

# MODELO DE TEORÍA DE JUEGOS Y OPCIONES REALES MULTINOMIALES PARA VALORAR ESTRATEGIAS, ACUERDOS Y PENALIDADES

GAMES THEORY AND MULTINOMIAL REAL OPTIONS MODELS FOR ASSESSING STRATEGIES, AGREEMENTS AND PENALTIES

JEL Classification: C71, C72, G13, G32

Received: August 22, 2021 | Accepted: October 1, 2021 | Available online: December 6, 2021

Cite this article as: Milanesi, G. (2021). Modelo de Teoría de Juegos y Opciones Reales Multinomiales para valorar estrategias, acuerdos y penalidades. Estudios de Administración, 28 (2), 5-28. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.64673>

**Gastón Silverio Milanesi**

Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Argentina  
[milanesi@uns.edu.ar](mailto:milanesi@uns.edu.ar)

## Resumen

El diseño y elección de estrategias en entornos competitivos requiere considerar tres fuentes de incertidumbre: derivadas de las decisiones del agente, emergentes de estados de la naturaleza y producto de las decisiones de competidores. Para ello es requerido un modelo numérico que considere las acciones de los competidores para valorar estrategias, diseño de acuerdos colaborativos y cuantificación de penalidades. El trabajo propone un modelo numérico simple de Teoría de Juegos y Opciones Reales con fuente de riesgo múltiples. La primera parte expone los fundamentos matemáticos del modelo; su funcionamiento es ilustrado con la valuación de casos correspondientes a estrategias sin acuerdo colaborativo. Seguidamente, es valuada la estrategia de cooperación y penalidades monetarias por incumplimiento. Finalmente, son expuestas las principales conclusiones.

**Palabras Clave:** Valoración de estrategias, opciones reales multinomiales, Teoría de Juegos, estrategia de iniciativa, acuerdo estratégico, valoración de penalidades.

## Abstract

When selecting and designing strategies in competitive environments, three potential sources of uncertainty must be taken into account: risks deriving from self-actions,



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

risks emerging from states of nature and risks present in competitors' decisions. That is why a numerical model that considers one's competitors' actions is needed to develop value strategies, joint venture design and penalty analysis. This paper proposes a simple numerical Game Theory and Real Options model with multiple sources of underlying risk. The first part sets forth the mathematical basis of the model, illustrating its function with case valuations related to strategies where there is no collaborative agreement. Cooperation strategies and default monetary penalties are then valued, and finally the main conclusions are drawn.

**Keywords:** Strategy Assessment, Multinomial Real Options, Game Theory, Initiative Strategy, Strategic Agreement, Penalty Assessment.

## 1. Introducción

En contextos competitivos, la formulación, valoración y selección de estrategias requiere considerar tres fuentes de riesgo: derivados de las decisiones del agente, emergentes de los estados de la naturaleza no controlables y las decisiones de terceros o posibles acciones motivadas en las reacciones que los competidores y otros agentes adoptan frente a la estrategia. Cuantificar y seleccionar el óptimo curso de acción requiere de un marco conceptual analítico que comprenda las fuentes de riesgo indicadas, puesto que no basta con analizar y cuantificar el valor esperado de las propias decisiones y estados de la naturaleza. Al respecto, se requiere de modelos numéricos como herramientas de soporte en la toma de decisiones para cuantificar el valor estratégico de la inversión y las posibles conductas de los rivales y otros agentes.

La Teoría de Juegos (TJ) brinda el marco conceptual necesario para modelar situaciones en donde existe interdependencia en la toma de decisiones. Por otro lado, la Teoría de Opciones Reales (TOR) contiene modelos destinados a valorar la flexibilidad estratégica en las decisiones de inversión.

Los modelos que conjunta a la TJ y TOR se encuadran en dos grupos: los Modelos Simples de Teoría de Juego y Opciones Reales (MSTJOR), sencillos, discretos y moldeables al análisis estratégico; y los Modelos Complejos de Teoría de Juegos y Opciones Reales (MCTJOR), algoritmos estocásticos de solución cerrada.

Los modelos MSTJOR conjugan la valoración de la flexibilidad estratégica del proyecto mediante Opciones Reales con la Teoría de Juegos para resolver un problema de toma de decisiones, considerando la interacción estratégica entre dos firmas propietarias de la opción. Sobre esa materia, destacan los trabajos seminales de Smit & Ankum, 1993; Dixit & Pindyck, 1994; Grenadier, 1996; Kulatilaka & Perotti, 1998; Smit, 2003; Smit & Trigeorgis, 2004, entre otros. En los modelos MSTJOR, se presentan dos líneas de estudio: las estrategias de iniciativa (*preemption game*) y las de desgaste (*war of attrition game*). Las primeras analizan el valor esperado asociado al incentivo de tomar la iniciativa, por ejemplo, en el caso del lanzamiento de un producto. Las segundas estiman el valor esperado, vinculado con las estrategias de esperar y mover en segundo término. Un común denominador está dado por suponer que la ventaja competitiva se mantiene temporalmente. La decisión de quien tome la iniciativa o del seguidor no elimina la potencial participación de mercado del rival.

La lógica MSTJOR se aplica para valorar estrategias cooperativas, debido a que permiten acceder a superiores niveles de bienestar, en contraste con los resultados de juego suma cero (Axelrod, 1986). Para asegurar el cumplimiento de juegos cooperativos, se deben incentivar las conductas colaborativas, en parte asegurado con sanciones

monetarias dispuestas en el contrato. Los modelos MSTJOR permiten cuantificar las multas en base a incentivos de conducta económica y lógica de elecciones mediante equilibrios de Nash (Milanesi & Thomé, 2015).

Los modelos MCTJOR operan con dos o más variables estocásticas en tiempo continuo, mediante el formato de elegantes modelos matemáticos de solución cerrada. También, incorporan los supuestos correspondientes a las clásicas estructuras de los modelos microeconómicos de mercado. Los modelos desarrollados estudian el grado de competencia, opciones de salidas, asimetrías entre firmas, estructuras informativas (perfectas/imperfectas), cooperación entre firmas, participaciones en el mercado, entre otros (Fudenberg & Tirole, 1985; Ghemawat & Nalebuff, 1985; Fudenberg & Tirole, 1986; Lambrecht, 2001; Grenadier, 2000; Grenadier, 2002; Lambrecht & Perraudin, 2003; Paxson & Pinto, 2003; Murto, 2004; Smit & Trigeorgis, 2004; Pawlina & Kort, 2006; Hsu & Lambrecht, 2007; Paxson & Melmane, 2009; Armada *et al.*, 2009; Thijssen, 2010; Graham, 2011; Boyer *et al.*, 2012).

En base a los MSTJOR, el trabajo desarrolla un modelo numérico para la valoración de estrategias en tiempo discreto, siendo una herramienta para la toma de decisiones gerenciales con utilidad en: a) valorar estrategias de lanzamiento secuenciales o iniciativa (*preemption*), considerando riesgos tecnológicos y de mercado con opciones exóticas del tipo arco iris; y, b) cuantificar pisos monetarios de penalidades en base a equilibrios de Nash, a incorporar como cláusula contractual en acuerdos de *joint venture*.

En la siguiente sección, se desarrollan los fundamentos matemáticos del modelo. Seguidamente, aplicando la metodología de casos en administración, el modelo es aplicado para la selección de estrategias iniciativa con opción de diferir o invertir sin acuerdo estratégico formal. Luego, se valora el acuerdo y las penalidades sobre la base del equilibrio de Nash. Finalmente, se exponen las principales conclusiones.

## 2. Marco teórico: Opciones Reales Multinomiales y Teoría de Juegos

En esta sección, se desarrolla el modelo en abstracto; es reseñado el modelo binomial de valoración de opciones reales para desarrollar el modelo multinomial como una herramienta de análisis endógena. Seguidamente, se abordan conceptos básicos de la Teoría de Juegos, sus elementos y formas de resolución, en especial usando equilibrios de Nash. Finalmente, se considera el modelo para valorar estrategias que reúnan la lógica de las opciones reales y la teoría de juegos como la determinación de las penalidades.

### 2. 1. El modelo multinomial

La valoración de la flexibilidad estratégica y opcionalidad presenta sus orígenes en el modelo (BSM) (Black & Scholes, 1972; Merton, 1973). Adaptado a problemas de decisión estratégica en tiempo discreto, expresado en los modelos (CRR) (Cox *et al.*, 1979) y (RB) (Rendleman & Bartter, 1979), adaptados a la valoración de decisiones sobre activos reales (Trigeorgis, 1995)<sup>1</sup>. El modelo evolucionó en función de las

---

1 No es el objeto del presente trabajo pasar revista a las múltiples versiones del modelo binomial para valorar opciones. Su forma tradicional supone entornos de mercado financieros perfectos, eficientes informativamente y completos. Esta última condición permite asumir que la volatilidad correspondiente a los flujos del proyecto se obtiene a partir de los precios de mercado de activos o carteras de activos de riesgo similar a los flujos del proyecto, manteniéndose constante para todo el horizonte de proyección. Ese es el talón de Aquiles de los modelos de valoración de opciones reales, pues no siempre los mercados son completos para cualquier clase de proyectos o activos reales (intangibles, empresas de base tecnológica, empresas cerradas, estrategias puntuales de la firma) (Dixit & Pindyck, 1994; Smith & Nau, 1995).

características y complejidades de los proyectos, contratos y estrategias a valorar, con una importante literatura al respecto (Copeland & Antikarov, 2003; Smit & Trigeorgis, 2004; Num, 2015)<sup>2</sup>.

El modelo supone que todos los riesgos del proyecto son explicados y resumidos por la medida volatilidad ( $\sigma$ ) correspondiente a la variabilidad de los flujos de fondos esperados, generados por el activo real. Los parámetros son: coeficientes de ascenso ( $u$ ) y descenso ( $d$ ) cuya función es modelar el recorrido estocástico discreto del subyacente.

$$u = e^{\sigma\sqrt{t}}; d = \frac{1}{u} \quad (\text{Ec.1})$$

Probabilidades neutrales al riesgo ( $p$ )

$$p = (e^{rt} - d)/(u - d) \quad (\text{Ec 2})$$

El valor inicial obtenido mediante el proceso recursivo para  $n$  períodos es:

$$V_0 = \left[ \sum_{j(T)=0}^j \max (V_{j(T)} - X) \frac{n!}{j!(n-j)!} p^j (1-p)^{n-j} \right] e^{-rT} \quad (\text{Ec 3})$$

El valor terminal de la flexibilidad estratégica es la expresión  $\max (V_{j(T)} - X)$ . Ella representa el valor terminal de la opción en el horizonte  $T$ , multiplicado por las probabilidades neutrales al riesgo, obtenidas a partir de la combinatoria correspondiente al período  $n$ , nodo  $j$ , actualizado a la tasa sin riesgo ( $r$ ).

Una de las variables que mayor atención ha recibido de la literatura es el tratamiento de la volatilidad. Al fin de cuentas, ella constituye el principal insumo para proyectar el comportamiento del activo real<sup>3</sup>. En particular, las estrategias en I&D (Investigación y Desarrollo), empresas de base tecnológica o los nuevos proyectos de inversión sobre tecnologías existentes presentan una clara separación entre el riesgo de mercado que impacta sobre la demanda y el riesgo tecnológico, éxito o fracaso del desarrollo previo a su comercialización. Desagregar riesgos requiere del uso del modelo multinomiales para valorar opciones reales (Boyle, 1988; Smith & Nau, 1995; Rubinstein, 2000; Lari-Lavassani *et al.*, 2001; Gamba & Trigeorgis, 2007; Korn & Muller, 2009; Brandao & Dyer, 2009; Brous, 2011; Haahtela, 2011a, 2011b; Zapata-Quimbayo, 2019; Milanesi, 2021). Es la adaptación de las opciones exóticas arco iris a un problema de valoración de proyectos.

Cuando se presentan dos fuentes de incertidumbre, el valor esperado del activo se proyecta con una función multinomial. Notadas las fuentes de incertidumbre como  $V=(F_1;F_2)$  evolucionan en función a su volatilidad, arrojando movimientos ascendentes

2 El modelo binomial evoluciona hacia formas elaboradas, atendiendo a la naturaleza compleja de los activos reales en contraposición a los financieros. El modelo puede adoptar 11 maneras diferentes de ser planteado, todas generando en límite el mismo resultado al modelo BSM (Chance, 2007). Un detallado análisis sobre las alternativas que presenta el modelo de valoración binomial se puede encontrar en Van der Hoek y Elliot (2006), Chance (2008), y Wilmott (2009).

3 Existen propuestas donde son incorporados los momentos estocásticos de orden superior como la asimetría y curtosis para proyectar el valor del proyecto, en particular en desarrollos de I&D, utilizando en el proceso recursivo la lógica de las probabilidades implícitas (Rubinstein, 1983; Rubinstein, 1994; Derman *et al.*, 1996; Rubinstein, 1998; Milanesi, 2013; Milanesi & Tohmé, 2014). Modelos donde se introducen sesgos o desplazamientos en la volatilidad, provocando asimetrías y no estabilidad del riesgo (Haahtela 2011a, 2011b; Milanesi *et al.*, 2013, 2014; Culik, 2016). Se deben mencionar los modelos y avances en materia de simulación para estimar volatilidad en el caso de no existir precios de mercado, partiendo del enfoque MAD (marketed asset disclaimer) (Copeland & Antikarov, 2003) y sus evolución (Smith, 2005; Medina-Tamayo & Rodríguez-Pinzón, 2010; Brandao *et al.*, 2012; Pareja-Vasseur *et al.*, 2019).

y descendentes por clase de riesgo:  $F_1(\sigma_1; u_1; d_1)$  y  $F_2(\sigma_2; u_2; d_2)$ .

Si  $F_m$  representa la incertidumbre de mercado y  $F_t$  la incertidumbre vinculada al éxito o fracaso tecnológico, el primer paso del proceso consiste en proyectar el recorrido del subyacente, representado por el valor actual del proyecto. La valuación de opciones es resuelta recursivamente. Por lo tanto, la proyección supone éxito tecnológico en todas las etapas, a raíz de ello, para proyectar hasta el final son utilizados los coeficientes de ascenso y descenso de mercado  $F_m(\sigma_m; u_m; d_m)$ ,

Donde  $V_{(t+1)}$  es el valor proyectado del activo subyacente.

$$V_{t+1} = \{V_t \times u_m; V_t \times d_m\} \text{ (Ec. 4)}$$

El siguiente paso consiste en estimar los coeficientes equivalentes ciertos, dado que ellos combinan las fuentes de riesgo. Se parte de los cuatro coeficientes equivalentes ciertos individuales:  $F_t(p_{ut}; p_{dt})$  de mercado y  $F_m(p_{um}; p_{dm})$  tecnológico. Con estos se calculan los coeficientes combinados a partir de la siguiente expresión:

$$p_{um,ut} = (p_{um} \times p_{ut}); p_{um,dt} = (p_{um} \times p_{dt}); p_{dm,ut} = (p_{dm} \times p_{ut}); p_{dm,dt} = (p_{dm} \times p_{dt}) \text{ (Ec.5)}$$

Dos combinaciones por movimiento de ascenso y descenso. Estos coeficientes se utilizan para resolver recursivamente la rejilla binomial proyectada. En la rejilla pueden existir períodos y nodos expuestos a múltiples fuentes de riesgo o a riesgo de mercado solamente, pues dicho paso no se encuentra expuesto a resolución tecnológica (Milanesi, 2021). En el primer caso la resolución recursiva se realiza con la siguiente expresión:

$$V_t = \{p_{um,ut} \times V_{t+1}^{um,ut} + p_{um,dt} \times V_{t+1}^{um,dt} + p_{dm,ut} \times V_{t+1}^{dm,ut} + p_{dm,dt} \times V_{t+1}^{dm,dt}\} \times e^{-rt} \text{ (Ec 6)}$$

Donde  $V_t$  representa el valor del proyecto en el modelo  $t$  y  $e^{-rt}$  el factor de actualización al tipo sin riesgo. En los pasos donde existe solamente exposición a riesgo de mercado se resuelve recursivamente, aplicando los coeficientes equivalentes ciertos que reflejan riesgo de mercado, usados en el modelo binomial.

## 2. 2 Teoría de Juegos y valoración de opciones con estrategias

Esta sección expone, de manera sucinta, las variables operativas de la Teoría de Juegos: elementos, representación y forma de resolución<sup>4</sup>.

- **Elementos de un juego:** incluye los actores, las estrategias a seguir, el momento en que son realizadas las estrategias y los pagos o valores correspondientes a las estrategias (Aguado-Franco, 2007). Los actores son los agentes representativos que toman decisiones, influenciadas por los pagos esperados y condicionados por eventos tecnológicos y de mercado (conocidos como estados). El momento en que se realizan las estrategias es un punto del tiempo o nodo decisorio: Si la toma de decisión es concomitante, el juego es de movimientos simultáneos; cuando uno de los agentes toma la iniciativa, el juego es del tipo secuencial.

Las estrategias son el resultado de las “mejores” acciones seleccionadas por el

4 No pretende agotar el tema. Para los lectores interesados se sugiere una basta bibliografía, entre la que se puede citar enfoques como Aguado-Franco, (2007) o lecturas avanzadas como Guintis, (2009), entre otros.

agente, con información completa, simétrica, edificada en el conocimiento común de las acciones de los otros, o con información incompleta con conocimiento parcial y asimétrico.

Los pagos representan los flujos asociados a cada estrategia, ya que el agente representativo (empresa) selecciona la alternativa que maximiza su valor.

En nuestro caso, esos pagos son cuantificados mediante modelos de opciones reales.

- **Representación de un juego:** los juegos se representan en forma extensiva (árboles de decisión) o matricial (matrices) de decisión (Aguado-Franco, 2007). Las formas contienen los elementos indicados: agentes, acciones y estrategias, momento de decisión y flujos de fondos asociados a las estrategias.

- **Solución de un juego:** es un resultado obtenido a partir de una metodología, donde se estima el conjunto de óptimas decisiones para una trayectoria. En principio, y de manera similar a la teoría financiera neoclásica, se supone una conducta racional con respecto a los actores. Esa racionalidad, correspondiente a cada actor, es aceptada como un “*conocimiento común*”, lo que significa que cada jugador está seguro del comportamiento racional de la otra parte, por ello decide en consecuencia.

Siguiendo a Dixit y Nalebuff (1991), se resumen las siguientes reglas para llegar a un equilibrio en juegos, dependiendo de la información y de los movimientos simultáneos o secuenciales:

a) *Resolución por estrategias dominantes:* Para juegos con movimientos simultáneos, este tipo de resolución implica determinar la estrategia dominante o superior a otras posibles, sin considerar las posibles reacciones de su competidor. Una estrategia dominada es aquel conjunto de acciones que nunca va a ser mejor, en términos de flujos esperados, que la estrategia dominante. La solución al juego se logra eliminando estrategias dominadas de manera sucesiva, o eliminación iterativa. Se comienzan eliminando estrategias dominadas para un jugador y luego lo mismo con la otra parte. Descartadas las dominadas, emerge la dominante. Si no existe estrategia dominante para un jugador y sí para el competidor, la respuesta de la firma debe ser la mejor en relación a dicha estrategia dominante. Si no existe solución con estrategias estrictamente dominante puras, la resolución se lleva a cabo con estrategias mixtas<sup>5</sup>.

b) *Equilibrios de Nash*<sup>6</sup>: Un equilibrio de Nash es una combinación de estrategias en la que la opción seleccionada por un jugador es óptima dada la opción seleccionada por el resto<sup>7</sup>. Si se encuentra un equilibrio de Nash, ningún jugador tendrá incentivos individuales para cambiar dicha estrategia. No necesariamente un equilibrio de Nash es de estrategia dominante, pero lo contrario es cierto y será el único equilibrio posible del juego.

Los equilibrios de Nash se encuentran subrayando los pagos correspondientes a cada estrategia elegida por jugador en función de lo que pudiera elegir el otro: la que más elecciones reciba es el equilibrio.

Cabe destacar que, puede existir más de un equilibrio de Nash (equilibrios fuertes

---

5 Estrategia mixta entendida como una combinación lineal de varias estrategias, con probabilidad de ocurrencia asociada a cada camino alternativo.

6 En honor a su creador y premio Nobel de Economía John Nash.

7 El jugador forma su decisión a partir de la creencia acerca de la conducta del rival. Supone que esta frente a un agente representativo racional y todos los jugadores basarán sus elecciones en dicha creencia. En tal sentido, las decisiones conducirán a un equilibrio de Nash.

y débiles) en función de las preferencias intuitivas de los participantes y de sus incentivos a cooperar o competir<sup>8</sup>. Asimismo, puede ocurrir que no exista equilibrio de Nash con estrategias puras y el equilibrio surge con estrategias mixtas.

c) *Equilibrios en juegos dinámicos o secuenciales*: En los juegos dinámicos, las decisiones no se toman de forma concomitante, sino de manera secuencial. La resolución en juegos dinámicos se logra hallando equilibrios de Nash perfectos en subjuegos<sup>9</sup>. Este tipo de juego se plantea de manera extensiva en el tiempo, y los participantes anticipan los movimientos de su rival desconstruyendo las estrategias de manera recursiva. Pueden ser finitos, finalizando con un número de casos, donde se recorre todo el árbol de decisiones para su resolución. Primero se debe determinar la acción óptima del individuo que actuará al final. Quien decida en penúltimo lugar, supone que el precedente actuará de manera racional, así recursivamente. Siempre las decisiones son condicionadas por el último nodo. Cuando un jugador desconoce lo que ha hecho el otro precedentemente, la resolución es idéntica a los juegos simultáneos, trabajando con conjuntos de información (Guintis, 2009)<sup>10</sup>. Si el juego se repite infinitamente, pueden obtenerse resultados cooperativos, en contraste con los juegos finitos (Axelrod, 1986)<sup>11</sup>.

- **Valoración de estrategias**: El primer paso consiste en valorar cada una de las estrategias propias y del competidor, suponiendo información perfecta, con el modelo de opciones reales multinomiales (ec. 6). Son valoradas en el momento  $t+1$ , resolviendo la incertidumbre tecnológica para cada estado del mercado. Seguidamente, se plantea el juego de manera extensiva, adjudicando a cada rama el valor obtenido en el primer paso. Para incorporarlas en la matriz, resta por calcular su valor esperado inicial ( $t=0$ ), con la siguiente expresión:

$$V_{t=0} = \frac{p_u \times V_{i,(t+1)} + p_d \times V_{j,(t+1)}}{1+r} \quad (\text{Ec. 7})$$

Donde  $V_{ij,(t+1)}$  representa el valor de la estrategia que adoptan los actores del juego para cada estado de la demanda favorable  $p_u$ , desfavorable  $p_d$ . El valor  $V_{t=0}$  es el valor esperado inicial a incorporar en la resolución matricial para la resolución del juego.

### 2.3 La determinación de penalidades a través de SROG

Para asegurar las acciones cooperativas en juegos finitos deben establecerse incentivos económicos mediante castigos, que sirvan de protección a la buena fe de la contraparte (Milanesi & Thomé, 2015). En términos de equilibrio de Nash, la penalización monetaria debe ser suficiente para generar incentivos a cumplir. Su valor es el máximo entre el perjuicio sufrido por el agente y el valor actual del beneficio obtenido por el infractor. Suponiendo que el acuerdo implique respetar la estrategia

10 El juego plantea conjuntos de información como un agrupamiento de nodos, en donde el jugador desconoce en cual se encuentra y debe decidir de manera simultánea.

11 Por ejemplo El dilema del prisionero, si se repite un número finito de veces, el equilibrio de Nash será único con la estrategia dominante de traición con pago inferior a la mutua cooperación. En la penúltima jugada ambos proyectan lo que ocurrirá en la última jugada (no cooperación-traición). La cooperación se logra con repeticiones infinitas, según las conclusiones a las que arribaron Kreps, (1982), Axelrod, (1981), Guintis, (2009). El hecho que hace posible la cooperación es la posibilidad de coincidencia o encontrarse en el futuro. El futuro puede proyectar una sombra sobre el presente e influir en la situación estratégica actual (Axelrod, 1986).

“B” y la alternativa es la estrategia “A”:

$$MM_{inf} = \text{Max}\{[VE(A)_{inf(0)} - VE(B)_{inf(0)}]; [VE(B)_{perj(0)} - VEI(A)_{perj(0)}]\} \text{ (Ec. 8)}$$

El primero es el beneficio potencial del infractor  $[VE(A)_{inf(0)} - VE(B)_{(0)}]$  que surge como diferencia entre el valor esperado marginal de la estrategia “A” en lugar de la “B”. El segundo flujo está dado por el perjuicio ocasionado a la contraparte, la diferencia entre valor actual de la acción acordada “B” y el valor de la estrategia “A” sin tomar la iniciativa con los perjuicios que ello implica.

### 3. Metodología: Análisis de caso estrategia de iniciativa /desgaste (preemption-attrition) en lanzamientos y desarrollos I&D

Para analizar los atributos de los modelos de opciones y juegos, serán empleados dos grupos de casos como técnica de investigación en administración (Castro-Monge, 2010). La primera estrategia es de iniciativa o lanzamientos (*preemption*) y la consecuente apuesta al desgaste del seguidor frente a una respuesta inversa; y las estrategias de acuerdos cooperativos (*join venture*).

En esta sección, se presenta el caso y la valoración endógena de las cuatro posibles estrategias.

#### 3.1 Caso: Valuación de las estrategias con Opciones Reales y Juegos

Se analiza la valoración de una estrategia de I&D sobre un nuevo producto. El desarrollador (A) incurre en inversiones iniciales para el desarrollo del prototipo a comercializar por  $I_{(0)} = 15$ . El suceso del proyecto está sujeto a probabilidades de éxito tecnológico  $E! = 75\%$ , caso contrario se abandona. Si el proyecto prospera, este se enfrenta al riesgo de mercado, analizando su lanzamiento inmediatamente o se evalúa diferir al próximo período. El lanzamiento requiere invertir recursos en su elaboración y comercialización  $I_{(1)} = 80$ . Si la decisión es diferida, los costos vinculados a la inversión crecen a razón de la tasa libre de riesgo,  $r = 5\%$ , ascendiendo a  $I_{(2)} = 84$ . Los estudios prospectivos de mercado indican que frente a una reacción favorable de la demanda se prevé un incremento en el tamaño total del mercado de un  $\Delta = 30\%$ . Si acontece un escenario intermedio o desfavorable, el tamaño de mercado sigue la trayectoria estocástica planteada sin incremento. El valor actual del proyecto sin flexibilidad estratégica es  $V = \$150$ , con volatilidad  $\sigma = 69\%$ .

En la proyección del valor intrínseco del proyecto son utilizados los coeficientes  $u = 1,9937$  y  $d = 0,5016$  (ec. 1). Las probabilidades neutrales al riesgo (ec. 2) ascienden a  $p = 0.3675$  y  $1 - p = 0.6325$ , utilizadas para calcular el valor presente expuesto solamente a riesgo de mercado (ec. 3). El valor del proyecto estimado recursivamente se obtiene con probabilidades neutrales al riesgo:

$$150 = \left[ \sum_{j(T)=0}^{j(T)=2} V_{j(2)} \frac{2!}{j!(2-j)!} 0.3675^j (1 - 0.3675)^{2-j} \right] e^{-0.05 \times 2}.$$

La siguiente tabla expone el valor proyectado y presente bajo el régimen binomial.

**Tabla 1.** Valor Actual del Proyecto (V), Pj(EC) probabilidades neutrales al riesgo

0	1	2	Nodos	Pj (EC)
\$ 150,0	\$ 299,1	\$ 596,24	2	25,00%
	\$ 75,2	\$ 150,00	1	50,00%
		\$ 37,74	0	25,00%
			$\Sigma$	100%
			V(0)=	\$ 150,00

Fuente: Elaboración propia.

Conforme fue expuesto, la Tabla 1 expone solamente el valor actual, considerando riesgo de mercado<sup>12</sup>. Si se incorpora el riesgo tecnológico, la determinación del valor actual estático e irreversible implica utilizar coeficientes multinomiales (ec. 5).

**Tabla 2.** Coeficientes neutrales al riesgo multinomiales

EMercado!TSuceso!	p1	0,2756
FMercado!TSuceso!	p2	0,4743
EMercado!TFracaso!	p3	0,0918
FMercado!TFracaso!	p4	0,1581

Fuente: Elaboración propia.

En el caso analizado, la incertidumbre tecnología se resuelve en t=1 y la incertidumbre de mercado emerge a partir de t=2.

**Tabla 3.** Cálculo del valor actual con riesgos tecnológicos y de mercado

0	1	2		
		Nodo	T!	
\$ 128,94	\$ 271,25	\$ 775,11	2	1
		\$ 0,00	2	0
VA \$ 37,84	\$ 56,43	\$ 150,00	1	1
		\$ 0,00	1	0
		\$ 37,74	0	1
		\$ 0,00	0	0

Fuente: Elaboración propia.

12 En el planteo de la tabla el valor en el nodo  $V_{j=2(T=2)}=\$596,2$ , crece a razón de  $u^2$  y no incorpora el incremento en la demanda por el lanzamiento del producto.

La Tabla 3 presenta la resolución recursiva multinomial para obtener el valor del proyecto sin opciones de manera endógena, partiendo de los datos de las Tabla 1 y 2. A diferencia de la Tabla 1, el nodo  $V_{j=2(T=2)}=\$775,11$ , crece a razón de  $u^2$  e incorpora el incremento de mercado del 30 %. No así los nodos 1 y 2. El período  $t=2$  considera relevante el valor de mercado condicionado al éxito tecnológico, por ejemplo, considerando el nodo  $T=2, j=2$  Si( $T!=1$   $V_{j=2(T=2)}=\$775,11$ ;  $E!=0 \rightarrow V_{j=2(T=2)}=\$0$ ). El período precedente por nodo se resuelve utilizando los coeficientes multinomiales (ec. 6)<sup>13</sup>. Para  $t=1$   $271,25=(p_1 \times \Delta 30\% \times 596,24 + p_2 \times 0 + p_3 \times 150 + p_4 \times 0) \times e^{-0.08}$  y  $56,43=(p_1 \times 150 + p_2 \times 0 + p_3 \times 37.74 + p_4 \times 0) \times e^{-0.05}$ . La expresión general es:

$$VAN = V_{(0,T/M)} - (I_0 + I_1 \times e^{-r}) \text{ (Ec 9)}$$

Donde  $V_{(0,T/M)}$  representa el valor actual de los flujos ajustados por riesgos tecnológicos y de mercado, siendo de  $128,94 = (p_u \times 271,25 + p_d \times 56,43) \times e^{-0.05}$ . El valor actual neto, suponiendo irreversibilidad, asciende a  $37,84=128,94-(15+80 \times e^{-0.05})$ <sup>14</sup>.

Si el desarrollador (A) es propietario total de la opción controla la elección de invertir o diferir. Su ejercicio implica no invertir en el primer período, sino diferir para el segundo, condicionando la toma de decisión por el comportamiento del mercado y el éxito tecnológico<sup>15</sup>. La flexibilidad estratégica indicada añade valor al proyecto y es cuantificable con opciones reales (Trigeorgis, 1995).

Con los datos de la Tabla 3 se construye la rejilla multinomial para valorar con opciones:

**Tabla 4.** Valuación de la opción de diferir con modelo multinomial

Binomial Refleja ejercicio de opción de invertir condicionado al riesgo tecnológico y mercado		Cuadrinomial Refleja E!F! Tecnológico			Comportamiento del mercado Evento que determina TS!-TF! (Ejerce la opción de invertir en t=2)		
T=0		T=1			T=2		
1=S! 0=F!		1=S! 0=F!			1=S! 0=F!		
Nodo		Nodo		Nodos t+1		Nodo	
T!		T!		T!		T!	
\$ 70,10	0	\$ 211,25	1	2 y 1	\$ 691,11	2	1
	0					\$ 0,00	2
		\$ 17,33	0	1 y 0	\$ 66,00	1	1
						\$ 0,00	1
					\$ 0,00	0	1
					\$ 0,00	0	0

Fuente: Elaboración propia.

14 El incremento supuesto en el mercado ( $\Delta=30\%$ ) es proyectado para el escenario alcista  $V(++)$ , los escenarios intermedios y pesimistas ( $V(+)$ ,  $V(-)$  y  $V(+-)$ ) siguen la trayectoria estocástica proyectada.

15 La propiedad de la opción surge de ventajas competitivas como barreras de entrada al sector del tipo: legal (patentes, derechos o concesiones de explotación); tecnológicas y escala de la inversión (tecnología del sector, magnitud de la inversión requerida, especificidad de la inversión de capital); de mercado en relación al producto (existencia de un fuerte intangible “marca” a partir de una profunda y exitosa estrategia de diferenciación) (Smit & Trigeorgis, 2004).

En la Tabla 4, el ejercicio de la opción se da en  $T=2$ . Para el escenario  $V_{(++),T=2} = SiE!T! \rightarrow \text{Max}[(\Delta\%V_{(++)} - I_1 \times e^r; 0)] = \text{Max}(775,11 - 80 \times e^{0.05}; 0) = 691,11$ . Calculados los valores de ejercicio, la rejilla es resuelta recursivamente de manera similar a la Tabla 3. Continuando con el ejemplo, en  $V_{(++),T=1} = 211,25 = (p_1 \times 691,11 + p_2 \times 0 + p_3 \times 66 + p_4 \times 0) \times e^{-0.05}$ . En  $t=0$  se obtiene el valor del proyecto con opciones. Surge de usar los coeficientes neutrales al riesgo binomiales, debido a que la exposición a riesgo tecnológico acontece en el período posterior,  $V_{(0),T=0} = SiE!T! \rightarrow [(p_u \times 211,25 + p_d \times 17,33) \times e^{-0.05}] - I_0 = 70,10$ . El valor estratégico del proyecto asciende a \$70,10, el valor actual neto tradicional a \$37,84, y el valor de la opción de diferir a \$32,26.

Al tener la propiedad de la opción, la estrategia que maximiza valor la constituye el diferir la decisión de inversión, evitando la exposición a todo el riesgo del mercado.

En el caso de no poseer la propiedad total de la opción, con riesgo de que otro participante (B) desarrolle una estrategia de copia e ingrese al mercado, la resolución de la Tabla 4 es insuficiente. La decisión de invertir o diferir se verá afectada por las acciones estratégicas potenciales del competidor. Por ello, se requiere un modelo que contemple las tres fuentes de riesgo: por las acciones propias, estados de la naturaleza y acciones de terceros, tal como el modelo MSTJOR. En esa postada existen cuatro estrategias posibles: las estrategias 1, 2 y 3 generan un juego secuencial donde (A) adopta la iniciativa en la estrategia 1 y (B) reacciona copiando. En las estrategias 2 y 3 los roles se cruzan, en relación a iniciativa y copia. En la estrategia 4 ambos desarrollan y optan por diferir la inversión sin acuerdo estratégico previo. Por cuestiones de simplicidad, se supone que los beneficios y costos del agente seguidor se encuentran explicitados en las Tablas 1 y 3, dependiendo de la estrategia seleccionada<sup>16</sup>. Seguidamente, son explicadas las 4 estrategias para luego valorarlas:

**Estrategia 1:** El desarrollador (A) invierte o difiere dependiendo del mercado y la conducta es copiada por el competidor (B).

El desarrollador (A) captura el 67 % del valor de mercado y el seguidor (B) el 33 %. (A) invierte en desarrollo inicial  $I_{(A,0)} = \$15$ , exponiéndose al riesgo tecnológico. Resuelto el riesgo tecnológico en  $t=1$ , si el mercado es favorable  $V_{(++)}$  invierte de manera irreversible  $I_{(A,1)} = \$80$ . Difiere la inversión para  $t=2$  frente a una mercado en baja  $V_{(--)}$ . En este caso, su participación de mercado se estima en 90 % del total. (B) copia el desarrollo con similares costos que (A), siendo  $I_{(B,0)} = \$15$ ;  $I_{(B,1)} = \$80$ . No asume riesgo tecnológico, por lo que su perfil de ingresos esperados se encuentran expuestos en Tabla 1, invirtiendo siempre que (A) resuelva tecnológicamente el desarrollo. Igual que el desarrollarlo invierte frente a demanda favorable, caso contrario difiere con participación del 10 % en total del mercado.

**Estrategias 2 y 3:** Ambos adoptan el papel de desarrollar con estrategias cruzadas, donde una invierte primero y la segunda opta por diferir y actuar como seguidor.

El desarrollador invierte primero en  $t=1$ , con escenario positivo  $V_{(++)}$ , exponiéndose a riesgo tecnológico y de mercado. El desafío es compensado por obtener la participación total del mercado (100 %). Frente a un escenario negativo  $V_{(--)}$  difiere la inversión a  $t=2$ , conservando la participación del mercado de 67 %. El

<sup>16</sup> Se supone que ambos asumen similar riesgo de mercado, niveles de inversión y, para la estrategia 4, similar riesgo tecnológico.

competidor se reserva el 33 % sin asumir riesgo tecnológico.

**Estrategia 4:** Sin acuerdo estratégico difieren la decisión.

Se proyecta que participan en partes iguales en el mercado y de manera simétrica en los niveles de inversión y de riesgo tecnológico en su totalidad por separado, ya que no formalizaron ningún acuerdo estratégico de desarrollo y división de mercado.

**Valuación estrategia 1**

La Tabla 5 presenta los resultados para desarrollador –competidor en t=1 según el estado de la naturaleza y la decisión adoptada (I=invertir, D=Diferir).

**Tabla 5.** Valor actual pagos Estrategia 1

Estados	V (t=1)	Decisión
Desarrollador V(++)	\$ 100,83	I
Competidor V(++)	\$ 19,69	I
Desarrollador V(--)	\$ 15,59	D
Competidor V(--)	\$ 2,31	D

Fuente: Elaboración propia.

Para un escenario favorable V(++), (Tabla 3), el valor de la estrategia para A es  $V_{(A,++),T=1} = MS\% \times V_{(A,++),T=1} - I_1 = 100,83 = 0.67 \times 271,25 - 80$ . Para el competidor (B), los valores surgen de la Tabla 1, pues no asume riesgo tecnológico  $V_{(B,++),T=1} = MS\% \times V_{(B,++),T=1} - I_1 = 19,69 = 0.33 \times 299,1 - 80$ . Con escenario desfavorable V(--), A se reserva la opción de diferir con participación de mercado de 90 %, siendo su valor  $V_{(A,-),T=1} = \text{Max}[(MS\% \times V_{(-),T=1} - I_1; PO\% \times VE_{(-),T=1}]^{17}$ . Este valor surge de las Tabla 3 (valor actual) y Tabla 4 (diferir), siendo  $15,59 = \text{Max}[(67\% \times 56,43 - 80; 90\% \times 17,33]$ . El competidor no asume riesgo tecnológico al diferir, participando en un 10 % del mercado. El valor de la estrategia es  $V_{(B,-),T=1} = \text{Max}[(MS\% \times V_{(-),T=1} - I_1; PO\% \times VE_{(-),T=1}] = 2,31 = \text{Max}[(33\% \times 75,2 - 80; 10\% \times 23,10)]^{18}$ .

**Valuación estrategias 2 y 3**

La Tabla 6 valora las estrategias cruzadas en función de quién tome la iniciativa. En el cuadro, el primero indicado toma el rol (desarrollador o competidor) y el segundo el papel inverso.

17 Máximo valor entre invertir en t=1 ( $MS\% \times V_{(-),T=1} - I_1$ ) o diferir e invertir en el segundo período  $PO\% \times VE_{(-),T=1}$  donde  $VE_{(-),T=1}$  representa el valor esperado actualizado de invertir en t=2 y  $PO\%$  la participación de mercado.

18 El diferimiento al no existir riesgo tecnológico se calcula en base a la Tabla 1 con distribución binomial. En t=1 el valor actual de diferir con escenario alcista es:  $V_{(++,T=1)} = 281,66 = [(p_u \times \text{Max}(\Delta 30\% \times 596,2 - 84; 0) + p_d \times \text{Max}(150 - 84; 0))] \times e^{-0.05}$ . Para escenario bajista es  $V_{(-),T=1} = 23,10 = [(p_u \times \text{Max}(150 - 84; 0) + p_d \times \text{Max}(37,7 - 84; 0))] \times e^{-0.05}$ . Con escenario alcista el competidor debe invertir pues queda fuera del mercado. Con escenario negativo tiene un 10 % de participación, sobre el valor actual de la opción de diferir (10 % de \$23,10 igual a \$2,3).

**Tabla 6.** Valor actual pagos Estrategia 2 y 3

Estados	V (t=1)	Decisión
Desarrollador (A)/(B) V(++)	\$ 191,25	I (A/B)
Competidor (B)/(A) V(++)	\$ 0,00	D (B/A)
Desarrollador (A)/(B) V(--)	\$ 11,55	D (A/B)
Competidor (B)/(A) V(--)	\$ 7,70	D (B/A)

Fuente: Elaboración propia.

Suponiendo que A es el desarrollador en un escenario V(++), la mejor estrategia es invertir:  $V_{(A,++),T=1} = MS\% \times V_{(A,++),T=1} - I_1 = 191,25 = 100\% \times 271,25 - 80$ , a partir de los datos de la Tabla 3.

Con escenario bajista, la mejor estrategia es diferir  $V_{(A,-),T=1} = \text{Max}[(MS\% \times V_{(-),T=1} - I_1; PO\% \times VE_{(-),T=1}] = 11,55 = \text{Max}[(100\% \times 56,43 - 80; 67\% \times 17,32]$ , según los datos aportados en las Tablas 3 y 4. El competidor ingresa solo cuando el desarrollador difiere. El valor actual en t=1 de la estrategia de diferir se calcula de similar manera, al diferir para el seguidor en la estrategia 1 (ver nota 19), pero con participación de mercado del 33%:  $V_{(B,-),T=1} = PO\% \times VE_{(-),T=1} = 7,70 = 33\% \times [(p_u \times \text{Max}(150 - 84; 0) + p_d \times \text{Max}(37,7 - 84; 0))] \times e^{-0.05}$ .

#### **Valuación estrategia 4**

Si la decisión es concomitante y coincidente en diferir sin acuerdo formal, los riesgos y las inversiones en su totalidad son asumidas por las partes. En la Tabla 7 se procede a valorar las estrategias para cada situación de mercado:

**Tabla 7.** Valor actual pagos Estrategia 4

Estados	V (t=1)	Decisión
(A/B) V(++)	\$105,63	D
(A/B) V(--)	\$8,66	D

Fuente: Elaboración propia.

Para cada escenario el valor de diferir es:  $V_{(++),T=1} = MS\% \times VO_{(++),T=1} = 105,63 = 50\% \times 211,25 = (p_1 \times 691,11 + p_2 \times 0 + p_3 \times 66 + p_4 \times 0) \times e^{-0.05}$ ;  $V_{(\pm,+),T=1} = MS\% \times VO_{(-),T=1} = 8,66 = 50\% \times 17,32 = (p_1 \times 66 + p_2 \times 0 + p_3 \times 0 + p_4 \times 0) \times e^{-0.05}$ .

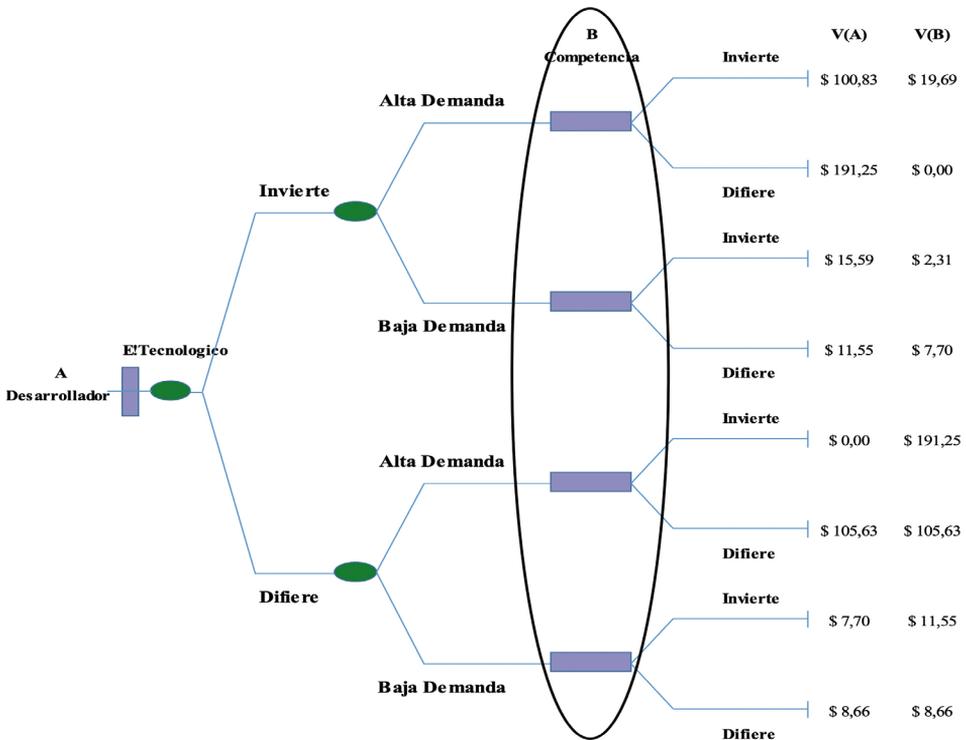
#### 4. Resultados

Son expuestos los resultados obtenidos con el modelo MSTJOR, correspondientes a las estrategias valuadas precedentemente. La resolución del juego se presenta en formato extensivo y matricial. Finalmente es desarrollada la resolución del acuerdo estratégico (*join venture*) y el cálculo de penalidades.

##### 4.1 Resolución de estrategias competitivas con SROG

La Figura 1 presenta, de manera extensiva, las 4 estrategias y sus pagos asociados, calculados en la sección anterior. Para cada estado del mercado (alta demanda-baja demanda), el desarrollador toma la iniciativa de invertir o diferir, resuelta la incertidumbre tecnológica. El competidor invierte o difiere, atendiendo al movimiento de la contraparte. Los pagos asociados a las acciones representan el valor actual en el momento  $t=1$ . Los estados alta y baja demanda están sujetos a las probabilidades neutrales al riesgo binomiales ( $p$ ).

**Figura 1.** Planteo de estrategias de manera competitiva en forma extensiva



Fuente: elaboración propia.

Con los valores correspondientes a las estrategias, según el estado de la demanda, se procede a calcular el valor actual esperado en  $t=0$  (ec.7).

Por ejemplo, para A el valor de la estrategia 1 es  $VEI(1)_0 = \frac{(p_u \times VEI(1u) + p_d \times VEI(1d))}{(1+r)}$  -  
 $I_0 = \frac{((0.367) \times \$100,83 + (0.632) \times \$15,59)}{(1+0.05)} - \$15 = \$29,69.$

La estrategia 2 y 3 valen para A  $VEI(2,3)_0 = \frac{(p_u \times VEI(2,3;u) + p_d \times VEI(2,3;d))}{(1+r)} - I_0 =$

$$VEI(2,3)_0 = \frac{((0.367) \times \$191,25 + (0.632) \times \$11,55)}{(1+0.05)} - \$15 = \$58,90; \quad VED(2,3)_0 =$$

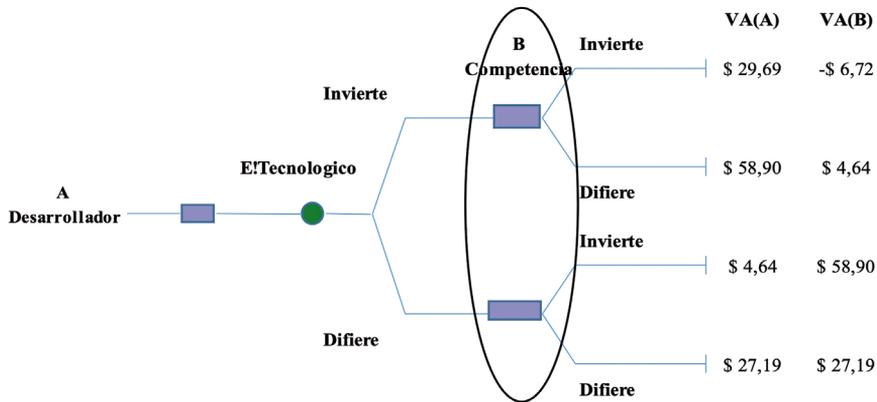
$$\frac{(p_u \times VED(2,3;u) + p_d \times VED(2,3;d))}{(1+r)} = VED(3,2)_0 = \frac{((0.367) \times \$0 + (0.632) \times \$7,70)}{(1+0.05)} = \$4,64.$$

El valor actual para A de la estrategia 4 en t=0 es  $VED(4)_0 =$

$$\frac{(p_u \times VED(4u) + p_d \times VED(4d))}{(1+r)} - I_0 = VED(4)_0 = \frac{((0.367) \times \$105,63 + (0.632) \times \$8,66)}{(1+0.05)} - 15 = \$27,19.$$

La Figura 2 presenta, en forma extensiva, los valores esperados de las estrategias:

**Figura 2.** Valores esperados estrategias competitivas



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, el planteo en forma matricial:

**Tabla 8.** Planteo matricial del juego lanzamiento

Estrategias		B			
		Diferir		Invertir	
A	Diferir	\$ 27,19	\$ 27,19	\$ 4,64	\$ 58,90
	Invertir	<b>\$ 58,90</b>	<b>\$ 4,64</b>	\$ 29,69	-\$ 6,72

Fuente: Elaboración propia.

El equilibrio de Nash es la estrategia A: invertir (iniciativa), B: diferir (seguimiento) es dominante. Al tomar la iniciativa y a la luz de los valores esperados para las estrategias, el desarrollador (A) si actúa racionalmente debe invertir. Dicha estrategia de iniciativa (1) condiciona las acciones de B a diferir. En efecto, si B invierte al no tener la iniciativa, lo hace después que A, enfrentando un resultado esperado negativo (-\$6,72). Racionalmente, A nunca postergaría la inversión, pues B tomaría la iniciativa. Por lo tanto, la acción racional de B es diferir, evitando la inversión inicial de desarrollo (I(0))<sup>19</sup>. La estrategia 4 (diferir-diferir) es un equilibrio débil, pues, sin acuerdo, los costos de desarrollo secuenciales no son compartidos, duplicándose al ser ejecutados en su totalidad por las empresas.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos al agregar los pagos de las estrategias y plantearlas como mixtas( $FF_A+FF_B$ ). Para las dos firmas, se realizó el análisis de sensibilidad bi variado de las probabilidades asignables a cada estrategia en el intervalo [0,1], analizando los posibles resultados de la matriz. Siendo  $x,(1-x)$ , las probabilidades de que A difiera-invierta e  $y,(1-y)$  el caso de B (diferir-invertir), las funciones de pagos quedan planteadas de la siguiente manera:

$$FF_A = VD_{A \rightarrow D(B)}xy + VD_{A \rightarrow I(B)}x(1 - y) + VI_{A \rightarrow D(B)}(1 - x)y + VI_{A \rightarrow I(B)}(1 - x)(1 - y) \text{ (Ec. 9)}$$

$$FF_B = VD_{B \rightarrow D(A)}yx + VD_{B \rightarrow I(A)}y(1 - x) + VI_{B \rightarrow D(A)}(1 - y)x + VI_{B \rightarrow I(A)}(1 - y)(1 - x) \text{ (Ec.10)}$$

**Tabla 9.** Sensibilidad valor de las estrategias mixtas (y/x probabilidades de ocurrencia)

y/x	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
0	<b>22,9</b>	27,0	31,1	35,1	39,2	43,3	47,3	51,4	55,4	59,5	<b>63,5</b>
0,1	27,0	30,6	34,1	37,7	41,3	44,8	48,4	51,9	55,5	59,1	62,6
0,2	31,1	34,1	37,2	40,3	43,3	46,4	49,5	52,5	55,6	58,6	61,7
0,3	35,1	37,7	40,3	42,8	45,4	48,0	50,5	53,1	55,7	58,2	60,8
0,4	39,2	41,3	43,3	45,4	47,5	49,5	51,6	53,7	55,7	57,8	59,9
0,5	43,3	44,8	46,4	48,0	49,5	51,1	52,7	54,3	55,8	57,4	59,0
0,6	47,3	48,4	49,5	50,5	51,6	52,7	53,8	54,8	55,9	57,0	58,0
0,7	51,4	51,9	52,5	53,1	53,7	54,3	54,8	55,4	56,0	56,6	57,1
0,8	55,4	55,5	55,6	55,7	55,7	55,8	55,9	56,0	56,1	56,1	56,2
0,9	59,5	59,1	58,6	58,2	57,8	57,4	57,0	56,6	56,1	55,7	55,3
1	<b>63,5</b>	62,6	61,7	60,8	59,9	59,0	58,0	57,1	56,2	55,3	<b>54,4</b>

Fuente: Elaboración propia.

19 Para el competidor es la única situación que evita el costo de desarrollo. El valor de la estrategia 1 con demanda baja es  $V_{(B,-),T=1} = \text{Max}[(MS\% \times V_{(-),T=1} - I_1; PO\% \times VE(-), T=1] = 2,31 = \text{Max}[(33\% \times 75,2 - 80; 10\% \times 23,10]$ .

En la tabla, se aprecia que el máximo pago acontece cuando la estrategia es invertir (A)/diferir (B) con probabilidades  $(y=1;x=0);(x=1;y=0)$ , de \$63,5 (\$58,9; \$4.64); el mínimo pago se da en las estrategias invertir (A)/invertir (B) con  $(y=0;x=0)$  y flujo de \$22,9 (\$29,69;-\$6,72); el pago intermedio se da con las estrategias diferir (A) /diferir (B) con  $(y=1;x=1)$  y flujo de \$54,4 (\$27,19;\$27,19).

#### 4. 2 Valoración, planteo y resolución de una estrategia de acuerdo estratégico (Join Venture)

Se valora un contrato de acuerdo estratégico, donde las partes comparten inversiones en desarrollo, infraestructura y participaciones de mercado. Este tipo de alianzas genera un juego cooperativo, en el que la inversión en desarrollo e infraestructura se reduce a la mitad para cada firma<sup>20</sup>,  $I_{0(A,B)}=7,5$  e  $I_{1(A,B)}=40$ . La participación de mercado se asigna por partes iguales  $MS\%_{(A,B)}=50\%$ . Al ser un juego cooperativo no se presentan estrategias contrapuestas (estrategias 2 y 3) y las acciones no son secuenciales:

$$\begin{aligned} \text{Estrategia 1: Alta demanda } V_{(++)T=1} &= MS\% \times V_{(A,++)T=1} - I_1, = \$136,31 = 0.50 \times \\ &\$271,25 - 40; \text{ Baja demanda } V_{(A,--)T=1} = \text{Max}(MS\% \times V_{(A,--)T=1} - I_1; MS\% \times \\ &VD_{(A,--)T=1} = \$14,18 = 0.50 \times \$56,43 - 40; 0.50 \times \$28,35. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Estrategia 4: Alta demanda } V_{(++)T=1} &= MS\% \times VD_{(A++)T=1} - I_1, = \$120,63 = 0.50 \times \\ &\$241,25, \text{ Baja demanda } V_{(A,--)T=1} = MS\% \times VD_{(A,--)T=1} = \$14,18 = \times \$28,35. \end{aligned}$$

La siguiente tabla presenta los valores para las estrategias 1, condicionado por el escenario de mercado:

**Tabla 10.** Valor actual pagos Estrategia 1 y 4 acuerdo estratégico

Estados	Valor t=1	Decisión
V(++) 1	\$ 136,31	Invertir
V(--) 1	\$ 14,18	Diferir
V(++) 4	\$ 120,63	Diferir
V(--) 4	\$ 14,18	Diferir

Fuente: Elaboración propia.

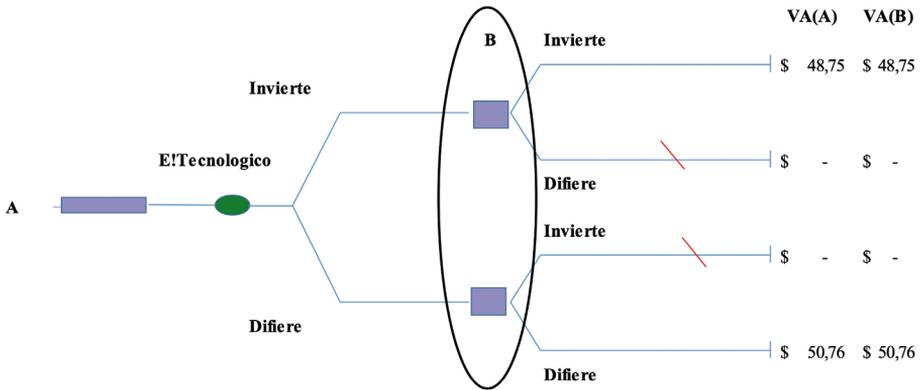
<sup>20</sup> Las firmas operan sin capacidad ociosa, pues se reparten producción y mercado a través del acuerdo. En el caso de no acuerdo, se genera capacidad ociosa para el desarrollador dado que el competidor se apropia de parte del mercado. La única situación de no capacidad ociosa sin acuerdo es en la estrategia 2, con demanda positiva donde el desarrollador invierte y el competidor se ve obligado a diferir, sin mercado

Si el acuerdo implica diferir, los pagos correspondientes a cada estado son  $V(++)$  \$120,63 y  $V(--)$  \$14,18. Diferir es la estrategia probable, debido a que se impone como acuerdo y como posibilidad en el caso haber acordado invertir. El valor actual correspondiente a las estrategias 1 y 4 se obtiene mediante la ecuación 7.

A continuación en la Figura 3, se presenta el juego en forma extensiva:

**Figura 3.** Valores esperados estrategias cooperativas

Fuente: Elaboración propia.



Los pagos expuestos matricialmente son:

**Tabla 12.** Planteo matricial estrategia de alianza

Estrategias		B			
		Diferir		Invertir	
A	Diferir	\$ 50,76	\$ 50,76	\$ 0,00	\$ 0,00
	Invertir	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 48,75	\$ 48,75

Fuente: Elaboración propia.

Existe un equilibrio de Nash formal, dado por el acuerdo diferir-diferir (\$50,76; \$50,76). No así invertir-invertir (\$48,75; \$48,75). La estrategia 4 permite acotar la incertidumbre de mercado, aprovechando la asimetría de pagos y la ventaja estratégica compartida.

**4.3 Valoración de los incentivos económicos para el cumplimiento del contrato**

Aplicando la ecuación 8, se establecerá la multa para evitar incumplir el acuerdo: no diferir e invertir tomando la iniciativa (estrategias 2 y 3). Esta conducta pone en riesgo y genera perjuicios a la contraparte.

$$MM_{inf} = Max\{[VEI(2,3)_{inf(0)} - VED(JV)_{inf(0)}]; [VED(JV)_{perj(0)} - VEI(2,3)_{perj(0)}]\} \text{ (Ec.10)}$$

Cuantificar racionalmente la multa en base al modelo SROG implica considerar el máximo valor monetario entre beneficio para el infractor y el perjuicio monetario para la contraparte. El beneficio es la diferencia entre el resultado de invertir tomando la iniciativa con la estrategia 2 y 3  $VEI(2,3)_{inf(0)}$  y los beneficios que surgen de respetar el acuerdo  $VEI(JV)_{inf(0)}$ . El perjuicio económico para la contraparte surge de la diferencia entre el costo de oportunidad de no cumplirse el acuerdo  $VEI(JV)_{perj(0)}$  y los resultados derivados de verse obligado a no tomar la iniciativa e implementar la estrategia 2 y 3  $VEI(2,3)_{perj(0)}$ .

En el caso analizado, el valor de la multa debe tener un piso de  $\$46,12 = \text{Max}\{[\$58,90 - \$50,76]; [\$50,76 - \$4,64]\}^{21}$ .

### 5. Conclusiones

Una estrategia integrada por acciones, recursos y objetivos requiere de métodos numéricos que consideren los riesgos de las decisiones propias, de los estados de la naturaleza y de las decisiones de terceros. El trabajo desarrolló un modelo que cumple con tales objetivos:

El enfoque multinomial de OR valuó la flexibilidad estratégica (deferir-invertir) con tratamiento específico para las dos fuentes de incertidumbre: tecnológica y de mercado.

Análisis de las estrategias propias y la reacción de la competencia, primero con estrategias de lanzamiento, luego con acuerdos cooperativos. El modelo MSTJOR es la herramienta para estimar el valor ajustado por riesgo de las estrategias planteadas y para seleccionar el mejor curso de acción, atendiendo a las reacciones del competidor

Cuantificar el piso de las penalidades monetarias, siguiendo el lógico proceso del MSTJOR. Las sanciones monetarias sirven para incentivar el cumplimiento del acuerdo de colaboración y asegurar la conducta cooperativa entre las partes.

En el caso analizado, si solamente se utiliza un modelo de opciones reales, la estrategia óptima para el desarrollador es diferir, ya que permite acotar y despejar las incertidumbres tecnológica y de mercado. El MSTJOR demuestra lo contrario, para el caso estudiado, sin acuerdo cooperativo entre partes, la estrategia de mayor valor esperado es invertir, exponiéndose a toda la incertidumbre de mercado. El valor de la opción de diferir no logra compensar el costo de perder participación en el mercado, en el caso de que el competidor invierta. El MSTJOR analiza los acuerdos estratégicos, en este caso el diferir, y lo expone como solución superadora. El éxito de la acción colaborativa depende del cumplimiento. En tal sentido, el MSTJOR propuesto constituye una herramienta para estimar el piso de la multa e incentivar el cumplimiento de compromisos contractuales estratégicos.

---

21 Si el acuerdo estratégico implica invertir, se puede plantear una penalidad por la conducta inversa (diferir) con la expresión:  $MM_{inf} = \text{Max}\{[VED(4)_{inf(0)} - VEI(JV)_{inf(0)}]; [VEI(JV)_{perj(0)} - VEI(2,3)_{perj(0)}]; [r \times \Delta I_{perj(0)}]\}$ , es el máximo valor entre tres flujos: la diferencia entre el resultado que obtiene el infractor por no invertir y diferir con la estrategia 4  $[VED(4)_{inf(0)} - VEI(JV)_{inf(0)}]$ , el perjuicio monetario para la contraparte siendo la diferencia entre el valor de la estrategia de invertir acordada y el valor de la estrategia de invertir sin acuerdo  $[VEI(JV)_{perj(0)} - VEI(2,3)_{perj(0)}]$ , finalmente, el costo financiero de la inversión incremental para lanzar el producto y satisfacer la demanda total que asume la parte perjudicada,  $[r \times \Delta I_{perj(0)}]$ , para el caso 2,38 =  $\text{Max}\{[\$27,19 - \$48,75]; [\$48,75 - \$58,90]; [0,05 \times (\$7,5 + \$40)]\}$ . Cuando tomar la iniciativa tiene mayor valor que diferir, la multa estará compuesta por el tercer componente, en el caso contrario será el mayor valor entre los dos primeros.

## Declaración de Conflicto de Interés

El autor del presente manuscrito manifiesta que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

## Referencias

- Aguado-Franco, J. C. (2007). *Teoría de la decisión y de los juegos*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Armada, M., Kryzanowski, L & Pereira, P. (2009). Optimal investment decisions for two positioned firms competing in a duopoly market with hidden competitors. *European Financial Management*, 17, 305-330.
- Axelrod, R. (1981). The Emergence of Cooperation among Egoists. *The American Political Science Review*, 75(2), 306-318.
- Axelrod, R. (1986). *La Evolución de la Cooperación*. Madrid, España: Alianza Editoria S.A.
- Black, F. & Scholes, M. (1972). The Valuation of Options Contracts and a Test of Market Efficiency. *Journal of Finance*, 399-418.
- Boyer, M., Laserrere, P. & Moreaux, M. (2012). A dynamic duopoly investment game without commitment under uncertainty market expansion. *International Journal of Industrial Organization*, 30, 663-681.
- Boyle, P. (1988). A lattice framework for option pricing with two state variables. *Journal of Finance and Quantitative Analysis*, 23, 1-12.
- Brandao, L. & Dyer, J. (2009). Projetos de Opcoes Reis com Incertezas Correlacionadas. *Revista de Administracao e Contabilidade da Unisinos*(1), 19-26.
- Brandao, L., Dyer, J. & Hahnn, W. (2012). Volatility estimation for stochastic project value models. *European Journal of Operational Research*, 220(3), 642-648.
- Brous, P. (2011). Valuing an Early-Stage Biotechnology Investment as a Rainbow Option. *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(2), 94-103.
- Castro-Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 31-54.
- Chance, D. (2007). A Synthesis of Binomial Option Pricing Models for Lognormally Distributed Assets. *SSRN* <http://ssrn.com/abstract=1523548>, 1-25.

- Chance, D. (2008). A Synthesis of Binomial Option Pricing Models for Lognormally Distributed Assets. *Journal of Applied Finance*, 18( 1), 38-56.
- Copeland, T & Antikarov, V. (2003). *Real Options: a practitioner's guide*. New York: Cengage Learning.
- Cox, J., Ross, S & Rubinstein, M. (1979). Option Pricing: A Simplified Approach. *Journal of Financial Economics*, 7, 229-263.
- Culik, M. (2016). Real options valuation with changing volatility. *Perspectives in Science*, 7, 10-18.
- Derman, E., Kani, I & Chriss, N. (1996). Implied Trinomial Trees of the Volatility Smile. (Goldman-Sachs, Ed.) *Quantitative strategies research notes*.
- Dixit, A. & Pindyck, R. (1994). *Investment under Uncertainty* (1 ed.). New Jersey: Princeton University Press.
- Dixit, A. & Nalebuff, B. (1991). *Thinking Strategically: The competitive edge in business, politics and everyday life*. New York, EE.UU: Norton Press.
- Fudenberg D. & Tirole, J. (1985). Preemption and rent equalization in the adoption of new technology. *Review of Economics Studies*, 52(3), 383-401.
- Fudenberg, D. & Tirole, J. (1986). A theory of exit in duopoly. *Econometrica*, 54(4), 943-960.
- Gamba, A. & Trigeorgis, L. (2007). An Improved Binomial Lattice Method for Multi-Dimensional Options. *Applied Mathematical Finance*, 14(5), 453-475. doi:<https://doi.org/10.1080/13504860701532237>
- Ghemawat, P. & Nalebuff, B. (1985). Exit. *Journals of Economics* , 16(2), 184-194.
- Graham, J. (2011). Strategic real options under asymmetric information. *Journal of Economics and Dynamic Control*, 35(6), 922-934.
- Grenadier, S. (1996). The strategic exercise of options: Development cascades and overbuilding in real state markets. *Journal of Finance*, 51(5), 1653-1679.
- Grenadier, S. (2000). Options exercise games: The intersection of real options and game theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 13(2), 99-107.
- Grenadier, S. (2002). Option exercise games: an application to the equilibrium investment strategies of firms. *Review of Financial Studies*, 15(3), 691-721.
- Guintis, H. (2009). *Game Theory Evolving* (2 ed.). United Kingdom: Princeton University Press.
- Haahtela, T. (2011) (a). Displaced Diffusion Binomial Tree for Real Option Valuation. SSRN <http://ssrn.com/abstract=1932408>, 1-30.

- Haahtela, T. (2011) (b). Recombining trinomial tree for real option valuation with changing volatility. *Annual Real Options Conference* [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1932411](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1932411), 1-25.
- Hsu, Y. & Lambrecht, B. (2007). Pre-emptive patenting under uncertainty and asymmetric information. *Annals of Operations Research*, 151, 5-28.
- Korn, R. & Muller, S. (2009). The decoupling approach to binomial pricing of multi-asset options. *The Journal of Computational Finance*, 12(3), 1-30. doi:<https://doi.org/10.21314/jcf.2009.207>
- Kreps, D. (1982). Rational Cooperation in Finitely Repeated Prisoners' Dilemmas. *Journal of Economic Theory*, 27, 245-252.
- Kulatilaka, N. & Perotti, E. (1998). Strategic growth options. *Management Science*, 44(8), 1021-1031.
- Lambrecht, B. (2001). The impact of debt financing on entry and exit in duopoly. *Review of Financial Studies*, 14(3), 765-804.
- Lambrecht, B. & Perraudin, W. (2003). Real options and preemption under incomplete information. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 27, 619-643.
- Lari-Lavassani, A., Simchi, M. & Ware, A. (2001). A discrete valuation of swing options. *Canadian applied mathematics quarterly*, 9(1), 35-73.
- Medina-Tamayo, R & Rodríguez-Pinzon, Y. (2010). Una revisión de los modelos de volatilidad estocástica. *Comunicaciones en Estadística*, 3(1), 79-97.
- Merton, R. (1973). The Theory of Rational Options Pricing. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 141-183.
- Milanesi, G. (2013). Asimetría y Curtosis en el Modelo Binomial para valorar Opciones Reales: caso de aplicación para empresas de base tecnológica. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 29(128), 368-378.
- Milanesi, G. (2021). Opciones reales secuenciales cuadrinomiales y volatilidad cambiante: Incertidumbres tecnológicas y de mercado en desarrollos de inversiones biotecnológicas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas (REMEF)*, 24-49.
- Milanesi, G., Pesce, G., & El Alabi, E. (2013). Technology-Based Start up Valuation using Real Opciones with Edgeworth Expansion. *Journal of Financial and Accounting*, 1(2), 54-61.
- Milanesi, G., Pesce, G., & El Alabi, E. (2014). Valoración de empresas de base tecnológica: Análisis de riesgo y el modelo binomial desplazado. *Revista Española de Capital de Riesgo*(4), 15-24.

- Milanesi, G., & Tohmé F. (2014). Árboles Binomiales Implícitos, Momentos Estocásticos de Orden Superior y Valuación de Opciones. *Revista de Economía Política (REPBA)*, 12(7), 45-72.
- Milanesi, G., & Thomé F. (2015). Un modelo consolidado de opciones reales, teoría de juegos y análisis de costos de transacción para el diseño de acuerdos contractuales. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 14, 59-81.
- Murto, P. (2004). Exit in duopoly under uncertainty. *Journal of Economics* , 35(1), 111-127.
- Nash, J. (1953). Two-Person Cooperative Games. *Econometrica*, 21(1), 128-140.
- Num, J. (2015). *Real Options Analysis (Third Edition): Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions with Integrated Risk Management and Advanced Quantitative Decision Analytics* (3 ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Pareja-Vasseur, J, Prada-Sánchez, M & Moreno-Escobar, M. (2019). Volatilidad en Opciones Reales: Revisión literaria y un caso de aplicación al sector petrolero colombiano. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*(27), 136-155.
- Pawlina, G., & Kort, P. (2006). Real options in an asymmetric duopoly: Who benefits from your competitive disadvantage? *Journal of Economics and Management Strategy*, 15(1), 1-35.
- Paxson, D., & Melmane, A. (2009). Multi factor competitive internet strategy evaluations: Search expansion, portal synergies. *Journal of Modeling Management*, 4(3), 249-273.
- Paxson, D., & Pinto, H. (2003). Rivalry under price and quantity uncertainty. *Review of Financial Economics*, 14, 209-224.
- Rendleman, R., & Bartter, B. (1979). Two State Option Pricing. *The Journal of Finance*, 34(5), 1093-1110.
- Rubinstein, M. (1983). Displaced Diffusion Option Pricing. *Journal of Finance*, 38(1), 213-217.
- Rubinstein, M. (1994). Implied Binomial Trees. *Journal of Finance*, 49, 771-818.
- Rubinstein, M. (1998). Edgeworth Binomial Trees. *Journal of Derivatives*(5), 20-27.
- Rubinstein, M. (2000). *On the Relation Between Binomial and Trinomial Option Pricing Model*. Berkeley, Research Program in Finance-292. California: UC Berkeley.
- Smit, H. (2003). Infrastructure investment as a real options game: The case of European airport expansion. *Financial Management*, Winter, 5-35.

- Smit, H., & Ankum, L. (1993). A real options and game-theoretic approach to corporate investment strategy under competition. *Financial Management*, 22(3), 241-250.
- Smit, H. & Trigeorgis, L. (2004). *Strategic Investment: Real Options and Games* (1 ed.). New Jersey, Estados Unidos: Princeton University Press.
- Smith, J. (2005). Alternative Approach for Solving Real Options Problems. *Decision Analysis*(2), 89-102.
- Smith, J., & Nau, R. (1995). Valuing Risky Projects: Option Pricing Theory and Decision Analysis. *Management Science*(5), 795-816.
- Thijssen, J. (2010). Preemption in a real option game with a first mover advantage and a player-specific uncertainty. *Journal of Economics Theory*, 145, 2448-2462.
- Trigeorgis, L. (1995). *Real Options in Capital Investment: Models, Strategies and Applications* (1 ed.). London, United Kindgom: Praeger.
- Van der Hoek, & Elliot, R. (2006). *Binomial models in Finance*. New York, United State: Springer Science.
- Wilmott, P. (2009). *Frequently Asked Questions in Quantitative Finance* (Segunda ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Zapata-Quimbayo, C. (2019). Valoración de opciones reales con múltiples incertidumbres mediante modelos K dimensionales. *ODEON*, 16, 97-121. doi:<https://doi.org/10.18601/17941113.n16.05>