

ESTRATEGIA Y EFICIENCIA EN LA ELECCIÓN DE GESTOR*

JUAN CARLOS BÁRCENA-RUIZ

MARÍA BEGOÑA GARZÓN

Universidad del País Vasco

En este artículo consideramos que hay dos tipos de gestores: los que son hábiles en fomentar demanda y los que tienen habilidad en reducir costes. La decisión de qué tipo de gestor prefieren contratar las empresas viene determinada por motivos de eficiencia y motivos estratégicos. Si uno es más hábil que el otro, el motivo eficiencia domina y, en equilibrio, ambas empresas eligen el mismo. Sin embargo, cuando ambos tipos de gestores tienen una habilidad similar, son los motivos estratégicos los que determinan la elección.

Palabras clave: gestores, estructura de mercado, organización de la empresa.

Clasificación JEL: L22, M12.

Una de las características de las empresas modernas es que hay una separación entre la propiedad y el control, de manera que los dueños de las empresas no las dirigen sino que contratan a gestores que desempeñen esta tarea [véase Alchiam y Demsetz (1972)]. Por ello, el tipo de gestor que se contrate para dirigir la empresa es crucial, ya que sus características personales y profesionales, su trabajo y su estilo de dirección, marcarán el éxito o fracaso de la empresa. A pesar de que es bien conocida la importancia que tiene la formación y experiencia de los gestores en el buen funcionamiento de las empresas, la cuestión de qué tipo de gestor poner a cargo de la dirección de una empresa requiere mayor estudio.

En este artículo analizamos los motivos que llevan a los dueños de las empresas a elegir un determinado tipo de gestor de entre los posibles que existen en el mercado. Para ello suponemos, por simplicidad, que en el mercado de trabajo existen únicamente dos tipos de gestores: aquellos que son hábiles para fomentar demanda y aquellos con habilidad para reducir costes. El resultado obtenido es que, si ambos tipos de gestores tienen una habilidad similar, las empresas eligen los

(*) Agradecemos los comentarios de dos evaluadores y la financiación recibida del Ministerio de Educación y Ciencia (DGES, PB97-0603) y de la Universidad del País Vasco (035.321-HB159/98).

gestores por motivos estratégicos. Sin embargo, cuando un tipo de gestor es más hábil que el otro, las empresas eligen el tipo de gestor por motivos de eficiencia.

La literatura sobre el tema supone que únicamente hay un tipo de gestor¹. Así, por ejemplo, Gal-Or (1993) considera que los gestores poseen la misma productividad y que cada uno de ellos realiza dos tareas: fomentar demanda y reducir costes; la cuestión que estudia esta autora es si se contrata un gestor para cada tarea o si se contrata un gestor que realice las dos, cuando existen problemas de riesgo moral y selección adversa. Otros trabajos consideran que los gestores realizan un única tarea, pudiendo tener diferentes productividades [véase Rosen (1982), Matutes *et al.* (1994) y Barros y Macho-Stadler (1998)].

Los artículos anteriores no consideran, en general, que al existir diferentes tareas los gestores pueden ser más hábiles en unas que en otras. Habitualmente, la literatura suele suponer que el gestor más productivo lo es en todas las actividades que realiza; o bien que si hay diferencias en la productividad de los gestores, éstos sólo realizan una tarea. Sin embargo, esto no suele darse en la realidad sino que lo normal es que los gestores no destaquen en todas sus tareas. Por ejemplo, algunos son muy hábiles reduciendo los costes de producción de la empresa, mientras que otros lo son captando clientes. Por consiguiente puede ser importante estudiar qué tipo de gestor interesa contratar, cuestión que analizamos en este artículo. Planteamos un modelo sencillo para estudiar la elección estratégica del tipo de gestor, cuando éstos difieren en su habilidad. Por simplicidad, y para centrarnos en los aspectos estratégicos, no consideramos problemas de agencia.

La evidencia que nos muestra la observación del mundo real indica que los gestores destacan en una o unas pocas tareas, pero que ninguno es brillante en todas². En líneas generales, podríamos destacar dos actividades realizadas por los gestores para las que parece que se requiere diferente habilidad: fomentar demanda y reducir costes. La historia pasada y reciente nos muestra ejemplos de ambas.

En el caso de gestores hábiles en reducir costes, hay diversos ejemplos de gestores que introdujeron mejoras organizativas que llevaron a una reducción en los costes de sus empresas: James Buchanan Duke (uno de los creadores de American Tobacco) triunfó en su actividad como gestor no por su conocimiento tecnológico ni por sus habilidades publicitarias, sino por su capacidad para establecer una organización de ventas y distribución en la empresa; Edward Clark, presidente de Singer Sewing Machine, también introdujo mejoras organizativas que redujeron costes [véase Chandler (1987)]. Similarmente, Pierre Du Pont y Alfred

(1) La literatura se ha centrado principalmente en el estudio de los incentivos a los gestores cuando existen problemas de agencia [véase, por ejemplo, Holmström (1979, 1982)]. Similarmente, Vickers (1985), Ferstman y Judd (1987), Sklivas (1987) y Bárcena y Espinosa (1999), considerando un único tipo de gestor, analizan cómo incentivar al gestor que dirige la empresa con el objetivo de lograr ventajas sobre las empresas rivales.

(2) Los estudios empíricos [véase Palia (2000) y Chevalier y Ellison (1999)] sobre el tema señalan la dificultad de cómo medir la calidad de los gestores, ya que ésta tiene múltiples dimensiones, ninguna de las cuales es fácil de medir (por ejemplo, los altos ejecutivos podrían tener como activos humanos el nivel de estudios, la capacidad de liderato, experiencia, contactos sociales, etc). Dados los problemas para obtener datos sobre las diferentes dimensiones de la habilidad de los gestores, los estudios se centran en una sólo dimensión: la calidad educativa.

Sloan desarrollaron innovaciones organizativas y contables para coordinar las actividades entre departamentos y fuera de ellos en General Motors [véase Chandler (1969, 1987)]. Una referencia moderna de gestores con habilidad para reducir costes la encontramos en José Ignacio López de Arriortúa, quien demostró una gran habilidad en la empresa Volkswagen para reducir el precio que tenían que pagar por los suministros a sus proveedores [*El País*, 30-11-96].

La otra actividad en la que destacan algunos gestores es la de fomentar demanda. Existen muchos ejemplos de gestores de empresas con un gran talento para vender sus productos; entre otros, podemos citar a Richard Bradson (Virgin), Luciano Benetton (Benetton), Jack Welch (General Electric), Percy Barnevik (ABB) y Bill Gates (Microsoft). Estos gestores tienen un gran talento, cada uno en su propio estilo, para hacer ver a los compradores que su producto es lo que desean [*The Economist*, 31-1-98, 21-2-98 y 11-4-98]. Estas empresas están centradas en el cliente y el estrecho contacto entre los clientes y todos los miembros de la organización es uno de los principales fundamentos de la filosofía empresarial de sus gestores. Todas las estructuras y procedimientos de estas empresas están orientados a ofrecer el mejor servicio a sus clientes. En consecuencia, una considerable parte del tiempo de la organización se dedica a las relaciones con los clientes [Vries de (1998)].

La evidencia presentada nos lleva a plantear el estudio, en este artículo, de los motivos por los que los dueños de las empresas eligen un determinado tipo de gestor, considerando que únicamente existen dos tipos: aquellos que son hábiles en fomentar demanda y aquellos con habilidad para reducir costes. El esfuerzo realizado por el gestor para fomentar demanda puede llevarse a cabo de diferentes maneras: actividades de promoción, mejorar el servicio a los clientes o identificar nuevos mercados para el producto. Las actividades reductoras de costes pueden ser por ejemplo, identificar fuentes de suministros más baratas o asignar de manera más eficiente los diferentes recursos de la empresa [para un mayor detalle véase Gal-Or (1993)].

Cuando las empresas toman la decisión de qué tipo de gestor van a contratar hay dos tipos de motivos a tener en cuenta: de eficiencia y estratégicos. Cuando la habilidad del gestor que fomenta demanda es suficientemente alta o baja (es decir, un tipo de gestor es más hábil que el otro), los motivos de eficiencia dominan, por lo que las empresas elegirán el tipo de gestor más hábil. Sin embargo, cuando el gestor que fomenta demanda tiene una habilidad intermedia los motivos estratégicos dominan. Así, cuando la actividad de fomentar demanda tienen rasgo de bien público (en el sentido de que se fomenta la demanda propia y la del rival) no deben dedicarse las dos empresas a reducir costes. Si una de ellas contrata un gestor que fomenta demanda, beneficia a la otra empresa, ya que el incremento de demanda beneficia a ambas. Por ello, lo mejor que puede hacer la otra empresa es aprovecharse de este fomento de demanda y contratar a un gestor que reduzca costes, lo que la beneficia de forma adicional. Cuando la actividad de fomentar demanda se consigue, en parte, “robando” clientes a la empresa rival, en equilibrio, ambas empresas eligen el mismo tipo de gestor. El motivo de este resultado es que si las empresas eligen tipos de gestores diferentes, la competencia en el mercado es más fuerte que si ambas eligen el mismo.

En la sección 1 planteamos el modelo, mostrando los resultados en la sección 2. Por último, en la sección 3 recogemos las conclusiones.

1. MODELO

Consideramos un mercado que es abastecido por dos empresas uniproducto, 1 y 2, que producen bienes diferenciados. Cada empresa está dirigida por un gestor cuyo objetivo es la maximización de beneficios de la empresa³. Consideramos que los gestores tienen diferentes habilidades. Para simplificar nos centramos en dos de ellas: fomentar demanda o reducir costes. Los gestores pueden reducir costes debido a su habilidad de gestión o pueden fomentar demanda debido a su habilidad para contactar con los clientes y suelen ser más hábiles en una actividad que en la otra; por ello, identificamos al gestor por la habilidad en la que destaca y nos centramos en ella.

La función inversa de demanda a la que se enfrenta la empresa i ($i = 1, 2$), en el caso en que su gestor no fomente demanda es la siguiente [véase Vives (1985)]:

$$q_i = f(p_i, p_j) = 1 - p_i + bp_j, \quad i \neq j, \quad i, j = 1, 2; \quad 0 < b < 1.$$

Si consideramos un gestor hábil en fomentar demanda, el incremento de la demanda que consigue proviene de obtener nuevos clientes que no compraban a ninguna empresa y/o de quitar clientes a la otra empresa. Modelamos la habilidad de fomentar demanda como publicidad, dado que sus efectos son similares [véase Comanor (1979)]. De esta manera estamos intentando reflejar el hecho, que parece observarse en la realidad, de que los clientes adicionales capturados por un buen gestor o por un buen vendedor no alteran el precio al que se vende el bien (suponiendo que no varía el coste de producción). Por ello, suponemos que la función de demanda a la que se enfrenta la empresa i , en el caso en que los dos gestores fomenten demanda, es la siguiente [véase Schmalensee (1983)]:

$$q_i = f(p_i, p_j) + f(p_i, p_j)(u_i - \theta u_j), \quad i \neq j, \quad i, j = 1, 2.$$

El término $f(p_i, p_j)u_i$ recoge el incremento en la demanda del bien i generado por la actividad del gestor de la empresa i : cuanto mayor sea su habilidad para fomentar demanda, mayor es el número de unidades que vende. Similarmente, el término $f(p_i, p_j)(-\theta u_j)$ es la reducción en la demanda de la empresa i que proviene de la actividad de fomento de demanda del gestor rival⁴. Cuando θ es positivo, es decir, $\theta \in (0, 1)$, este parámetro se interpreta como una medida del coste que representa para los clientes el cambiar del producto i al j . En este sentido, mante-

(3) Suponemos que el propietario de cada empresa ofrece incentivos a su gestor de manera que éste maximiza beneficios. Los resultados del trabajo se mantienen si los propietarios eligen los incentivos que ofrecen a su gestor.

(4) Si consideramos una empresa monopolista, la función inversa de demanda a la que se enfrenta es $q = (1 - p)(1 + u)$. Entonces, el efecto del fomento de la demanda es un giro hacia fuera de la función de demanda, de manera que para precios bajos se fomenta más la demanda que para precios altos.

niendo constantes u_i y u_j , cuanto mayor sea θ , menor es el coste de cambiar de producto para los clientes y por lo tanto, menor es la demanda que realizan los consumidores del producto i . Así, cuando θ es positivo, si la empresa j contrata un gestor que fomenta demanda se genera una externalidad negativa sobre la empresa i , ya que la empresa j le roba clientes a la i .

Sin embargo, puede ocurrir que la actividad de fomento de la demanda por parte de un gestor no robe clientes a la empresa rival, sino que por el contrario aumente el número de unidades vendidas por el otro gestor (es decir, $\theta \leq 0$, con lo que se genera una externalidad positiva sobre la otra empresa). Esto significa que el gestor es hábil en hacer que el mercado conozca el producto, pero los clientes no se quedan con el mensaje de cuál es el producto que les han anunciado sino sobre el producto en general, por lo que igualmente podrían comprar el producto de la competencia. En este caso, el gestor que fomenta demanda genera una externalidad positiva sobre la otra empresa.

Para simplificar suponemos que si el gestor i es bueno en fomentar demanda, entonces $u_i = u$. Por el contrario, si no es bueno en fomentar demanda, $u_i = 0$. Si el gestor i es hábil en reducir costes (por ejemplo, debido a su habilidad para llevar a cabo una gestión eficiente), el coste de producción de la empresa es $c_i = 0$. Por el contrario, si no es eficiente en reducir costes, el coste de producción de la empresa es $c_i = c$. De este modo, contratar un gestor hábil en reducir costes genera una ventaja sobre la empresa rival al reducirse los costes de producción⁵.

Suponemos que los gestores son neutrales al riesgo y tienen la misma utilidad de reserva, normalizada a cero, por lo que estos accederán a trabajar y esforzarse si reciben en términos esperados su utilidad de reserva.

El dueño de cada empresa elige primero el tipo de gestor que va a contratar y, después, el gestor decide el nivel de precios. Por lo tanto, modelamos la situación anterior como un juego en dos etapas; en la primera, el propietario de cada empresa elige o bien un gestor que es hábil reduciendo costes o bien un gestor que fomenta demanda. En la segunda etapa, el gestor elige el nivel de precios. El concepto de equilibrio utilizado es el equilibrio perfecto en subjuegos, resolviendo por inducción hacia atrás.

2. ELECCIÓN DEL TIPO DE GESTOR

En la primera etapa, el dueño de cada empresa debe elegir o bien un gestor hábil reduciendo costes o bien un gestor hábil fomentando demanda. Por ello tenemos tres casos posibles: ambos gestores reducen costes, ambos gestores fomentan demanda, y por último el caso en que un gestor reduce costes mientras que el otro fomenta demanda.

(5) Podríamos entender los supuestos anteriores como normalizaciones. Así, cada gestor puede realizar las actividades de reducir costes y fomentar demanda, midiendo u y c la diferencia en habilidad de realizar ambas actividades.

2.1. Ambos gestores reducen costes

En este caso ambas empresas eligen competir contratando un gestor que reduce sus costes de producción. El coste marginal de producción en ambas empresas es cero, mientras que, al no fomentarse la demanda, $u_i = u_j = 0$. El gestor de la empresa i elige el precio p_i que maximiza el beneficio

$$\text{Max } (1 - p_i + b p_j) p_i$$

$$p_i$$

Resolviendo el problema anterior obtenemos que

$$p^{CC} = \frac{1}{2 - b}, \quad \pi^{CC} = \frac{1}{(2 - b)^2},$$

donde p^{CC} y π^{CC} denotan el precio cobrado por cada empresa y su nivel de beneficios, respectivamente, cuando cada empresa contrata un gestor que reduce costes.

2.2. Ambos gestores fomentan demanda

En este caso ambas empresas intentan incrementar su demanda, contratando el tipo de gestor adecuado para esta actividad, por lo que $u_i = u_j = u$. El coste marginal de producción en ambas empresas es c , el más alto posible, ya que los gestores no reducen costes. El gestor de la empresa i elige el precio p_i que maximiza su beneficio

$$\text{Max } (1 - p_i + b p_j) (1 + u - \theta u)(p_i - c)$$

$$p_i$$

Resolviendo el problema anterior obtenemos que

$$p^{DD} = \frac{1 + c}{2 - b}, \quad \pi^{DD} = \frac{(1 - c + bc)^2 (1 + u - \theta u)}{(2 - b)^2},$$

donde p^{DD} y π^{DD} denotan el precio cobrado por cada empresa y su nivel de beneficios, respectivamente, cuando cada empresa contrata un gestor que fomenta demanda.

2.3. El gestor i reduce costes mientras que el gestor j fomenta demanda

Dado que el gestor i es hábil reduciendo costes pero no es hábil fomentando demanda, tenemos que $c_i = 0$ y $u_i = 0$. El gestor j posee las habilidades contrarias, por lo que $c_j = c$ y $u_j = u$. El gestor de la empresa i elige el precio p_i que maximiza su beneficio

$$\text{Max } (1 - p_i + b p_j) (1 - \theta u)p_i$$

$$p_i$$

El gestor de la empresa j elige el precio p_j que maximiza su beneficio

$$\text{Max } (1 - p_j + b p_i) (1 + u)(p_j - c)$$

$$p_j$$

Resolviendo los problemas anteriores obtenemos que

$$p^{CD} = \frac{2 + b + bc}{4 - b^2}, \quad p^{DC} = \frac{2 + b + 2c}{4 - b^2},$$

$$\pi^{CD} = \frac{(1 - \theta u) (2 + b + bc)^2}{(4 - b^2)^2}, \quad \pi^{DC} = \frac{(1 + u) (2 + b - 2c + b^2 c)^2}{(4 - b^2)^2}, \quad i, j = 1, 2.$$

donde p^{CD} y π^{CD} denotan el precio cobrado por la empresa que contrata un gestor que reduce costes y su nivel de beneficios, respectivamente, cuando la otra empresa contrata un gestor que fomenta demanda; p^{DC} y π^{DC} se interpretan de manera similar.

Una vez resuelta la segunda etapa en los tres casos posibles, tenemos que resolver la primera etapa del juego, lo que realizamos a continuación.

2.4. Resultado

Dados los cálculos anteriores es fácil comprobar que $\pi^{CD} > \pi^{DD}$ si y sólo si $u < u_D$. Es decir, cuando una empresa contrata un gestor que fomenta demanda, lo mejor para la otra empresa es contratar un gestor que reduce costes si $u < u_D$, mientras que prefiere un gestor que fomente demanda si $u \geq u_D$, donde

$$u_D = \frac{(2 + b + bc)^2 - (1 - c + bc)^2(2 + b)^2}{(1 - \theta) (1 - c + bc)^2 (2 + b)^2 + (2 + b + bc)^2 \theta}.$$

Para que u_D no tome valores irrazonables (que sea excesivamente alto), su denominador no debe tomar valores cercanos a cero. Para ello, debe cumplirse que $\theta > \theta_D$, donde

$$\theta_D = - \frac{(2 + b)^2 (1 - c + bc)^2}{c (2 - b^2) (4 + 2b - 2c + 2bc + b^2 c)},$$

siendo $\theta_D < 0$; el valor θ_D depende de los parámetros c y b , por lo que podría tomar el menor valor posible para θ , esto es, -1 .

Igualmente, es fácil comprobar que $\pi^{CC} > \pi^{DC}$ si y sólo si $u < u_C$. Es decir, si la empresa rival contrata un gestor que reduce costes, es mejor contratar un gestor que reduce costes si $u < u_C$, mientras que si $u \geq u_C$, se prefiere un gestor que fomente demanda, donde

$$u_C = \frac{(2 - b^2) c [2(2 + b) - c(2 - b^2)]}{(2 + b) - c(2 - b^2)}.$$

Por último, comparando u_D con u_C tenemos que u_C es mayor que u_D si y sólo si $\theta \geq \theta_0$, siendo $\theta_0 < 0$, donde

$$\theta_0 = \frac{b[2(2+b)^2(1-c(1-b)) - b(2-b^2)c^2]}{(-2+b^2)[2(2+b) - (2-b^2)c] [2(2+b) - (2-2b-b^2)c^2]}$$

Se puede comprobar que $\theta_0 > \theta_D$, por lo que debemos imponer la siguiente restricción sobre el parámetro θ : $\max\{\theta_D, -1\} < \theta \leq 1$. A partir de los cálculos anteriores obtenemos el siguiente resultado que aparece ilustrado en el gráfico 1.

Proposición 1: Cuando las empresas eligen entre gestores que fomentan demanda y gestores que reducen costes, obtenemos que, en equilibrio:

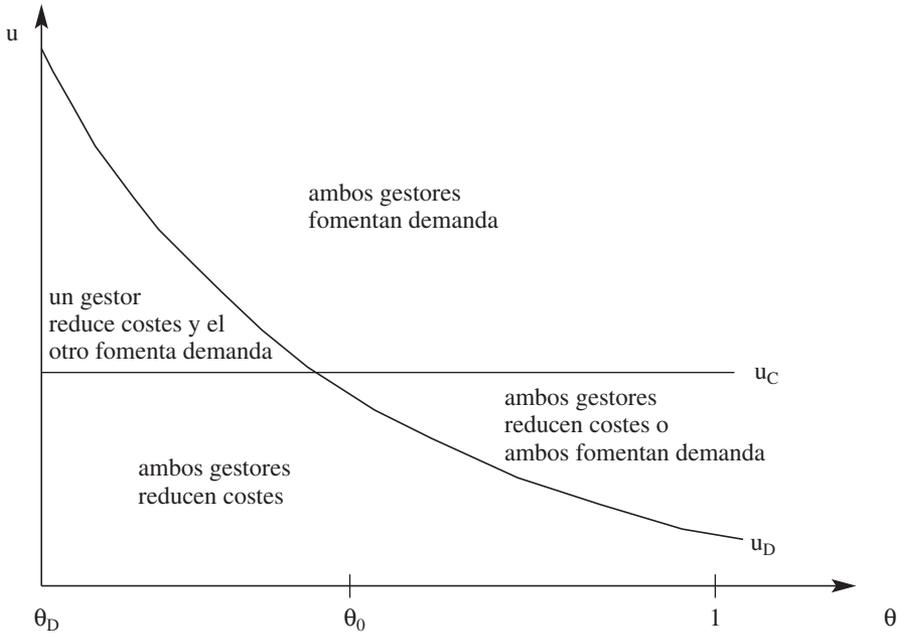
- a) ambas empresas eligen gestores hábiles en fomentar demanda si $u \geq \max\{u_D, u_C\}$,
- b) ambas empresas eligen gestores hábiles en reducir costes si $u \leq \min\{u_D, u_C\}$,
- c) una empresa elige un gestor hábil en reducir costes mientras que la otra empresa elige un gestor hábil en fomentar demanda si $u_C < u < u_D$,
- d) las dos empresas eligen gestores hábiles en reducir costes o en fomentar demanda si $u_D < u < u_C$.

El resultado que obtenemos en esta proposición es que si ambos tipos de gestores tienen una habilidad similar, las empresas eligen los gestores por motivos estratégicos. Sin embargo, cuando la diferencia de habilidad de los dos tipos de gestor es grande, las empresas eligen el tipo de gestor por motivos de eficiencia. A continuación vamos a explicar más detalladamente los resultados de esta proposición⁶.

Si la habilidad del gestor que fomenta demanda es suficientemente alta, $u \geq \max\{u_D, u_C\}$, entonces fomentar demanda es la estrategia dominante para ambas empresas. Si una empresa contrata un gestor que fomenta demanda, tanto si $\theta > 0$ (externalidad negativa) como si $\theta < 0$ (externalidad positiva), lo mejor que puede hacer la otra empresa es contratar el mismo tipo de gestor, ya sea para evitar que el otro le robe clientes (cuando $\theta > 0$), o para producir un incremento adicional en su demanda (cuando $\theta < 0$). En ambos casos, al ser u suficientemente grande, el efecto generado por un fomento de la demanda tiene mayor peso que el efecto generado por una reducción de los costes. Por ello, la decisión de contratar un gestor que fomenta demanda es causada por motivos de eficiencia.

Por el contrario, si la habilidad del gestor que fomenta demanda es suficientemente baja, $u \leq \min\{u_D, u_C\}$, reducir costes se convierte en la estrategia dominante para ambas empresas, ya que el motivo eficiencia domina. Si la empresa i contrata un gestor que reduce costes, lo mejor que puede hacer la empresa j es contratar un gestor hábil en reducir costes. La razón es que si la empresa j contra-

(6) Los resultados se mantienen si consideramos tres empresas. La única diferencia es que al haber tres empresas puede haber dos equilibrios asimétricos en vez de uno (en uno de ellos dos empresas contratan gestores que reducen costes y la tercera contrata un gestor que fomenta demanda; en el otro, dos empresas contratan gestores que fomentan demanda y la tercera contrata un gestor que reduce costes).

Gráfico 1: ILUSTRACIÓN DE LA PROPOSICIÓN⁷

ta un gestor que fomenta demanda, su coste de producción aumenta, por lo que sería menos agresiva en el mercado que la empresa i , perdiendo cuota de mercado. Esta disminución en la cuota de mercado tiene mayor peso que el aumento en el número de clientes que consigue esta empresa contratando un gestor que fomenta demanda al ser u suficientemente pequeño.

Los efectos estratégicos están presentes cuando la habilidad del gestor que fomenta demanda, u , toma valores intermedios. Cuando $u_C < u < u_D$ existen dos equilibrios: un gestor fomenta demanda mientras que el otro reduce costes. En este caso, dado que $\theta < \theta$, si un gestor fomenta demanda está beneficiando a la otra empresa, ya que el incremento de demanda repercute sobre ambas empresas. Por ello, lo mejor que puede hacer la otra empresa es aprovecharse del fomento de la demanda provocado por el otro gestor y contratar un gestor que reduzca costes, lo que le beneficia de forma adicional. Si la empresa i contrata un gestor que reduce costes, a la empresa j no le interesa contratar este tipo de gestor ya que la competencia en los mercados aumentaría al tener ambas empresas un coste de producción pequeño. Por tanto, a la empresa j le interesa contratar a un gestor que fomenta demanda.

(7) Es fácil comprobar que u_C no depende de θ , mientras que u_D es una función decreciente y cóncava en θ . Además para $\theta = 1$ se cumple que u_D es positivo.

Cuando $u_D < u < u_C$ tenemos dos equilibrios: o bien ambos gestores fomentan la demanda o bien ambos gestores reducen costes. Este resultado se debe a que si las empresas eligen tipos de gestores diferentes, el gestor que fomenta demanda hace a su empresa agresiva porque roba clientes a su rival. El gestor que reduce costes también hace a su empresa agresiva al producir con un menor coste de producción. Así, cuando las empresas eligen diferente tipo de gestor, la competencia en el mercado es más fuerte que si eligen el mismo tipo de gestor. Si la empresa i contrata un gestor que fomenta demanda lo mejor para la empresa j es contratar un gestor que fomenta demanda. El motivo es que si contrata un gestor que reduce costes la empresa será más agresiva aumentando la competencia en los mercados; además, la empresa i le roba clientes a la empresa j cuando $\theta > 0$. Sin embargo, contratando un gestor que fomenta demanda la competencia en los mercados no aumenta y ambas empresas venden más (ya que $u - \theta u > 0$). Si la empresa i contrata un gestor que reduce costes lo mejor para la empresa j es contratar un gestor que reduce costes. El motivo es que si contrata un gestor que fomenta demanda, la empresa j tiene un mayor coste de producción por lo que es menos agresiva en el mercado que la empresa i , lo cual perjudica a la primera.

3. CONCLUSIONES

El resultado obtenido en la proposición 1 muestra que la elección del tipo de gestor que se contrata puede deberse a motivos de eficiencia o a motivos estratégicos. Si los motivos de eficiencia dominan, tendremos que las dos empresas contratan el mismo tipo de gestor: si la habilidad de fomento de demanda (u) es suficientemente grande, ambos fomentan demanda; mientras que si u es suficientemente pequeño, los dos reducen costes.

Cuando la habilidad de fomento de demanda toma valores intermedios, las empresas contratan el tipo de gestor teniendo en cuenta motivos estratégicos además de motivos de eficiencia, por lo que podemos obtener diferentes resultados. De un lado, si el fomento de demanda de un gestor beneficia a la empresa rival, en general, tendremos que una empresa contratará un gestor que fomenta demanda mientras que la otra contratará un gestor que reduce costes. Por el contrario, si contratar un gestor que fomenta demanda roba clientes al rival, en equilibrio ambas empresas contratan el mismo tipo de gestor.

Una posible extensión, que excede los objetivos del artículo, sería considerar que los gestores tienen diferentes productividades. En ese caso, surgiría además en el modelo una competencia por los gestores más productivos, siendo importante el esquema de incentivos que se ofrece a los gestores. Véase a este respecto Barros y Macho-Stadler (1998).

Otra posible extensión del artículo, que será objeto de estudios futuros, es la posibilidad de introducir asimetrías en el modelo, como por ejemplo suponer que el tamaño del mercado de una empresa (medido por la ordenada en el origen) es mayor que el de la otra; en este caso, cuando tenemos externalidades negativas (el gestor que fomenta demanda roba clientes a la otra empresa) y los dos tipos de gestores tienen parecida habilidad, la empresa que tiene mayor tamaño de mercado contrata un gestor que reduce costes, mientras que la otra contrata un gestor que fomenta demanda.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, A. y H. Demsetz (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, págs. 777-795.
- Bárcena, J.C. y M.P. Espinosa (1999): "Multiproduct Firms: Divisional or Corporate Incentives", *International Journal of Industrial Organization*, 17, págs. 751-764.
- Barros, F. y I. Macho-Stadler(1998): "Competition for Managers and Product Market Efficiency", *Journal of Economics and Management Strategy*, 7, págs. 89-103.
- Chandler, A.D. (1969): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press, Massachusetts.
- Chandler, A.D. (1987): *La Mano Visible. La Revolución en la Dirección de la Empresa Norteamericana*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España.
- Chevalier, J. y G. Ellison (1999): "Are Some Mutual Fund Managers Better Than Others? Cross-sectional Patterns in Behavior and Performance", *Journal of Finance*, 54, págs. 875-899.
- Comanor, W.S. (1979): "The Effect of Advertising on Competition: A Survey", *Journal of Economic Literature*, 17, págs. 453-476.
- Fersthman, C. y K.L. Judd (1987): "Equilibrium Incentives in Oligopoly", *American Economic Review*, 77, págs. 927-940.
- Gal-Or, E. (1993): "International Organization and Managerial Compensation in Oligopoly", *International Journal of Industrial Organization*, 11, págs. 157-183.
- Holmström, B. (1979): "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, 10, págs. 74-91.
- Holmström, B. (1982): "Moral Hazard in Teams", *Bell Journal of Economics*, 13, págs. 324-340.
- Matutes, C., P. Regibeau y K. Rockett (1994): "Compensation Schemes and Labor Market Competition: Piece Rate versus Wage Rate", *Journal of Economics and Management Strategic*, 3, págs. 325-353.
- Palia, D. (2000): "The Impact of Regulation on CEO Labor Managers", *Rand Journal of Economics*, 31, págs. 165-179.
- Rosen, S. (1982): "Authority, Control, and the Distribution of Earnings", *The Bell Journal of Economics*, 13, págs. 311-323.
- Schmalensee, R. (1983): "Advertising and Entry Deterrence: An Exploratory Model", *Journal of Political Economy*, 91, págs. 636-653.
- Sklivas, S.D. (1987): "The Strategic Choice of Managerial Incentives", *Rand Journal of Economics*, 18, págs. 452-458.
- Vickers, J. (1985): "Delegation and the Theory of the Firm", *Economic Journal*, Supplement, 95, págs. 138-147.
- Vives, X. (1985): "On the Efficiency of Bertrand and Cournot Equilibria with Product Differentiation", *Journal of Economic Theory*, 36, págs. 166-175.
- Vives, X. (1984): "Duopoly Information Equilibrium: Cournot and Bertrand", *Journal of Economic Theory*, 34, págs. 71-94.
- Vries de, M. (1998): "Líderes que Marcan la Diferencia", *Deusto Business Review*, 85, págs. 24-34.
- Wrather, C. y P. Yu (1979): "Advertising Games in Duopoly Market Expansion", Vol. 47 de *Lectures Notes in Pure and Applied Mathematics*, Marcel Dekker, New-York, págs. 111-149.

Fecha de recepción del original: diciembre, 1998

Versión final: mayo, 2000

ABSTRACT

In this article we consider two types of managers: first, those who have an ability to boost demand by consumers, and, secondly, those who are skilful in reducing costs. The decision of firms on which type of manager is to be hired is given by efficiency and strategic motives. If one type of manager has a greater ability than the other one, the efficiency motive dominates the strategic motive and, in equilibrium, both firms choose the same type of manager. On the contrary, when both types of managers have a similar ability, the strategic motive determines the choice of the type of manager made by firms.

Key words: managers, market structure, firm organization.

JEL classification: L22, M12.