ser tema de estudio en otras áreas, pero es importante tenerlos en cuenta a la hora de estudiar el CMM y la tolerancia mutua. Debido a lo que pudieron establecer estos autores, hay una incidencia directa con la teoría de tolerancia mutua, e ignorarlos o dejarlos a un lado solo logrará una comprensión o estudio del tema superficialmente. Sin embargo, existen varios acercamientos de diferentes autores, y tomar solo la teoría de Yu, Sobremanian y Canella, como única fuente sobre el tema, no da la visión macro y amplia para lograr su completa comprensión.

6.2 ¿Cuándo y cómo ocurre?

En un escenario en donde existan n firmas compitiendo en los mismos mercados, y cada una de ellas tenga una participación de mercado alta, existirá un comportamiento de alta tolerancia mutua debido a la importancia que le da cada una de esas n firmas a cada uno de sus rivales (Alexander, 1985). La tolerancia mutua tiene un bajo impacto en concentraciones de mercado bajas o altas, ya sea porque los mercados son muy competitivos o porque las firmas son muy parecidas y pueden llegar a coludir. La tolerancia mutua se dará de manera anticompetitiva en mercados moderadamente concentrados, debido a que el cruce de mercados cuenta con interdependencia que restringe el comportamiento o que permite a las firmas coludir tácitamente.

Retomemos las firmas 1 y 2 de la sección 2b, quienes compiten sin intensa rivalidad en los mercados A y B. Estas dos firmas al identificar sus esferas de influencia pero también su interdependencia, se relacionarán de acuerdo al comportamiento de la tolerancia mutua. Esta afirmación se complementa con la idea de Edwards (1955) quien dice que las firmas que interactúan en múltiples mercados están inclinadas a cooperar desde y cuando cada una pueda ganar al permitirle a la otra tener una posición dominante en su esfera de influencia a cambio de un trato similar en su(s) propio(s) mercado(s) dominante(s).

Una esfera de influencia es el grupo de mercados en los cuales una firma posee la mayor participación de mercado (Baum y Korn, 1996). Sin embargo, también se le puede llamar esfera de influencia a aquel mercado que contribuya mayormente a las utilidades de la firma. Algunas firmas no tienen esferas de influencia puesto que están subordinadas en todos los mercados donde ellas operan. Así pues, a mayor número de firmas con esferas de

influencia, más frecuente será la subordinación recíproca, y así, la tolerancia mutua aparece.

El proceso de la tolerancia mutua es una especie de colusión (Gross y Halohan, 2013), ya que ocurre cuando el gerente de una firma decide tomar una política restrictiva a favor de la competencia; es decir que no lo va a atacar directamente ya sea vía precios, publicidad o productos nuevos, esperando que la competencia tenga ese mismo comportamiento con su firma en otros mercados donde se encuentren. Esta decisión se toma con el fin de que las firmas involucradas se beneficien de mayores utilidades al no incurrir en altos costos que conlleva una competencia agresiva directa.

Además de esto, se considera que hay factores que incentivan y desestiman la cooperación entre firmas con el fin de que se llegue a una tolerancia mutua. Estos factores se encuentran en 3 ámbitos: el organizacional, el ambiental y el individual. Entre los factores que motivan la cooperación entre firmas en el ámbito organizacional se encuentran: las experiencias de cooperación (si existen entre las firmas), como joint ventures, administración de la cadena de suministros etc, y la homogeneidad de los altos gerentes de la compañía. Esta homogeneidad es importante debido a que se tienen que tomar decisiones coordinadas entre todas las filiales de la firma, así sean muy diferentes entre ellas, sacrificando muchas veces los objetivos a corto y mediano plazo de un gerente, por un objetivo a largo plazo que le conviene a toda la compañía. En cuanto al ámbito ambiental, Stephen y Peters (2013) dicen que las diferencias entre los mercados compartidos con otras firmas ayudan y estimulan la cooperación entre ellas. Y por último, el ámbito individual, los factores que incentivan la cooperación entre firmas, son la

disposición a cooperar del gerente general y su experiencia en firmas que motivan el trabajo en equipo.

Por otro lado, Stephen y Peters (2013) establecen los factores que desestiman la cooperación entre firmas. Por el ámbito organizacional se encuentra la experiencia previa, es decir que entre las firmas existió la tolerancia mutua en años anteriores o en mercados diferentes al que se encuentran hoy, pero alguna decidió romper con ese pacto implícito. Por el ámbito ambiental, se encuentra la incertidumbre de los mercados o la industria ¿qué quiere decir esto? Significa que la incertidumbre tiene que ver con mercados e industrias que cambian constantemente y son muy volátiles; por lo cual poder llegar a un consenso entre los gerentes es muy difícil. Además dictarles alguna estrategia de respuesta estable es imposible, haciendo que este factor influya mucho en la resistencia de una firma a que coopere con otras, y en consecuencia no lleguen a una tolerancia entre ellas.

6.3 ¿Qué implicaciones y consecuencias trae?

Una de las consecuencias principales de la tolerancia mutua recae en la reducción de costos para las firmas (Gimeno y Woo, 1996). Esto sucede debido a que ya no hay una confrontación directa y agresiva entre competidores, ni tampoco hay una guerra de precios, lo que produce una mayor rentabilidad para la firma. Tampoco existe la necesidad de gastos exorbitantes en publicidad, para sobresalir de la competencia o para arrebatarse conciencia de marca y participación del mercado. Ahora la publicidad intenta mantener el status quo,

para no perder vigencia en la mente de los consumidores, pero a su vez, para no atacar agresivamente al competidor.

De acuerdo al estudio realizado por Alexander (1985) en su trabajo titulado como “An empirical test of the mutual forbearance hypothesis: The case of bank holding companies”, el comportamiento de la tolerancia mutua impacta positivamente el precio. Un incremento/caída en el número de contactos tiene un impacto positivo/negativo en el precio del mercado. Sin embargo, los precios también serán afectados por otras variables. Un aumento en la demanda puede guiar a un incremento rápido de corto plazo en el precio, o podría quizás reducir el precio ya que un mercado de rápido crecimiento crea incertidumbre, la cual induce a la trampa en acuerdos tácitos.

La tolerancia mutua impide que las firmas competidoras se salgan del mercado (Barnett, 1993). Lo anterior se debe al respeto brindado por una firma rival hacia otra en su esfera de influencia, la cual a su vez espera el mismo comportamiento de la otra. Para entender mejor esta afirmación, supongamos tres firmas (1, 2 y 3) que compiten simultáneamente en varios mercados (A, B y C) comunes entre sí; ahora bien, la firma 1 tiene su esfera de influencia establecida en el mercado A, la firma 2 la tiene en el mercado B y la firma 3 la tiene en el mercado C. Como las 3 firmas son competencia en los tres mercados, pueden ocurrir diferentes escenarios. En el primero pasaría que las firmas serían rivales potenciales con los que deberían competir arduamente, y en el otro escenario, las tres firmas optarían por acoger la tolerancia mutua, al respetar la esfera de influencia de la otra. Si este último escenario llegara a ocurrir, las firmas no competirían agresivamente, permitiendo la sana competencia con sus contrincantes, lo que impediría un juego agresivo de precios, una mala imagen para la firma competidora debido a la publicidad ofensiva y un

EBIT (utilidad antes de intereses e impuestos) por debajo de cero. En contraste, la tolerancia mutua acogida por los tres competidores les permitirá explotar a cada una su mercado clave, logrando alcanzar altos márgenes financieros, lo que desalentará la salida de los mercados por parte de las firmas.

Entonces se puede establecer que a medida de que la tolerancia mutua sea mayor, ¿la ferocidad de la competencia tiende a disminuir y la rentabilidad de la industria y de las firmas tiende a aumentar? ¿A qué se debe eso? Es el resultado directo de unas firmas que no se concentran en atacar a otras firmas vía publicidad o guerra de precios (establecer precios por debajo de la competencia con el fin de ganar su mercado) sino en mantener y fidelizar sus consumidores. La publicidad agresiva y la guerra de precios, a final de cuentas, no da un resultado positivo para las empresas, la única consecuencia que traen estas prácticas para las firmas es que se reduzca el margen de rentabilidad de éstas, debido a que se incurren en mayores gastos.

6.3 Ejemplos

El primer ejemplo que se realizó profundamente sobre el impacto de la tolerancia mutua fue con la “Federal Deposit Insurance Corporation’s Bank Operating Statistics” en 1985 realizado por Donald Alexander. Es necesario aclarar que, aunque el año de realización fue en 1985, los datos se remontan a 1975. Pero antes de mostrar este estudio experimental sobre la tolerancia mutua, hay que mencionar que Donald se inspiró en los estudios previamente analizados de Heggstad y Rhoades (1978), quienes examinaron la

competencia multi-mercado a lo largo de fuertes bancos comerciales usando una muestra de 187 mercados de bancos locales. Ellos encontraron que múltiples contactos entre los bancos tenían un impacto en su retorno y medidas de movilidad en cada mercado. Gracias a esto, Donald quiso continuar indagando sobre el tema, así que tomó una muestra de 69 SEAs (áreas de mercado) de la "Federal Deposit Insurance Corporation's Bank Operating Statistics" las cuales fueron usadas para aproximar los mercados de bancos locales. El crecimiento de los BHCs en los años 1960 y 1970 se debe a la adquisición que se expandió geográficamente implicando las operaciones bancarias. Los BHCs evadían el comportamiento competitivo, como por ejemplo una baja de precios, en un mercado, porque ellos esperaban, o conjeturaban que sus rivales, con los cuales competían en múltiples mercados, tomarían represalias en otros mercados. En otras palabras, cuando los BHCs competían uno contra otro en un número de mercados geográficos, estos podían estar menos aptos de comportarse competitivamente debido al potencial de retaliación por parte de un rival en otro mercado. Como consecuencia, este potencial de interdependencias multi-mercado tuvo un impacto adverso en su desempeño en mercados de bancos locales.

Los bancos eran competidores dominantes en dos mercados de producto: demanda de depósitos y negocios de préstamos a corto plazo. La demanda de los productos de los bancos sería impactada positivamente cuando hubiera conveniencia de lugar, debido a que reducía los costos de transporte. Por tanto a mayor simpatía entre los BHCs, evitarían aún más el comportamiento competitivo en cualquier otro mercado. Los BHCs tendrían un impacto positivo en el desempeño del mercado (por ejemplo, precios más bajos), ya sea porque eran más eficientes a nivel organizacional en comparación a un banco independiente, o porque ellos adoptaban políticas de administración agresivas las cuales

estimulaban la rivalidad. Los resultados mostraron que la tolerancia mutua tuvo algún impacto anticompetitivo en la demanda de mercado de depósitos. Sin embargo, a pesar de que el CMM tuviera un impacto positivo en el cobro de los servicios para el caso de los bancos, la tolerancia mutua no interfirió en el negocio de préstamos bancarios a corto plazo debido a los límites del mercado en 1975 por la "Federal Reserve Board". Sería interesante ver cómo este ejemplo sobre los BHCs pudiera comprender otras interpretaciones si se realizara en un contexto actual o futuro.

Un segundo estudio sobre la teoría de la tolerancia mutua lo realizó Robert M. Feinberg en su artículo "Sales at risk: a test of the mutual forbearance theory of conglomerate behavior" publicado en 1985. Para el estudio recurrió a la información de la "Federal Trade Commission's Line of Business", tomando una muestra de 466 compañías manufactureras (incluyendo las 250 más grandes) en 273 categorías de industrias. Algunas de estas compañías operan únicamente en una industria, mientras otras operan en más de 40. Utilizó su propia investigación realizada en 1982, sobre la importancia de las industrias manufactureras de Estados Unidos. Pero en el nuevo estudio, él profundizó en este campo al analizar los efectos en los márgenes que son causados por las ventas en riesgo o "Sales-at-Risk" (SAR), lo cual es una medida importante del CMM. El estudio fue hecho de dos maneras, una en el nivel de las compañías y la otra en el nivel industrial. Este autor usó SAR como medida del potencial del comportamiento de la tolerancia mutua para demostrar una relación positiva entre estos dos conceptos, Así pues, el resultado fue que SAR tiende a mostrar un efecto positivo en los márgenes, y es este a su vez es dominado por el SAR de la industria a la que pertenece cada compañía, debido a la tolerancia mutua. Por otra parte, encontró que hay una relación muy estrecha entre las operaciones de multi-mercado y los

contactos multi-mercado, explicado principalmente por el rápido ingreso de las firmas diversificadas en las industrias, lo cual incrementa el SAR en esas industrias. Gracias a esto, el autor confirma su tesis demostrando que en el nivel de la compañía, SAR tiene un efecto significativo en el margen del rango moderado de la concentración donde la colusión es factible, pero difícil de alcanzar sin la tolerancia mutua. Sin embargo este efecto es más fuerte en el nivel industrial, siendo un efecto más sugestivo de colusión que eficiente.

Barnett (1993) también realizó un experimento relacionado con la tolerancia mutua. Este estudio se llevó a cabo con los datos recolectados de la “American telephone industry” desde 1981 hasta 1986, obteniendo como objetos de análisis los CEPS (Customer premises equipment and service). Los CPES son compañías "interconectadas" que venden y proveen servicio de equipamiento que conectan a los suscriptores de teléfonos a las redes de teléfonos. Los productos utilizados para proveer este servicio incluyen una variedad de redes telefónicas, transmisiones y equipamiento de procedimiento de datos. Al final del estudio se encontró que las firmas que pertenecen a grupos estratégicos tenderán a competir más agresivamente unas con otras, pero las firmas que no pertenecen a ningún grupo estratégico se verán más afectadas al no contar con barreras que aíslen a los competidores de cualquier grupo estratégico.

TABLA 9. RESUMEN DE LOS EJEMPLOS DE LA TOLERANCIA MUTUA

AUTOR	AÑO	ARGUMENTO CENTRAL	HALLAZGOS	ESTUDIO EMPÍRICO
Donald Alexander	1985	La tolerancia mutua tiene algún impacto anticompetitivo en la demanda de mercado de depósitos	- Cuando los BHCs competían uno contra otro en un número de mercados geográficos, estos podían estar menos aptos de comportarse competitivamente debido al potencial de retaliación por	Federal Deposit Insurance Corporation's Bank Operating Statistics.

			<p>parte de un rival en otro mercado.</p> <p>- A mayor simpatía entre los BHCs, evitarían aún más el comportamiento competitivo en cualquier otro mercado.</p>	
Robert Feinberg	1985	<p>En el nivel de la compañía, SAR tiene un efecto significativo en el margen del rango moderado de la concentración donde la colusión es factible, pero difícil de alcanzar sin la tolerancia mutua.</p>	<p>- SAR tiende a mostrar un efecto positivo en los márgenes, y es este a su vez es dominado por el SAR de la industria a la que pertenece cada compañía, debido a la tolerancia mutua</p> <p>- Hay una relación muy estrecha entre las operaciones de multi-mercado y los contactos multi-mercado, explicado principalmente por el rápido ingreso de las firmas diversificadas en las industrias, lo cual incrementa el SAR en esas industrias.</p>	Federal Trade Comission's Line of Business
William Barnett	1993	<p>Pertenecer a un grupo estratégico fomentará la reducción de rivalidad entre los miembros del grupo</p>	<p>- Las firmas que pertenecen a grupos estratégicos tenderán a competir más agresivamente unas con otras, pero las firmas que no pertenecen a ningún grupo estratégico se verán más afectadas al no contar con barreras que aíslen a los competidores de cualquier grupo estratégico.</p>	American telephone industry.

7. EL COMPORTAMIENTO COLUSIVO

7.1 ¿Qué es el comportamiento colusivo?

El comportamiento colusivo se refiere al acuerdo de dos o más empresas que compiten en diferentes mercados pero que, en cada uno de ellos escogen establecer una estrategia que los induce a actuar de cierta manera en comparación a las demás empresas (Nicholson, 2007). El propósito de este tipo de acuerdos es que cada una de las firmas participantes se empodere de una parte del mercado o mercados en los que compite y que así actúe de manera monopolística, para impedir que otras empresas entren al mercado. El comportamiento colusivo en cualquier mercado está aparentemente condicionado por la estructura interna de la firma y por la interdependencia de sus contactos entre mercados, (William B. Evans e Ioannis N. Kessides, 1994) así pues cualquier acción tomada en contra de los competidores multi-mercado podría generar reacciones en otro mercado en el que se encuentren .

Un tema que va de la mano con el comportamiento colusivo es el conglomerado. Un conglomerado es una firma que vende más de un producto y/o en más de un mercado geográfico. Frecuentemente las firmas conglomeradas son rivales en múltiples mercados y toman decisiones simultáneamente de acuerdo a cada mercado (Phillips y Mason, 1992). Su comportamiento revela ciertas tendencias inherentes cuando los agentes toman decisiones de multi-mercado en contra de sus rivales comunes, las cuales determinarán su competitividad y así su liderazgo en cada mercado.

En su esfuerzo para maximizar las utilidades totales ($IMg=CMg$), las elecciones cooperativas tenderán a incrementarse en un mercado y decrecer en el otro. La pérdida relativa de "menor cooperación" en un mercado es mayor que la compensación de las ganancias de la "mayor cooperación" en el otro. Esto se evidencia gracias a un experimento económico realizado por Phillips y Mason (1992), quienes investigaron el comportamiento en mercados conglomerados en donde las firmas mostraron una tendencia estable de incrementar sus utilidades durante 40 períodos de decisiones.

7.2 ¿Cuándo y cómo ocurre?

La colusión es el escenario perfecto de competencia entre dos o más firmas. Para explicar su razón de ser, es necesario comprender la teoría de juegos, la cual va ligada al tema en cuestión. Esta teoría trata de explicar las decisiones tomadas por las empresas de acuerdo a sus estrategias competitivas. Sus principales desarrolladores fueron John Von Neumann y Oskar Morgenstern quienes intentaron explicar la estrategia militar antes y durante la guerra fría en su artículo llamado "Theory of Games and Economic Behavior" en 1947. Hoy en día, la teoría de juegos se utiliza como herramienta para entender los comportamientos de la economía y en otros campos como por ejemplo la biología, politología, sociología, filosofía, psicología, entre otros. Ahora bien, supóngase dos empresas 1 y 2, quienes tienen dos opciones de estrategias (X y Y) en un mercado que tiene consumidores cuya demanda es muy elástica y el producto ofrecido es un bien necesario. Ambas firmas pueden escoger tanto la opción X como la opción Y, pero al ser competencia, no saben cuál opción escogerá la otra. Sin embargo, ambas conocen las

consecuencias de los 4 escenarios posibles. Ahora suponga que la opción X haga alusión a la reducción de precios y la opción Y sea subir los precios. Se sabe que si una escoge X y la otra Y, la empresa que escogió X se verá beneficiada, mientras que la otra perderá. Si ambas deciden ponerse de acuerdo y escoger Y, al vender un producto necesario, ambas firmas aumentarán sus utilidades al mantener sus costos. Sin embargo, ninguna de las dos empresas confía plenamente en la palabra de la otra y decide pensar de la siguiente manera:

Firma B/Firma A	Opción X	Opción Y
Opción X	Gana poco, gana poco	Gana mucho más, pierde
Opción Y	Pierde, gana mucho más	Gana mucho, gana mucho

De acuerdo a esto, las empresas entenderán que si escogen la opción Y, sus utilidades aumentarán sólo si la otra escoge también esa opción; pero esta probabilidad es sólo del 50%, por lo que la empresa tiene 50% de “ganar mucho” y 50% de “perder”. Así pues, su decisión cambia queriendo “ganar mucho más” al elegir la opción X. En este caso ella tiene un 50% de probabilidad de “ganar mucho más” pero, a comparación de la opción anterior, tiene 50% de “ganar poco” en vez de “perder”. Esta opción escogida por ambas empresas ocasionará el equilibrio de Nash, donde ambas firmas escogen la opción X por la aversión al riesgo de “perder”. El equilibrio de Nash o de Cournot es la solución en donde las firmas maximizan sus utilidades dadas las estrategias de los otros (Neumann y Morgenstern, 1947).

Barnett (1993) por su parte, escribió un artículo que tenía como propósito investigar cuáles estrategias prevalecerán en el tiempo cuando algunas firmas en una industria compiten fuertemente, mientras otras se abstienen de competir en gran medida. Este clásico problema estratégico emerge cuando algunos rivales pueden desalentar la competencia por amenaza de retaliación. Durante años, se ha predicho que este impedimento se da en competidores quienes se encuentran en varios mercados.

Para explicar lo anterior, supóngase otro escenario con 2 mercados y 3 firmas las cuales compiten con productos no diferenciados, por lo cual utilizan estrategias de precios. Sin embargo las 3 firmas han acordado coludir en ambos mercados. Ahora bien, si la firma 3 decide desviarse (no continuar con la estrategia y los acuerdos previamente establecidos), las firmas 1 y 2 le implementarán un castigo (retaliación), y ellas continuarán generando utilidades monopolísticas en el otro mercado. Pero si la firma 1 o 2 decide desviarse después, será castigada lo más duramente posible por la otra en ambos mercados. Para que el castigo se lleve a cabo se debe tener información creíble sobre los actos indebidos de aquella empresa. Según Frank Verboben (1995), la colusión será más difícil de contener cuando incrementa el número de empresas.

Las firmas pueden alcanzar mejores resultados colusivos cuando esperan encontrarse y competir en un número infinito de periodos (Fernández y Marín, 1998). Para alcanzar estos resultados, las firmas involucran un conjunto de penalidades para aquellos jugadores que deciden desviarse. Por ejemplo, si una firma decide desviarse de su resultado colusivo, la penalidad impuesta podría consistir en redefinir la estrategia de equilibrio desfavoreciendo a la firma que ha decidido desviarse, acción realizada por parte de las otras firmas.

Este tipo de competencia localizada es un tema tratado por muchos autores como Frank Verboben (1995) quien señala que la competencia localizada está presente en un mercado de producto, si el número de productos es suficientemente grande comparado con el número de dimensiones en las cuales las firmas pueden diferenciarse a sí mismas. En estos mercados aparecen los problemas de comunicación entre las firmas, al ser estas incapaces de imponer castigos selectivos a través de acciones discriminatorias que afecten sólo al tramposo. Esta competencia localizada se puede presentar en industrias con operaciones de multi-mercado con ausencia de CMM, siempre y cuando la firma multi-mercado no esté en la capacidad de seguir una política discriminatoria entre los mercados en los cuales esté activa. Las operaciones multi-mercado con ausencia de CMM serían entonces factores que dificultan la colusión debido a los problemas de comunicación, lo cual contradice la teoría de Bernheim y Whinston (1990).

Por otra parte, los oligopolios pueden adherirse a un acuerdo colusivo referente a un mercado específico. Aun si las desviaciones fueran rentables, ellas deben reconocer que las desviaciones los guiarán a un colapso general de competencia en todos los mercados en donde ellas se encuentren (William B. Evans e Ioannis N. Kessides, 1994). Sin embargo, si la firma que se desvía sabe que será castigada por su transgresión en todos los mercados en donde se encuentre a las otras firmas, entonces, si decide desviarse totalmente, debe hacerlo también en todos los mercados donde compita. De hecho, uno podría argumentar que el CMM simplemente aumenta el costo y beneficio de desviarse en proporciones iguales. Se puede decir entonces que en general existe alguna ambigüedad de cómo las estrategias de multi-mercado precisamente afectan las oportunidades de cooperación tácita.

Recientemente, algunos autores han intentado descifrar esta incógnita. Para Choi y Geralt (2010) el CMM puede afectar el grado de colusión entre firmas, pues a mayor cantidad de mercados en el que se encuentren con los mismos competidores, mayor propensión hay para que se genere un comportamiento colusivo. Y Lefouili y Roux (2008) establecen que las compañías que coluden en un mercado o en un producto por un tiempo, suelen formar carteles en esos mismos mercados o mercados adyacentes. Es decir que el CMM puede producir, como una consecuencia no esperada, un cartel, sin que la intención fuese esa. Se podría sacar como conclusión que los actores en los mercados perciben un beneficio que podría incrementarse si se llegan a acuerdos pactados verbalmente o por escrito, como es el acuerdo de precios al consumidor final.

7.3 ¿Qué implicaciones y consecuencias trae?

En el experimento realizado por Phillips y Mason (1992), encontraron que los conglomerados no causan más cooperación en los dos mercados en que compiten. Sin embargo esta cooperación se reducirá sólo en los mercados donde la cooperación es relativamente fácil, mientras que la cooperación entre conglomerados tenderá a ser alta cuando la cooperación sea relativamente difícil, lo que concuerda con el modelo de Bernheim y Whinston (1990). Feinberg (1985) también coincide con esta afirmación al decir que los conglomerados conllevan a precios altos y utilidades. Con los resultados crecientes en un mercado pero decrecientes en el otro, las implicaciones de eficiencia de los conglomerados no son fáciles de percibir. Lo anterior se debe a la aversión al riesgo por parte de ambas empresas con CMM, las cuales están dispuesta a cooperar en un escenario

en donde ambas se vean probablemente atacadas ya sea por alguna tercera firma o por su rival. En el caso contrario, es decir, si se rompe la colusión, según el modelo de competencia de Bertrand (1883), se da inicio a una baja de precios, hasta que llegue al equilibrio de Nash en el punto de competencia perfecta.

Saliendo del tema microeconómico, el comportamiento colusivo trae sus consecuencias tanto para la empresa misma como para el consumidor. El comportamiento colusivo, la cartelización y el monopolio se consideran como conductas desleales en muchos países en el mundo, por lo cual son prácticas penalizadas. Cuando hay contacto multi-mercado las empresas empiezan a conocerse y acercarse para llegar a este tipo de acuerdos, que en corto plazo los beneficia económicamente, pues van a tener márgenes de ganancia más altos. Sin embargo, no se dan cuenta de las implicaciones negativas que esto trae. En cada país existen organismos y programas gubernamentales que cuidan al consumidor y que investigan casos de estas prácticas para penalizar a los culpables, cuyos castigos pueden ir desde multas multimillonarias a las empresas implicadas hasta la pérdida de licencia de operación, pasando por el desprestigio público y la encarcelación de los ejecutivos que establecieron los acuerdos colusivos o monopólicos. Por ejemplo, según la revista Semana (2015) la Autoridad de la Competencia de Francia sancionó con 192 millones de euros a Senagraal, Novandie, Lactalis Nestlé, por el cartel de yogur, en febrero de 2015. Otro ejemplo de sanciones por cartelización es la multa de 98,2 millones de euros impuestos por la Comisión Nacional de Mercados y la Competencia (CNMC) a contratistas públicos y asociaciones dedicadas por el cartel de las basuras, donde los involucrados se repartían los clientes de las licitaciones públicas durante los años 1999 y 2013. Y por último una multa record fue impuesta en el 2013, por un valor superior a 1.700 millones de

euros, a Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, JP Morgan, Citigroup, Société Générale y RP Martin; por lo que se denominó el cartel bancario.

Por el lado del consumidor, éste se ve directamente afectado por el lado económico, debido a que la empresas suelen pactar precios y un determinado número de cantidades a producir, con el motivo de disuadir a la competencia de entrar a ese mercado o forzarlo a salir, por lo que el consumidor se queda sin posibilidades de conseguir un producto a su precio justo, sino que tiene que pagar más por un producto que lo que debería. Esta consecuencia sólo se da cuando luego del comportamiento colusivo se forme un cartel. Esta situación no es una consecuencia directa del CMM, debido a que la cartelización se da cuando hay un acuerdo secreto expícito entre las partes para pactar precios, definir cuotas de producción, evitar importaciones o exportaciones etc. El comportamiento colusivo por su parte, se presenta cuando las firmas reconocen su interdependencia y hacen uso del poder de mercado que tienen juntas, sin necesidad de tener un acuerdo explícito sobre un arreglo entre las mismas. Además, usualmente la única parte que se afecta en el comportamiento colusivo es la fijación de precios.

7.4 Ejemplos

El siguiente ejemplo es una investigación realizada por William B. Evans e Ioannis N. Kessides (1994), la cual tiene como tema no sólo el comportamiento colusivo sino también el CMM. Se decidió mostrarlo en esta sección para ir abriendo espacio al siguiente apartado que mostrará la relación entre los tres ejes tratados.

Evans y Kessides tomaron como ejemplo la industria de aerolíneas en Estados Unidos para demostrar la hipótesis del CMM, en su artículo “Living by the Golden rule: multi-market contact in the US airline industry”. Para su estudio, escogieron las 1000 rutas de ciudades más grandes dentro del periodo 1984 y 1988 (Fourth-quarter versions of Data Bank 1A (DB1a) of the U.S Department of Transportation’s Origin and Destination (O&D)). En el estudio encontraron que las aerolíneas de mayor tamaño, al encontrarse en varias rutas entre ciudades, decidirían adoptar el comportamiento colusivo y abstenerse de fijar sus precios agresivamente en una ruta aérea, por miedo de las acciones que puedan tomar sus competidores en otras rutas en donde se encuentren. Sin embargo, cuando una aerolínea pequeña entra a competir dentro de esas rutas, la tolerancia entre las grandes aerolíneas se reduciría, al tener que modificar sus estrategias de precios debido al cambio en el esquema de costos. El contacto entre ellas puede afectar positiva o negativamente en el precio de los bienes y servicios ofrecidos, dependiendo del contacto externo y las características internas del mercado, pero contrariamente, la participación de mercado y la concentración no son indicadores del desempeño de las aerolíneas. En este ejemplo se evidencia el comportamiento colusivo entre las aerolíneas al tener que decidir qué estrategias de precios usar simultáneamente a la toma de decisión de su competencia, lo que conlleva a un equilibrio de Nash, en donde ambas empresas deciden adoptar la estrategia menos riesgosa económicamente.

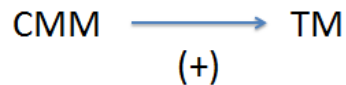
**TABLA 10. RESUMEN DE LOS EJEMPLOS DE COMPORTAMIENTO
COLUSIVO**

AUTOR	AÑO	ARGUMENTO CENTRAL	HALLAZGOS	ESTUDIO EMPÍRICO
William B. Evans e Ioannis N. Kessides	1994	Cambio en el comportamiento colusivo de las aerolíneas debido a la toma simultánea de decisión de su competencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Las aerolíneas de mayor tamaño adoptan el comportamiento colusivo y se abstienen de fijar sus precios agresivamente en una ruta aérea, por miedo de las represalias tomadas por otras. - Cuando aerolíneas pequeñas entran a competir, la tolerancia mutua de las grandes se reduce al tener que cambiar sus sistemas de costos. 	U.S Department of Transportation's Origin and Destination (O&D))

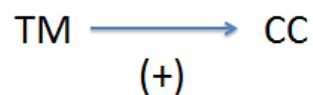
8. RELACIÓN ENTRE EL CONTACTO MULTI-MERCADO, LA TOLERANCIA MUTUA Y EL COMPORTAMIENTO COLUSIVO

Gracias a la teoría propuesta por Edwards (1955), varios autores que se han mencionado a lo largo de este texto, han podido profundizar sobre los 3 ejes tratados y también sobre la relación que existe entre ellos. Se entiende entonces que el CMM se da cuando dos o más empresas se encuentran compitiendo en varios mercados distintos ya sean geográficos o de productos. Fernández y Marín (1998) apoyan la teoría de Edwards al decir que las firmas que se encuentran en varios mercados durante un número infinito de periodos, pueden encontrar rentable el hecho de redistribuir el poder de mercado entre los mercados en donde ellas operan actualmente, seleccionando así, su posicionamiento y con él, su esfera de influencia. Sin embargo, esto también conlleva a que las firmas desarrollen una tolerancia mutua entre ellas al respetar la esfera de influencia de las otras firmas.

La tolerancia mutua aparece como resultado del CMM (Barnett, 1993). Pero la magnitud de tolerancia puede variar gracias a varios factores. Si un incremento (decremento) en el número de contactos tiene un impacto positivo (negativo) en el precio del mercado, entonces a mayor CMM se facilitará aún más el comportamiento de la tolerancia mutua, la cual conlleva a fijar precios supra competitivos (Alexander, 1985). Esta fijación de precios se puede considerar como una ventaja estratégica. Scott (1989) argumentó que la habilidad de tolerar es un objetivo estratégico de algunas firmas y presenta evidencia que los conglomerados han incrementado el grado de CMM. Por ahora, se puede concluir entonces que existe una relación positiva entre el CMM y la tolerancia mutua (TM).



Ahora bien, la tolerancia mutua a su vez facilita la colusión. Robert M. Feinberg (1985) demostró esta apreciación en su estudio publicado en el artículo “Sales at Risk: a Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior”, el cual se analizó en la sección 6.3 del presente texto. Feinberg dice que las compañías que se encuentran con sus rivales en más de un mercado estarán en la capacidad de coludir en uno o todos esos mercados. Las ventas en riesgo (SAR) es una medida de la importancia de los contactos multi-mercado, que incrementa los márgenes (precio-costos) en el rango moderado de concentración donde la colusión es factible pero difícil de alcanzar sin la tolerancia mutua. Así pues, existe también una relación positiva entre la tolerancia mutua y el comportamiento colusivo (CC).



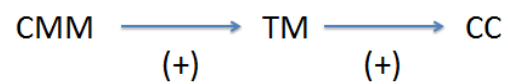
Estas dos relaciones se pueden concretar al evidenciar que existe una relación positiva entre el CMM y el comportamiento colusivo. Durante varios años se ha tenido la creencia de que el CMM fomenta el comportamiento colusivo en mercados donde los rivales se encuentran (Phillips y Mason, 1992). Edwards (1955) argumenta que el CMM facilita la colusión, porque hay más alcance de castigar desviaciones en algún otro mercado. El problema aparece cuando una firma decide hacer trampa no sólo en un

mercado sino en varios o todos en donde compite. Esto conlleva al incremento de los costos en esos mercados, así como los beneficios de una desviación óptima.

Por otro lado, el CMM puede tener efectos reales; en un amplio rango de circunstancias, suaviza los problemas que limitan la extensión de colusión (Bernheim y Whinston, 1990). Estos efectos se verán reflejados en los precios y las utilidades de cada industria y dependerán a su vez de las características de los mercados a los cuales acuden las firmas, y a las de las firmas como tal. En general, en presencia de CMM, los precios son mayores en mercados donde es difícil coludir y menores en mercados donde la colusión es fácil (Fernández y Marín, 1998). Sin embargo, cuando las firmas son idénticas y los mercados difieren, los precios y las utilidades tenderán a subir en algunos mercados pero bajarán en otros como resultado del CMM. Similarmente, cuando las firmas difieren en sus costos, el CMM puede causar que los precios suban o bajen.

Cuando los mercados y las firmas son exactamente iguales y la tecnología muestra retornos constantes a escala, el CMM no mejora las habilidades de las firmas para sostener los precios de colusión, debido a que la fijación de los precios será igual al costo marginal de ambas firmas rivales, por lo cual la fijación de precios no será atractiva para las empresas al ser $P=CMg$, el punto en donde la firma no gana ni pierde (Bernheim y Whinston, 1990). Sin embargo, algunas condiciones naturales sí aumentan las ganancias del comportamiento colusivo desde el CMM, pero este argumento se propone como una investigación para el futuro. Aun cuando las firmas no pueden sostener resultados totalmente colusivos en ningún mercado, ellas estarán en la capacidad de ganar al cambiar el poder de mercado entre los mercados (ejemplo: precios bajos en un mercado y precios altos en otro). Esto se debe a que el CMM altera el ambiente estratégico de las firmas, en

este caso duopolistas, al suavizar los problemas cooperativos en un modelo teórico de juego. En el otro escenario, cuando los mercados no son idénticos, es decir, que difieran en demanda o difieren en costos marginales, entonces el CMM sí genera ganancias en la habilidad colusiva (Bernheim y Whinston, 1990). Pero esto se evidenciará aún más cuando se cuente con esferas de influencia, las cuales permiten que las firmas puedan coludir efectivamente en sus precios. Esto concluye la relación positiva entre los 3 ejes



9. INVESTIGACIONES FUTURAS

Cada autor hace un enfoque definido para sus estudios o toma un área o industria para estudiarla, pues caso contrario, su investigación no acabaría nunca. Al ser esos campos tan específicos, en ambientes o situaciones determinadas, muchas variables suelen quedar por fuera de dichas investigaciones. A continuación se podrá ver lo que algunos autores consideran que es importante mirar desde otra perspectiva en futuras investigaciones que le pueden aportar a las suyas. Pero más importante es resaltar que no se debe ceñir únicamente a lo que los autores proponen, sino que existen muchas posibilidades de cómo se puede aportar a estos temas y mejorar a la larga la estrategia empresarial de las firmas.

En 1995, Frank Verboben incita que para investigaciones futuras, sería interesante tomar una aproximación sistemática (econométrica) para examinar el rol de la competencia localizada en los casos de fijación de precios involucrando el intercambio de información. En 1996, Baum y Korn proponen investigar cómo el solapamiento de dominio de mercado y el CMM influyen los efectos de la entrada y salida de un mercado en firmas exitosas y sobrevivientes. Audia, Sorenson & Hedge (2001) invitan a investigar más sobre los factores relacionados con la competencia multi-mercado. Por ejemplo, qué tanto influye en el desempeño de la firma la dispersión geográfica ante el movimiento de la competencia, o qué tanto puede aprender una firma de su competencia cuando se encuentra con ella en diferentes mercados, contextos y culturas. Stephan & Peters en 2013 proponen investigar los factores que influyen en la relación entre tolerancia mutua y el rendimiento de una empresa. Cómo factores internos y externos tienen un efecto en el comportamiento

competitivo de las firmas, y cómo estos, en últimas, afectan su desempeño. Los autores dejan el siguiente interrogante: ¿Las firmas que se comprometen a una tolerancia mutua en los mercados en los cuales tienen alto CMM, alcanzan más éxito y mejoran sus prospectos de supervivencia?

Los estudios hechos previamente suelen enfocarse en industrias en las que existen pocos competidores pero que tienen muchas sucursales o filiales, y cuyo objeto de estudio son mercados diferentes geográficamente, diferentes ciudades o países, como es la industria financiera con los bancos, o la industria aérea con las aerolíneas. Sería importante agregar un área de estudio en la cual se haga un enfoque local, es decir, averiguar si el CMM dentro de una sola ciudad genera tolerancia mutua o un comportamiento colusivo. Esto se puede analizar en principio, en industrias en las cuales ya existe una trayectoria de estudio multi-mercado y tolerancia mutua, un ejemplo de ello son los bancos. En una misma ciudad, cada sucursal atiende un público y mercado diferente, los cuales suelen encontrarse con los competidores en cada uno de esos nichos que atiende. Con esta nueva información se podría hacer un paralelo entre el CMM trasnacional y local, y establecer sus similitudes y diferencias.

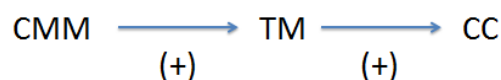
Otro acercamiento que se podría hacer en investigaciones futuras y que no ha sido tomado en cuenta por ningún autor, es mirar cómo se da el comportamiento multi-mercado y la tolerancia mutua en empresas que poseen muchas sucursales en un país, pero que también se encuentran en otros países, es decir, hacer el comparativo de la misma empresa en diferentes países y establecer si existe un relación de tolerancia mutua con la competencia, y qué factores la incentivan o desaniman.

Para aportar nuevas teorías sobre estos temas y continuar con su evolución, se debería dejar de hacer estudios y/o investigaciones sobre supuestos o modelos perfectos, donde las empresas son homogéneas, o se encuentran en mercados homogéneos. La realidad hoy en día es completamente diferente, los mercados donde se encuentran las empresas en su CMM están lejos de ser parecidos unos con otros, tanto así que los clientes de las firmas pueden diferir radicalmente dentro de un mismo mercado, sin tener en cuenta que evolucionan constantemente. Por tal motivo es contraproducente seguir haciendo estudios e investigaciones sobre comportamiento colusivo, tolerancia mutua y CMM a partir de modelos homogéneos y estáticos. Se debería empezar a ahondar más en industrias reales que no se han investigado antes como de consumo masivo o empresas con productos de lujo, para entender si todavía se aplican estos 3 temas en la realidad.

10. CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este escrito se han trabajado diferentes autores, los cuales tienen un acercamiento definido sobre los ejes temáticos que aquí se trataron. En términos generales, condensando las definiciones de los diferentes autores, se puede establecer que el CMM es el contacto que se presenta entre una empresa con sus competidores en diferentes mercados ya sea de productos o geográficos. La tolerancia mutua es un efecto del CMM que consiste en el acuerdo implícito que se forma entre las firmas, cuando estas reconocen su interdependencia y se dan cuenta que atacar las esferas de influencia de las otras sólo traen una reducción de sus beneficios. Y el comportamiento colusivo está vinculado con un acuerdo tácito entre las empresas con el fin de obtener mayores beneficios (utilidades más altas o ingresos mayores), a través de una mayor cooperación entre ellas como fijar unos precios mínimos en el mercado, para que sus rangos de utilidades sean mayores y así puedan disuadir a la competencia de entrar a ese mercado.

Según toda la investigación que se hizo, se logró establecer la siguiente relación:



Esto significa que existe una relación positiva y secuencial entre los 3 ejes temáticos. El CMM puede derivar en una tolerancia mutua cuando las empresas reconocen su interdependencia y esta a su vez puede desencadenar un comportamiento colusivo. Pero de esta relación surgen unas condiciones, dado que esto no se da el 100% de las veces cuando existe un CMM. Que exista un CMM es suficiente para que se dé la tolerancia

mutua, pero no necesaria. ¿Qué significa esto? Que puede que exista un CMM pero las empresas no reconocen su interdependencia, atacándose agresivamente las esferas de influencias unas a otras y nunca desarrollar la tolerancia mutua, por miedo a confiar en su contrincante. Por otro lado, la otra condición que existe es que la tolerancia mutua es condición suficiente pero no necesaria para el comportamiento colusivo. Esta afirmación viene de dos escenarios. El primero, es cuando un grupo de firmas se encuentran en TM pero nunca llegan a realizar un CC. Y el segundo, es cuando se da un CC por un proceso totalmente ajeno a la existencia del CMM y la TM.

Los mercados son totalmente dinámicos y diferentes por lo que establecer una regla general que aplique para todos los escenarios es muy difícil. Por tal motivo este trabajo sirve de base para futuras investigaciones, en donde se quiera analizar las relación de los 3 ejes temáticos, pero a su vez se quieran establecer condiciones o factores para centrar la investigación, como mercados regionales, diferentes tipos de industrias, o factores demográficos de los consumidores finales de los bienes de una firma, etc.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, W. J. (1974). Market Structure and Corporate Power: The Horizontal Dominance Hypothesis Reconsidered. *Columbia Law Review*.
- Alexander, D. L. (1985). An Empirical Test of the Mutual Forbearance Hypothesis. *Southern Journal of Economics*, 52, pp. 122-140.
- Audia, P. G., Sorenson, O., & Hage, J. (2001). Tradeoffs in the Organization of Production: Multiunit Firms, Geographic Dispersion and Organizational Learning. *Advances in strategic management*, 18, pp.75-105.
- Banaszak-Holl, J. (1992). Historical Trends in Rates of Manhattan Bank Mergers, Acquisitions, and Failures. Working Paper, *Center for Health Care Research*, Brown University, Providence, RI.
- Barnett, B. (1993). Strategic Deterrence Among Multipoint Competitors. *Industrial and Corporate Change*, 2, pp. 249-278.
- Baum, J. A. C., & Korn, H. J. (1996). Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 225-291.
- Baum, J. A. C., & Mezas, S. J. (1992). Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1989-1990. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 580-604.
- Baum, J. A. C., & Singh, J. V. (1994a). Organizational Niche Overlap and the Dynamics of Organizational Founding. *Organization Science*, 5, pp. 483-501.
- Bernheim, D. & Whinston, M. D. (1990). Multimarket Contact and Collusive Behavior. *Rand Journal of Economics*, 21, pp. 1-26.
- Boeker, W., Goodstein, J., Stephan, J., & Murmann, J. P. (1997). Competition in a Multimarket Environment: The Case of Market Exit. *Organization Science*, 8, pp. 126-142.

- Bulow, J., Geanakoplos, J., & Klemperer, P. (1985). Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements. *Journal of Political Economy*, 93, pp. 388-511.
- Choi, J. P., & Gerlach, H. (2012). Global Cartels, Leniency Programs and International Antitrust Cooperation. *International Journal of Industrial Organization*, 30, pp. 528-540.
- Choi, J. P., & Gerlach, H. (2012). International Antitrust Enforcement and Multimarket Contact. *International Economic Review*, 53, pp. 635-658.
- Ciliberto, F., & Williams, J. W. (2014). Does Multimarket Contact Facilitate Tacit Collusion? Inference on Conduct Parameters in the Airline Industry. *The RAND Journal of Economics*, 45, pp.764-791.
- Cotterill, R. W., & Haller, L. E. (1992). Barrier and Queue Effects: A Study of Leading U.S. Supermarket Chain Entry Patterns. *Journal of Industrial Economics*, 40, pp. 427-440.
- Edwards, C. D. (1955). Conglomerate Bigness as a Source of Power. The National Bureau of Economic Research Conference Report. *Business Concentration and Price Policy* (Princeton: Princeton University Press), pp. 331-359.
- Evans, W. N. & Kessides, I. N. (1994). Living by the “Golden Rule”: Multimarket Contact in the US Airline Industry. *The Quarterly Journal of Economics*, 109, pp.341-366.
- Feinberg, R. M. (1985). “Sales at Risk”: A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior. *Journal of Business*, 58, pp. 225-241.
- Feinberg, R. M. (2015). “Exports at Risk”: The Effect of Multimarket Contact in International Trade. *Southern Economic Journal*, 81, pp. 769-781.
- Fernández, N., & Marín, P. (1998). Market Power and Multimarket Contact: Some Evidence from the Spanish Hotel Industry. *Journal of Industrial Economics*, 46, pp. 301-305.
- Fudenberg, D., Levine, D. & Maskin, E. (1991). An Approximate Folk Theorem with Imperfect Private Information. *Journal of Economic Theory*, pp. 26-47.

- Gort, M. (1962). Diversification and Integration in American Industry. *National Bureau of Economic Research*, General Series (Princeton: Princeton University Press).
- Green, E. & Porter, R. (1984). Noncooperative Collusion under Imperfect Price Information. *Econometrica*, 52, pp. 87-100.
- Heggestad, A. A. & Rhoades S. A. (1978). Multi-market Interdependence and Local Market Competition in Banking. *Review of Economics and Statistics*, 60, pp. 523-532.
- Kahn, A. E. (1961). The Chemical Industry. *The Structure of American Industry*.
- Kandori, M. & Matsushima, H. (1994). Private Observation and Communication in Implicit Collusion. *Mimeo*.
- Karnani, A. & Wernefelt, B. (1985). Research Note and Communication: Multiple Point Competition. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 87-96.
- Lefouili, Y., & Roux, C. (2008). Leniency Programs for Multimarket Firms: The Effect of Amnesty Plus on Cartel Formation. *International Journal of Industrial Organization*, 30, pp. 624-640.
- Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947). Theory of Games of Economic Behavior. *Princeton University Press*.
- Nicholson, W. (2007). Teoría Microeconómica. Thomson, Novena Edición.
- Phillips, O. R. & Mason, C. F. (1992). Mutual Forbearance in Experimental Conglomerate Markets. *Rand Journal of Economics*, 23, pp. 395-414.
- Pilloff, S. J. (1999). Multimarket Contact in Banking. *Review of Industrial Organization*, 14, pp.163-182.
- Porter, M. (1976). Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning. *California Management Review*, 19 (Winter), pp.21-33.

- Ranger-Moore, J., Breckenridge, R. S., & Jones, D. L. (1995). Patterns of Growth and Size-localized Competition in the New York Life Insurance Industry, 1860-1985. *Social Forces*, 73, pp. 1027-1049.
- Revista Semana. (2015). Carteles de Precios: Consumidores Contraatacan. Economía. Colombia. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/como-evitar-los-carteles-empresariales-en-el-pais/420934-3>.
- Rumelt, R. P. (1974). Strategy, Structure, and Economic Performance. *Division of Research* (Boston: Harvard Business School).
- Scott, J. T. (1982). Multimarket Contact and Economic Performance. *Review of Economics and Statistics*, 64, pp. 368-375.
- Simmel, G. (1950). The Sociology of Georg Simmel. *New York: Free Press*.
- Stephan, J., & Peters, R. (2013). Mutual Forbearance among Multimarket Firms: A Behavioral Approach to Tacit Cooperation. *Journal of Management & Organization*, 19, pp. 115-133.
- Stigler, G. (1964). A Theory of Oligopoly. *Journal of Political Economy*, pp. 44-63.
- Strickland, A. D. (1980). Conglomerate Mergers, Mutual Forbearance Behavior and Price Competition. Unpublished Manuscript, *George Washington University*.
- Tieying, Y., Subramaniam, M., & Cannella, A. (2009). Rivalry Deterrence in International Markets: Contingencies Governing the Mutual Forbearance Hypothesis. *Academy of management Journal*, 52, pp.127-147.
- Verboven, F. (1995). Multimarket Operation, Localized Competition and Collusive Behavior. *CentER Discussion*, Paper No. 9539.
- Verboven, F. (1997). Localized Competition, Multimarket Operation and Collusive Behavior. *The Open Access Publication Server of the ZBW –Leibniz Information Centre for Economics*, FS IV 97-3.

- Wholey, D. R., Christianson, J. B., & Sánchez, S. M. (1992). Organization Size and Failure Among Health Maintenance Organizations. *American Sociological Review*, 57, pp. 829-842.