

# La competencia empresarial y su aplicabilidad

Guillermo Gutiérrez Cárdenas

## Introducción

La competencia es un sistema comercial ya establecido e inherente al mundo empresarial de hoy. Ya sea por la competencia perfecta o imperfecta, como también en la denominada “desleal”, cualquiera sea ella, existe y convive en nuestro mercado; obviamente es útil para el consumidor cuando es correcta, así, cuando esta se da con ciertas libertades del mercado, tenderá de este modo a darse en un entorno económico beneficioso para quien consume un bien o servicio, que es en sí, el objetivo final.

Pero esta principalmente se gesta en el interior de cada empresa, en su visión de cómo se ven ellos frente a la empresa de la acera de enfrente, pero a la vez cómo los ve el consumidor en su fuero interno y en la decisión que este va a tomar al adquirir un producto o no, como también y no en menor medida, en su comportamiento en masa. Ahí comienza una competencia que en muchos casos puede ser descarnada, con el fin último de captar clientes, antes que satisfacer al consumidor. Hoy el consumo y la venta han pasado a segundo orden, lo que no quiere decir que no sean importantes, pero han sido desplazados ampliamente por el concepto de “cliente” y su “fidelización”. Es esto por lo que luchan hoy las empresas, principalmente las grandes, este es el nuevo camino que ha tomado el mercado y es el paso siguiente de esta constante evolución.

Se explicado este fenómeno de muchas formas, pero una de las mejores exploraciones de la competencia es a través de la “Teoría de los juegos” y sus derivadas. Sin embargo, esta teoría solo la explica de forma superficial, así, en el presente texto, tenderé a explicar otros hallazgos y la nueva visión que aparece, a través de la “economía experimental”, de lo que es la competencia y cómo podrá entenderse de mejor forma, interactuando de manera más eficaz en el mercado, combinándola con el álgebra lineal, para su desarrollo teórico y aplicado.

## Aspectos generales

Cuando se abrazan las ciencias, cualquiera de ellas, pero principalmente la investigación de estas a nivel analítico y experimental, sabemos que nos encontramos en terreno nuevo y desconocido. Esto suele ser, en muchos casos, nuestro principal motor de búsqueda. Es así que el hallazgo y el descubrimiento deben ser una constante necesidad en el trabajo científico de todo investigador. Todo hallazgo, todo descubrimiento es una violación a la naturalidad, a lo ya establecido, pero esto nunca debe ser una limitante, sino un factor de

responsabilidad y compromiso para desarrollar nuestro trabajo científico en un contexto ético óptimo, que busque finalmente el mejor desarrollo de la humanidad.

Podríamos hablar de dos líneas que explican la competencia en el mercado; una orientada a explicación de hechos, de carácter más empírico, que viene justamente del área comercial y el *marketing*; más otra que tiene un carácter más analítico, donde aparece el álgebra lineal y se explica más en su esencia, en su lógica, hasta entender cómo usarla; a cómo desarrollarla en forma efectiva. Esta última la denominaremos “competencia analítica”. La encontramos especialmente en los cálculos del algebra lineal y entre otras, aparece su aplicabilidad con el desarrollo de la Teoría de los juegos, principalmente por su proceso decisorio (Krell, 2011); como también en el equilibrio de Nash y los criterios maximín y minimax, donde no se ha explotado aún todo potencial para la comprensión y mejor desarrollo de la competencia empresarial.

La competencia la podremos definir primeramente como el fenómeno libre, de interacción constante entre las empresas en un mercado; que busca conquistar antes que la otra, al consumidor con precios o una mejor calidad de productos y servicios.

También se puede definir como: “la rivalidad entre empresas que participan en un mercado, aplicando sus mejores estrategias de manera que pueden minimizar sus costos, maximizar sus ganancias y así mantenerse activas e innovadoras frente a otras empresas rivales” (Sandoval, 2011).

Estas dos definiciones nos hablan de lo que es la competencia y como confluye en el mercado, ambas tienen de cierto y se complementan. Ya que ciertamente es un fenómeno existente y libre del mercado, como también enfrenta a las empresas rivales diariamente en esa constante disputa por la supremacía del mercado. Pero no podemos dejar fuera a sus actores, los consumidores, hoy los clientes y principalmente a quienes aplican las estrategias; los gerentes o directores de las empresas que buscan diariamente convencer a sus clientes, en que su empresa tiene mejores productos o servicios que su rival. Para ello los líderes no solo deberán estar preparados empíricamente, sino técnica y tácticamente, conociendo las estrategias de sus adversarios y analizando la mejor forma de emplearlas.

En esa aplicación, deberán tener los conocimientos y avances existentes en la materia con el fin de poder entregarles a sus respectivas empresas mejores herramientas de desarrollo, lo que se hace difícil, sin conocer en su total espectro cómo funciona la competencia, desde sus raíces lógicas, hasta sus aplicaciones prácticas.

## **La competencia comercial**

La competencia comercial es la que justamente derivada del área comercial y así mismo del *marketing*, trabaja de forma empírica. Nace en las entrañas de la empresa, en su gestión diaria por la supremacía del mercado, en cada rubro y producto, mientras que a su vez va nutriendo a los directivos y gerentes en la experiencia necesaria para entender el mercado tal cual es.

Pero aun cuando este tipo de comprensión de la competencia resulta efectiva, es a su vez débil y ahora imprecisa. Sin embargo debemos explicarla detalladamente, ya que es una

fuente importante vivencias y experiencias que nos ayudan a tener una mejor comprensión de ella y su evolución.

La libre competencia tiene mala prensa. Se la retrata como un mecanismo darwiniano, de guerra de todos contra todos, en que el pez grande se come al chico, y cuyo resultado es empleo y producto “basura” y la monopolización del mercado por grandes tiburones multinacionales: solo la continua vigilancia de las instituciones públicas evita todos estos males y consigue defender el modelo de sociedad elegido por el pueblo, contra la corrosión globalizadora. ¿Exagero? No crean. No hace falta señalar a Monsieur Bové para confirmar que hay quienes piensan así: miren alrededor.

Para hablar de estas cuestiones con sosiego, lo primero es decir que todos los beneficios del comercio y de la actividad económica en general se obtienen cuando los acuerdos son voluntarios. La ley es necesaria para impedir que nadie obtenga beneficio empleando la violencia, el engaño o la coacción. Dicho de otra forma, la actividad comercial debe estar basada en el acatamiento de la autonomía individual, el respeto de la propiedad privada y el cumplimiento de los contratos. El sistema de la libertad natural, como lo llamaba Adam Smith, excluye pues la persecución del propio interés por la violencia física, moral o política, cuál sería el objetivo de apedrear farmacias que quieren abrir 24 horas al día o conseguir que el Gobierno niegue una licencia de apertura a un competidor.

Dicho esto de manera tan elemental, veamos cuáles son los mecanismos y los efectos de la libre competencia. Son dos los conceptos de competencia que empleamos los economistas para analizar los mecanismos que hacen de la economía de mercado una fuente de bienestar. Uno es el concepto estático de competencia perfecta y otro el dinámico. Ambas son nociones abstractas, como siempre ocurre con los conceptos científicos, que no hay que juzgar por su realismo sino por su poder explicativo. El concepto estático toma una foto fija de un mercado para ver si en un momento dado hay suficientes competidores. El dinámico toma una película del sector o de la economía para ver si, cuando una empresa obtiene beneficios extraordinarios, aparecen rivales dispuestos a entrar en busca de una parte de tan cuantioso negocio, abaratando precios o multiplicando ofertas, para beneficio de los consumidores (Shwartz, 2002).

Así la competencia comercial aparece como una fuente importante de conocimientos dada por la experiencia diaria y por los acontecimientos que nos muestra el mercado global en su microeconomía funcional. Esta información que es recopilada y entrenada en el interior de empresas y corporaciones, es absorbida a diario por los ejecutivos de cada empresa para competir en un mercado que cada día se hace más difícil. De hecho es justamente la experiencia, su tiempo, el considerado para ser elegidos para un cargo de connotación y liderazgo, cuando van a ser contratados en el área comercial, aun cuando sea solo experiencia y no un conocimiento cabal acerca de cómo actuar frente a ella misma.

Esa metodología experiencial que en muchos casos resulta efectiva; es también poco eficaz, predecible y en muchos casos conocida por el rival. Por otra parte las Escuelas de Negocios a nivel mundial siguen enseñando una formación casuística, que insisto no quiero argumentar que es ineficaz, sino más bien es insuficiente para actuar frente a una economía altamente fluctuante. Ya que la preparación de los ejecutivos comerciales es más alta cada

vez e imparablemente similar, en un mundo con cada vez más alcances al conocimiento universal.

La globalización claramente contribuye en la asimilación total de las experiencias de la competencia y la hacen cada vez más predecible e inexacta. Así el *marketing* se ha ido internando cada vez más como actor primordial en este suceso. Así hoy no es raro ver empresas que ya no tienen una gerencia comercial, pues la han remplazado o desplazado por una gerencia de *marketing*, que aloja dentro de ella a un departamento o área comercial. Lo que además de buscar nuevas fuentes, denota un desespero por asomarse por encima de sus potenciales competidores. Es que el fenómeno de la competencia hoy en día figura como un pasar descarnado y deshumanizado del mundo empresarial y aun cuando no sea tan así; se nos muestra de tal modo, ya que parece que en este mundo mercantil, solo puede existir de tal forma. La competencia llamada “desleal” ha inundado nuestro entorno comercial, al amparo de legislaciones tenues donde no se puede controlar efectivamente el monopolio o la temible colusión. Pero claramente éstas malas prácticas se dan, y también se debe aprender a luchar contra ellas, aun cuando no sean del todo generalizadas y donde la ética en muchos casos es olvidada o dejada a un lado por el hecho final de conquistar más mercados que el rival. Del mismo modo cada vez más se escuchan más voces alzadas, que no piden una competencia menos descarnada, sino que más leal y ética donde no se trancen los valores humanos, ni los nuevos conceptos como responsabilidad social y corporativa. Este último punto en muchos casos también sirve para la competencia, se escucha decir “una empresa con responsabilidad corporativa”. Entonces todo acto, todo hecho que emana de una empresa, puede ser usado para competir.

### **Las tácticas comerciales**

Una de las tácticas en competencia más usada, es la baja de precios, frente al que ofrece la empresa rival, la tendencia es a tener precios más bajos cada día; lo que resulta cada vez mejor para el consumidor, claro siempre y cuando se dé un modelo de competencia perfecta que debería cumplir a su vez con los siguientes supuestos:

1. No hay barreras de entrada a nuevas empresas y el salir no trae costos
2. Existe amplia información de precios, de bienes e insumos
3. Existen todo tipo de bienes, existiendo a la vez productos sustitutos
4. Los derechos de propiedad están perfectamente definidos
5. Existe un sistema jurídico eficiente, por ende los contratos se cumplen

Los rendimientos crecientes a escala no existen, ni para la producción ni para el productor.

Si lo anterior se cumple en plenitud podríamos decir que estas asignaciones crean un mercado eficiente.

Otra táctica es ofertar una gran cantidad y variedad de productos, llegar a más mercados antes que la empresa rival, entre otras. Igual se presenta como táctica el dejar a relucir las falencias de nuestra competencia, en la calidad, duración, sabor, textura, confort, etc. Cuestión que en diversos casos resulta desleal, cuando sabemos que lo anterior, solo lo separa

una delgada línea, a lo que es directamente buscar el desprestigio de la otra empresa, y que los ejecutivos en algunos casos están dispuestos a sobrepasar. Sin lugar a dudas otro factor tremendamente competitivo es el que trata de sus altos ejecutivos y el nivel de preparación que ostentan. Donde la brecha que antiguamente existía donde el que hacía o realizaba una maestría quedaba más bien encasillado en las aulas universitarias, más que en las empresas, por el carácter de investigador, fue quedando atrás con la aparición de los MBA y otras maestrías en administración o negocios, que han ido relevando este mito de las empresas. Especialmente hoy en las grandes compañías donde este concepto aparece cada vez más certero. Hoy, cabe señalar que las grandes compañías especialmente europeas, tienen contratados al 10% de los doctores europeos (Universidad-Empresa, 2007). Así en el viejo continente se refieren a mano de obra cualificada para referirse a los Doctores. Y la creación del puesto de trabajo de un investigador genera a larga entre 100 y 400 puestos nuevos, directos de trabajo (Universidad-Empresa, 2007). Solo debemos imaginar que esa cantidad de doctores que trabajan en empresas europeas supera a todos los doctores existen en Colombia, Venezuela. Y si pensamos en investigadores (máster) que trabajan en empresas, la cifra llega a 30%. Es que cada vez es más errónea y arcaica la creencia que los magister o doctores no pertenecen al mundo empresarial; por ello, ya es imposible hablar de sobrecalificado; sino se debe usar el término altamente cualificado y su necesidad en la empresa de hoy. Quienes opten por entregarles cargos ejecutivos a estos, sin lugar a duda tendrá un poderoso paso de ventaja frente a sus competidores.

### **El aporte del *marketing* a la competencia comercial**

El *marketing* es una de las más recientes subciencias de la economía o de las ciencias empresariales. Ha venido justamente a entregar nuevas herramientas a la competencia empresarial, aportando conceptos como cliente. Para mi cliente es toda persona; de una forma más clara, el cliente es justamente eso, toda persona; ya que una importante estrategia es precisamente no segmentar. Ejemplifiquemos: una empresa X, lanza su nuevo "Smartphone Touch", si se segmenta por edad, podríamos colocarlo entre los productos adquiridos por adolescentes, jóvenes y adultos jóvenes, entre los 14 y 35 años. Con este proceso de segmentación que muchas veces resulta útil, no consideramos a los niños de 5 años en adelante, que ya se manejan en nuevas tecnologías que nacen con ellas o se familiarizan cada vez más rápido con estas y sus padres, que cada vez menos escatiman en gastos para satisfacer sus necesidades. Así tampoco hemos considerado a los mayores de 40 que también se han ido familiarizando con estas técnicas y a los adultos mayores, que aunque quizás no lo quieran para sí; lo pueden adquirir para sus nietos. Por eso para el 99% de los productos la estratificación no existe o no debiera existir, claramente como en todo, existen excepciones; como el alcohol, tabaco, los tampones, todos productos que si deben ir claramente estratificados por edad o género. Hay otros casos en que si debiéramos estratificar, pero en otro sentido; por lo costoso de un producto, exclusividad, productos técnicos, etc. Pero en una competencia perfecta, donde la mayoría de la población tiene una cierta estabilidad económica no podemos estratificar, hay que dar la sensación que todos pueden adquirir todo y la orientación

del producto debe ser para todos, cumpliéndose esta posibilidad, tenemos amplias ventajas comerciales frente a nuestros adversarios.

Por lo anterior resulta vital que el cliente, sea toda persona como dijimos; y para una empresa es el recurso más vital que existe, es el único que nos puede despedir a todos y cerrar nuestra empresa, cumpliendo una sola primicia, que compre en otro lado. Por ello el cliente es y debe ser el principal valor de una empresa, lo que nos lleva al término “fidelización”: que es la táctica interna de una empresa, para mantener el mayor tiempo posible a los clientes integrados a esta, a través de su compra, preferencia y recomendación. Pero principalmente ¿Cómo logramos fidelizar? Principalmente a través de la esmerada atención al cliente, donde primeramente ese antiguo dicho comercial que dice “el cliente siempre tiene la razón” se le debe agregar el cliente absolutamente siempre tiene la razón. Nosotros debemos solucionar sus problemas, darle asesoría del producto o servicio. Estar siempre cuando nos necesite, escucharle sus dudas y sugerencias, sus reclamos o quejas; cuidar que siempre este complacido con nosotros; arreglar nuestros errores como empresa a través de la compensación. Esto último que en fidelización se ha denominado “efecto rebote”, funciona a su vez del siguiente modo: Imaginemos que tenemos un restaurant de buen nivel y llega una pareja a celebrar su aniversario, es un día muy especial para ellos, nada puede salir mal; ambos piden carne de res, él a medio cocer y ella bien cocida. A los 20 minutos llegan los platos, pero resulta que la carne de ella esta cocida a tres  $\frac{3}{4}$  y no bien cocida, tal como la pidió. Ella inmediatamente llama al mozo, este está bien entrenado por su gerente, le dice a la señora que le cambiará el plato por la carne que realmente pidió y le avisa al gerente; hasta ahí solo se ha hecho lo necesario; pero donde viene este efecto; que al pedir la cuenta se acerca el gerente a la mesa y les dice a la pareja, señores en nombre del restaurant quiero pedirles disculpas por el impase que tuvieron y les regalaré dos invitaciones con la cena incluida para la fecha que ustedes deseen y ambos sonríen. Cuando se retiran del local ambos se ven alegres, y comentan en el trayecto a su casa lo bueno de ello. Convertimos una experiencia desagradable en una muy buena, de ahí es el rebote. Ambos de seguro volverán y ellos serán clientes por mucho tiempo multiplicando las ventas y con oportunidades, permitirá que hagan comentarios positivos al menos a 7 personas. Se podría pensar que se está perdiendo con esto y en realidad lo que se gana es al menos 5 veces lo que se invirtió. En esta paradoja se explica tal efecto, es más fácil retener a un cliente que conseguir nuevos; conseguir clientes nuevos es excelente, pero es costoso y requiere de tiempo. Siempre será más fácil retener que crear, por eso la misión es cuidar. Es tan importante la atención al cliente que las grandes empresas crean departamentos, incluso gerencias en atención al cliente. Este tema resulta ser cada vez más importante en las grandes empresas, que incluso desde hace años se entregan reconocimientos en Europa y EUA, por su destacados aporte al tema (Newswire, 2004). Este tema crea tal ventaja, frente al rival, que genera enormes ganancias a las grandes empresas.

Otra estrategia importante que entrega ventajas en competencia es la oferta constante (“sale”); el cupón de descuento, en línea, de revistas etc. Las rebajas, el 2x1, el obsequio o “suvenir”, el descuento posterior por comprar hoy y otras promociones. Que vienen justamente a convencer al cliente que se quede con nosotros. Esta estrategia es útil como igualmente lo es la publicidad una de las herramientas del *marketing*, donde el diseño de la

campana correcto puede aportar los puntos necesarios para superar a nuestra competencia. Pero es claro aclarar que el *marketing* no es publicidad, sino esta es una herramienta del *marketing*. Donde resulta vital el “*cost-per-order*” o cuota de respuesta, para saber que tal fue nuestra campana y hacer los cambios necesarios que la perfeccionen y sobre todo porque la cuota de respuesta, hoy no solo se usa para el análisis de campana sino también para impulsar la imagen de la marca o promoción de la imagen.

Otra táctica que se suma es la otorgada por el “*marketing verde*”, que se va asentando en las conciencias de los clientes, donde pagar más por una bolsa reciclada no importa con tal que con eso se ayude a conservar el planeta, lo cual resulta tremendamente efectivo. Pero debo volver a los temas éticos, donde el *greenwashing*, el lavado de imagen de algunas empresas, que tratan de mostrar una imagen de colaboración con el medio ambiente y mientras a su vez lo destruyen. Lo que produce un efecto revote inverso, alejando finalmente a nuestros clientes y potenciales clientes. Quizás todo del *marketing* como antes lo decía en lo comercial, vaya a afectar en la forma que competimos y en su objetivo final de vencer o superar al rival.

Una pregunta que frecuentemente se hace al analizar la competencia comercial es acerca de qué hacer cuando la competencia lleva cada vez los precios más abajo, lo que puede quedar claramente reflejado en el mundo del *retail*; los gigantes comerciales, de cadenas a nivel mundial que compran por millones lo que reduce claramente los precios, a diferencia de los más pequeños que comparan por miles. Pareciera imposible competir con estos gigantes, porque llega un punto de inflexión en el cual no podemos bajar más los precios. Pero claramente si se puede hacer algo, y es cambiar nuestra estrategia, se debe entender que aunque luchar por el precio es efectivo aún; comienza a ser un arcaísmo ochentero en relación al término cliente y a calidad de servicio. Por eso cambiar nuestras tácticas ofrecer repartos a domicilio, listas de productos en línea (web), asesores de venta que lleguen a las casas a tomar el pedido, entre otras tantas que vienen a competir en calidad y servicio, como la innovación en la atención directa; donde el cliente muchas veces no le importa pagar un poco más con tal de recibir una atención como él espera. Escucharlo, saber cuál es su necesidad real, y esta, está por sobre las investigaciones de mercado. Está en definir claramente que requiere el cliente, incluso hay que crearle la necesidad si es necesario y posible, como lo ha ido argumentando el *neuromarketing*.

## **La competencia analítica**

La Competencia Analítica: es aquella que viene del análisis de fórmulas, principalmente entregadas por el álgebra lineal y de la comprensión cabal de esta, a través de la teoría y la economía experimental.

La competencia analítica como he denominado a esta parte de la ciencia económica, proviene del trabajo en economía experimental, creada y desarrollada primeramente por Vernon Smith (Premio Nobel 2002). No es de extrañar que una gran parte de lo que hoy entendemos como “economía experimental” se haya dedicado a la Teoría de los juegos. A fin de cuentas, el objeto de estudio de la Teoría de los juegos es la interacción estratégica, y precisamente lo que nos permite un experimento es poder observar como los sujetos

interactuaban dentro de entornos estratégicos controlados (Rey Biel, 2006). Es este tipo de estudio económico es el que puede entregarnos nuevas fuentes de investigación y hallazgos, ya que el experimento es eficaz para la mejor comprensión de las eventualidades y contingencias. Entonces el desarrollo del pensamiento analítico y el ensayo, la comprensión desde otros puntos de vistas, que se gesta o nace desde la aula o desde la pasividad de un escritorio y un computador, independientemente de su desarrollo, son las que pueden mostrarnos nuevos caminos a seguir, abriendo nuevos horizontes para las ciencias económicas y empresariales.

Es así que la competencia puede aparecer como teórica y analítica, usándose principalmente el álgebra lineal simple, con su sencilla aplicabilidad para la resolución y mejor comprensión, para que esta sea llevada del laboratorio, a la práctica empresarial constante.

Hubo un momento en que la sabiduría convencional era dada, en que la economía es una ciencia que estudia los sistemas complejos, naturalmente, los experimentos de laboratorio tenían poco que ofrecer a los economistas. Sin embargo, la economía experimental se ha convertido en una herramienta bien establecida de la investigación económica. El impulso inicial para esta transformación se produjo a partir de estudios de comportamiento de la elección individual. Mientras los economistas se centraron en las teorías microeconómicas que dependen de las preferencias de los individuos, el hecho de que estos son difíciles de observar en los entornos naturales hacen cada vez más atractivos a la vista el laboratorio, para ver si los supuestos acerca de los individuos eran, de hecho, descriptivos de su comportamiento. La publicación en 1944 de Von Neumann y Morgenstern: *Teoría de juegos y comportamiento económico*, ha acelerado el interés en la experimentación. La teoría de la utilidad esperada, que presenta y dio un nuevo enfoque a los experimentos relacionados con la elección individual, mientras que las predicciones de la teoría de juegos y cómo estas dependen de las reglas del juego, desató una ola de pruebas experimentales de la conducta interactiva. Esto se ha transformado en grandes literaturas sobre temas tan diversos como el comportamiento de la negociación, la provisión de bienes públicos, la coordinación y el equilibrio, la teoría de la subasta, el aprendizaje y los efectos de diferentes reglas de organización del mercado.

Los experimentos son particularmente útiles para aislar los efectos de las reglas del juego por el cual los mercados se organizan. (Por ejemplo, el ganado y las flores se subastan por normas diferentes, sino que también son productos muy diferentes, por lo que no se puede aislar el efecto de las diferentes normas, apoyándose solo en estudios de campo sobre el ganado y las subastas de flores.) Chamberlin (1948) introdujo un diseño, ahora ampliamente utilizado por los experimentadores, para crear mercados para los productos artificiales, en la que los precios de reserva de los compradores y vendedores pueden ser controlados por el experimentador. El diseño de Chamberlin permite experimentos en los que diferentes reglas de organización común del mercado (por ejemplo, diferentes formas de subasta) se pueden comparar manteniendo todo lo demás constante (McKinney y Roth, 2010).

Como antes explicaba la competencia comercial resulta aún útil en muchos casos pero se ha tornado cada vez más predecible, lo que obviamente atenta contra las tácticas que usan las empresas en la contingencia diaria. Por otro lado quienes se han graduado de



carreras de las ciencias económicas y empresariales, carecen de la experiencia en la competencia empresarial, la entienden solo parcialmente, dificultando su aplicación. Son estos dos problemas que vislumbro en la necesidad de darle un giro a la competencia que se viene dando hoy y experimentar, nuevas fuentes, con las conclusiones que dejó la teoría de los juegos, los criterios maximín y mínimax, o el consumo y el precio (comprador y vendedor) según Roger LeRoy Miller en *Microeconomía*.

## Comprador, vendedor y precio en la competencia

Le Roy en su libro *Microeconomía*, explicaba claramente cómo concebía este juego habitual del comprador y vendedor (Le Roy, 1985). Aquí detallaba claramente al comprador y vendedor marginal, en la relación de los precios que según explicaba, se daba por que el comprador y el vendedor marginal fijaban los precios. Lo que obviamente tiene mucha lógica ya que es el comprador y vendedor, en sí, lo que conocemos como: "que es el mercado quien fija los precios"; siempre y cuando este sea en un modelo capitalista.

Tabla 1  
Comprador-vendedor

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
\$ 145	\$ 140	\$ 130	\$ 120	\$ 110	\$ 105	\$ 100	\$ 90	\$ 85	\$ 75
\$ 50	\$ 55	\$ 75	\$ 85	\$ 105	\$ 110	\$ 125	\$ 135	\$ 140	\$ 150
V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10

C = Compradores vs. V = Vendedores

En esta tabla explicaba lo que pasaba con dos pares V5 y C5 exitoso, mientras C6 y V6 son el par no exitoso, esto es claro ya que C5 tiene más dinero, según lo que vende V5, mientras que el segundo par no lo son porque al consumidor no le alcanza para comprar.

Pero ciertamente C1 se podría encontrar con V1, pero eso difícilmente se da, ya que el comprador quiere comprar según su estrato y no lo más barato, cuando cuenta con el dinero y eso lo explica en cierta forma la racionalidad procedimental; pero esta tabla quiere especialmente explicar el precio y como se forja en el mercado. Pero sin contar con ello, donde estos se juntan es en V5, C5 y V6, C6. Cuestión de la que no se percató Le Roy y era que al suceder el primer par exitoso inevitablemente podría ser el segundo par igualmente exitoso a esto lo he denominado el punto de inflexión.

## El punto de inflexión

Los parámetros del capitalismo en que se ha basado la economía moderna y el libre mercado en el que subsiste, han dado libertad al precio, es en esta mutabilidad en la cual se forja el precio, la que le da existencia al mercado capitalista, pero que pasa cuando los precios son fijos, nos acercamos más a un modelo socialista que a uno de libre mercado;

independientemente que muchas economías los fijen por diversas razones de control. Cuando se fija un precio y este se hace inamovible, no solo se alteran gravemente los valores tradicionales de este sistema económico; sino que se le impide adquirir, a quienes solo le falta un poco para la adquisición de un bien o un servicio. Este sistema se ha basado desde sus orígenes en el principio de ofertar y contraofertar. Así funciona y no debería variar, para producir siempre el punto de inflexión.

Figura 1  
Punto de inflexión

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
\$145	\$140	\$130	\$120	\$110	\$105	\$100	\$90	\$85	\$75
\$50	\$55	\$75	\$85	\$105	\$110	\$125	\$135	\$140	\$150
V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10

$$V6-5=C6$$

Si al productor le cuesta la producción de un bien \$50 y piensa venderlo en 100, para tener amplias ganancias; deberá entonces venderlo en \$110, lo cual le permitirá jugar con el precio (hacer descuentos) frente a un comprador más desventajoso. Permiéndole obtener mejores ganancias frente a su competencia y vender más caro a quien este dispuesto a pagar, aún más sus ganancias.

Gutiérrez, Guillermo 2012

Si miramos la figura a continuación veremos que C5 y V5 se encuentran al igual que C6 y V6 produciéndose el punto de inflexión, en un sentido inverso; ya que ahí donde se unen, no vuelven en el tiempo para resarcir el acto, por tal convencimiento de lo cierto de este y lo justificado que es. Es decir se unen por que los precios no son del todo fijos. En simples palabras V6 hizo un pequeño descuento que permitió que C6 adquiriera el producto lo que sumado a la conveniencia del trato de C5 y V5, cumplen el hecho. Entonces, los puntos medios de la figura nos muestran el punto de inflexión. Así, V6 puede vender más caro a quien está dispuesto a pagar, pero tiene la aplicabilidad del descuento para quien lo necesite.

La consideración de variabilidad y versatilidad de los precios y su juego en el mercado, resultará vital en su aplicación para conseguir más compradores que la competencia.

## Teoría de los juegos y competencia

Fue John F. Nash, quien afianzó la Teoría de los juegos, sus teorías se han convertido en pilares de la economía los últimos 30 años y hoy los alcances de sus ideas siguen teniendo eco en el pensamiento analítico e investigativo de los economistas actuales.

Desde esta perspectiva, la teoría de Nash, de los juegos no cooperativos; ahora debe ser reconocido como uno de los anticipos pendientes e intelectuales del siglo XX. La formulación de Nash del equilibrio ha tenido un impacto fundamental y omnipresente en la economía y las ciencias sociales que es comparable a la del descubrimiento de la doble hélice

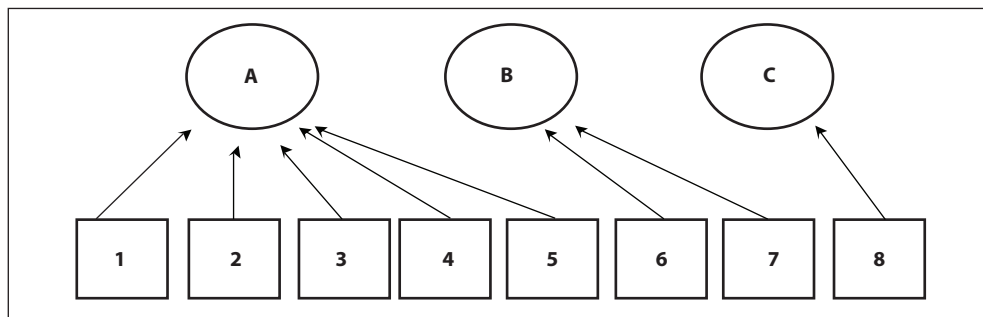
del ADN en las ciencias biológicas. Sin embargo, incluso ahora, todavía hay libros actuales sobre la historia del pensamiento económico que no asignan incluso una página completa a la obra de Nash (véase Niehans, 1990), y en destacados académicos no podemos encontrar una “consiliente” unificación de las ciencias sociales, prácticamente sin tener en cuenta que para la unificación real, debió haber sido proporcionada por la teoría de juegos no cooperativos (véase Wilson, 1998). Por lo tanto, es apropiado que ahora en la actualidad se deba volver a examinar el trabajo de Nash en su contexto histórico más amplio, para ver cómo unos cuantos cortos trabajos de un joven matemático, han alcanzado uno de los grandes avances en la historia de las ciencias sociales (Meyerson, 1999).

Nash explicaba en una ocasión, que ocurría cuando se ingresaba a un bar y se veía a una bella joven acompañada de una regular y una poco agraciada, replicaba que si elegía a la más bella y esta le decía que no, al intentar escoger a las otras, estás no accederían por el desprecio, en cambio al elegir a la menos agraciada, tiene muchas posibilidades de conquistarla. Y es que a la más bella es más fácil acercarse, porque todos queremos lo más atractivo. Lo mismo sucede con las empresas y los mercados a los que se quiere llegar, o con el consumidor.

Es frecuente que cuando se quiere abordar un mercado o un nuevo mercado se quiera conseguir el mejor, por ejemplo el del estrato más alto o el donde vive más gente; ya que son ellos los que tienen más dinero y son capaces de comprar más. Aquello resulta obvio, pero eso que resulta obvio para uno, lo es igualmente para el resto de las empresas que quieren llegar al mejor mercado. Y es así que todos se van a donde pueden hipotéticamente vender más. Pero hay un mercado medio donde uno se da cuenta que igualmente pueden comprar bastante, pero menos que en el caso anterior, otros también lo advirtieron. Y un tercer mercado que aunque más bajo, es ideal para iniciar una empresa o para expandirse y donde no tengo mayormente competidores, hay clase trabajadora que quiere comprar pero no tiene donde, aquí tenemos nuestra mejor elección.

Veamos la imagen a continuación; imaginemos que los casilleros del 1 al 8 son empresas que construyen centros comerciales 1, 2, 3, 4, 5; apostaran por el estrato más alto, el mercado A; sin siquiera medir que sus ganancias se verán perjudicadas por el resto. Hay mucho dinero en el sector pero no tanto para satisfacer totalmente a todas, lo que será un gran desgaste para ellas, produciéndose una competencia descarnada en la cual difícilmente uno superará al resto. Las empresas 6 y 7 apostaron por un mercado medio, pero bueno, en el cual solo actuarán dos empresas, lo que asegura mejores ingresos, pero no evita una fuerte competencia entre ambas por la supremacía del mercado B. En cambio 8 opto por el mercado C, el más sencillo, el de la gente trabajadora, donde otros no quisieron apostar, esto le asegura éxito, ya que no tendrá una fuerte competencia, permitiéndole recaudar y guardar más dinero, con el cual el día de mañana podrá hacer una fuerte inversión para conquistar el mercado B y con los años el mercado A, cumpliéndose así la norma del corto y largo plazo igualmente para la competencia. 8 Al apostar por el mercado C, aunque tenga competencia esta será débil y poco experimentada. Por eso al comienzo, en un nuevo mercado se debe buscar a la competencia más débil. Nosotros provistos de mejores herramientas, podremos enfrentarla y ganar sin mayor complejidad.

Figura 2  
Mercados



Gutiérrez, Guillermo, 2012

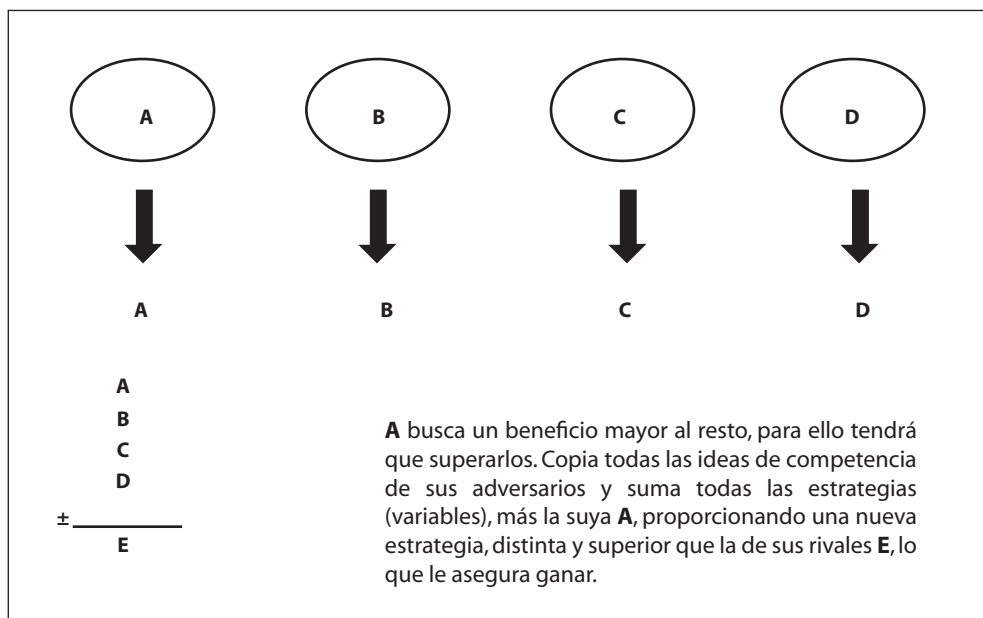
Una parte importante de las empresas que nacen, mueren el primer año, aquello es porque no son previsoras y porque no tienen los medios para competir, ni las fortalezas creadas para luchar en un medio altamente competitivo. Y principalmente por que no han escogido correctamente el mercado en el cual van actuar. Lo anterior servirá igualmente para las grandes empresas que quieren entrar a nuevos mercados.

Esto además devela que los mercados deben ir siendo logrados por segmentos, desde uno menos consolidado a uno totalmente consolidado; paulatinamente.

### El equilibrio de Nash

Se explica su Teoría de los juegos, en que si hay un conjunto de estrategias con la propiedad de que ningún jugador puede beneficiarse cambiando su estrategia, mientras los otros jugadores mantienen sus estrategias de cambios, entonces ese conjunto de estrategias y las ganancias correspondientes constituyen el equilibrio de Nash. Lo que tiene mucho de cierto es claramente aplicable a la actualidad, si pensamos en 4 jugadores A, B, C, D y de hecho se podría decir, que cuando una pareja de los jugadores se asocia, se estaría creando un duopolio o la más temida colusión, que en muchos países es delito, ya que atenta con la libre competencia, por la concertación secreta de precios al alza, que no es lo mismo que una alianza estratégica para abaratar costos y precios o mejorar la producción. Está conducta superaría la estrategia individual, de mantenerse tal cual, aun cuando todos revelaran la información de su estrategia. Pero qué pasaría si existiendo los mismo 4 jugadores ahora empresas, todos con tácticas diferentes como suele pasar hoy en día, solo uno de ellos cambiase su estrategia de la forma correcta; lo anterior se explica en la siguiente figura.

Figura 3  
Estrategias de cada empresa



Gutiérrez, Guillermo, 2012

Claramente la suma de estrategias efectivas entrega una mejor, aún más efectiva que las de cada uno por separado y ello no es predecible, de hecho será desconcertante para los rivales. Entonces imaginemos 4 licoreras en un barrio, las cuatro de un nivel similar, donde todas tienen una estrategia particular para captar más clientes; A: los días miércoles baja un 15% los destilados; B: los viernes tiene la cerveza por pack rebajada en un 20%; C: mantiene abierto los viernes y sábados hasta las 3 de la madrugada, mientras los otros cierran a la 1 am; C: se percató que el mantener jóvenes atractivas atendiendo el fin de semana le garantizaba mejores ventas. Si todos mantienen su estrategia conocida; todo se mantendrá tal cual y todos obtendrán los mismos beneficios que hasta ahora. Pero A quiere superar al resto, hacerse de más clientes que sus rivales, un comportamiento claro siempre en la competencia. A seguirá usando su estrategia de los miércoles, pero sumará las estrategias B, C y D, creando una nueva, superior, lo que le permitirá sobrepasar al resto y posicionarse como la primera licorera del barrio.

### Maximín y mínimax en la competencia

Maximín y mínimax en su esencia, así como en lo más básico de su operación, nos dice que sirve para obtener la solución de un juego y así determinar la estrategia óptima de un jugador:

1. Maximín: identifica los mínimos por línea y selecciona el mayor
2. Mínimax: identifica los máximos por columna y selecciona el menor

Si el valor maximín del primer jugador es igual al mínimax del segundo jugador, entonces el juego es de estrategia pura. El valor del juego para el primer jugador es su valor maximín.

Ejemplo: dos farmacias que se encuentran una frente a la otra.

Los clientes estarán pendientes del precio y cada una de las Farmacias deberá decidir si cobra un precio alto o uno bajo. Así la matriz de premios será la siguiente:

Figura 4  
Farmacia

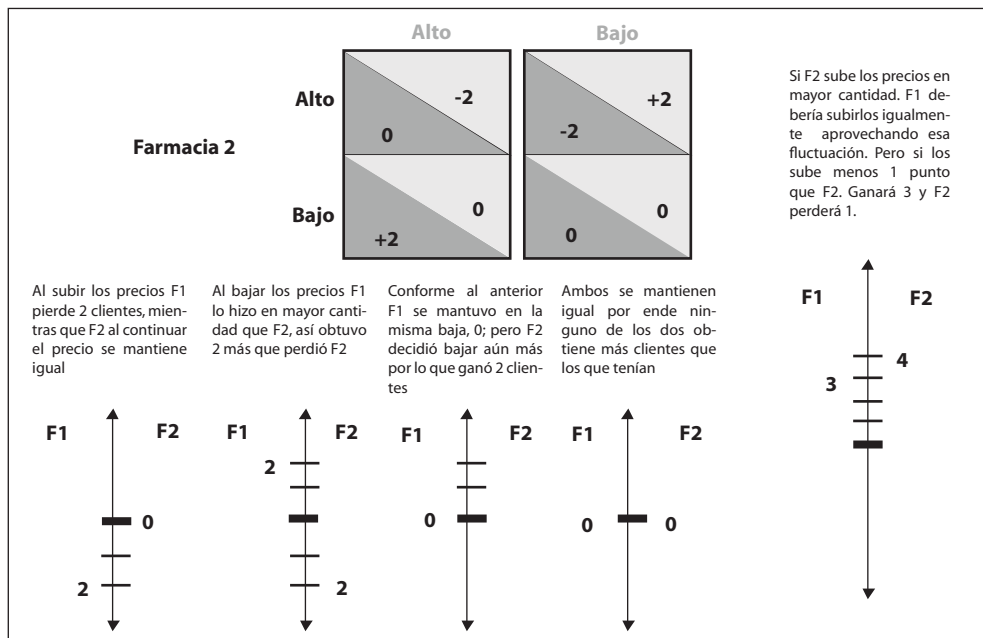
		Farmacia 1									
		Alto	Bajo								
Farmacia 2	Alto	<table border="1"> <tr><td>-2</td><td>+2</td></tr> <tr><td>0</td><td>-2</td></tr> </table>	-2	+2	0	-2	<table border="1"> <tr><td>+2</td><td>0</td></tr> <tr><td>-2</td><td>0</td></tr> </table>	+2	0	-2	0
	-2	+2									
0	-2										
+2	0										
-2	0										
Bajo	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>+2</td><td>0</td></tr> </table>	0	0	+2	0	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	0	0	0	0	
0	0										
+2	0										
0	0										
0	0										

Gutiérrez, Guillermo, 2012

A diferencia; si miramos estos, desde un prisma diferente, podremos darnos cuenta las ventajas y desventajas en la competencia real, y que se pueden tener otras variables y recompensas. Ya que lo anterior no es inamovible, es fluctuante. Obedeciendo a factores reales y actuales que pueden determinar efectivamente el curso y seguimiento del mismo, como las acciones a tomar según cada situación. Como también, el hecho de no existir variación al mantenerse igual.

Si no se hace nada siempre se mantendrá igual, aunque el otro varié sus tácticas. Esto bajo el concepto de fidelización del cliente (su permanencia), ya que los clientes que este logró, sin modificarles el precio, tenderían a mantenerse; se establece también en base al concepto de la racionalidad procedimental.

Figura 5  
Farmacia (2)



Gutiérrez, Guillermo, 2012

## Conclusiones

La competencia empresarial que existe en los mercados hoy en día, resulta ser claramente dificultosa y en muchos casos descarnada. No es fácil competir en un mercado frente a grandes compañías de grandes recursos, frente a los tratados de libre comercio que globalizan productos y que hacen cada vez más caer los precios, donde existen mercados colmados de empresas que entregan el mismo producto y servicio. Todo se complejiza, alcanzar mejores utilidades, posicionarnos como marca, como producto o servicio, llegar mejor al cliente etc.

Así la competencia comercial ha sido por muchos años una salvadora, para muchas empresas donde la experiencia de sus ejecutivos en estos temas resulta vital para lograr posicionar su empresa en el mercado; donde está experiencia puede pesar incluso más que cualquier estudio que tenga un postulante a un cargo directivo. Pero como explicamos antes, para alcanzar estos objetivos incluso se recurre a la “competencia desleal” o a razones poco éticas para lograr esos ansiados objetivos. Del mismo modo el *marketing* aparece como una nueva fuente para la competencia, es que la comprensión del término cliente es fundamental para que las empresas consigan mejores ingresos que es lo finalista. Hay que reiterar que cliente ha superado notoriamente al termino consumidor, aunque para algunos no sea lo mismo, claramente cliente es una palabra más cercana, donde se ve a la persona, con dere-

chos y deberes, más todas sus necesidades, más que a una cifra como solía ser con el término consumidor. Aunque claro esta gama de la competencia, que es más bien experiencia se ha vuelto altamente predecible, carece de factor sorpresa y de cada vez menos efectividad.

Hoy fidelización aparece como un tema indiscutible en la nueva empresa, donde la atención al cliente pasa a ocupar incluso el primer puesto en las prioridades de una organización. Donde además se hace prioritario “el efecto rebote” y su práctica para no dejar marchar, por nuestras incompetencias a los preciados clientes.

No menos importante resulta ser el estudio y capacitación de nuestros altos ejecutivos en las empresas de hoy; donde poco a poco se ha ido derribando el mito que los magísteres o doctores no eran de la empresa sino del mundo universitario. Las exigencias del nuevo mercado nos orientan a tener personal altamente cualificado sobre todo en el área de negocios. Se necesitan profesionales altamente cualificados; se necesitan estrategias, grandes pensadores, *scholars*, que estén al mando y dirigiendo las políticas de las grandes empresas, que puedan evitar catástrofes empresariales como las que hemos vivido desde 2008 a la fecha, pudiendo con su genio y estudio, dar los giros correctos y tomar las medidas adecuadas para la contingencia diaria.

Pero durante el presente, propusimos la idea de que pasaba con los titulados de carreras de las ciencias económicas y empresariales que salen al mercado laboral sin la experiencia necesaria, sin ese conocimiento empírico que se practica y que está tan arraigado en las empresas. Para ellos y por qué la competencia comercial, tiene un carácter más empírico, ya sea por la globalización o por que se han ido agotando las ideas, volviéndose totalmente predecible, se hace fundamental la competencia analítica. Porque hemos caído, en el que se puede hacer; muchas veces está más dado en los recursos que pueda invertir una empresa en una campaña publicitaria, que en el uso de una competencia efectiva. Todo lo anterior con un altísimo desgaste para las organizaciones.

Por lo anterior, basado principalmente en la economía experimental, expongo mi parecer sobre la competencia. Donde en está, se debe saltar de lo empírico a teórico, siendo altamente tecnificada, donde el uso de fórmulas especialmente entregadas por el álgebra lineal nos va entregando nuevas fuentes de entendimiento y comprensión de este fenómeno. Lo que claramente no hubiese sido posible sin las bases propuestas por la Teoría de los juegos de Nash o directamente por la economía experimental.

Lo más importante de estos estudios, claramente reviste el hecho de su aplicabilidad en los mercados actuales, y aunque está destinado a las grandes empresas y compañías, pueden ser usadas perfectamente, por la pequeña y mediana empresa.

## Referencias

Krell, H.

2011 “La Teoría de los juegos por Horacio Krell”. Recuperado en mayo de 2012. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=346&t=LA-TEORÍA-DE-LOS-JUEGOS.htm>.

Le Roy, R.

1985 *Microeconomía*. México: McGraw-Hill.



- McCain, R.  
2010 "Game Theory: Nash Equilibrium". Recuperado en mayo de 2011. <http://faculty.lebow.drexel.edu/McCainR/top/eco/game/multnash.html>
- McKinney, C. Nicolás y Roth, Alvin  
2010 "Experimental Economics". Harvard University. Recuperado en mayo de 2012 <http://kuznets.fas.harvard.edu/~aroth/exper.html>
- Myerson, R.  
1999 "Nash Equilibrium And The History Of Economic Theory". Recuperado en junio de 2012. <http://home.uchicago.edu/rmyerson/research/jelnash.pdf>
- Newsire, P.  
2004 "Client-Logic gana de nuevo premio Atención al Cliente". Recuperado en mayo de 2012. <http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/clientlogic-gana-de-nuevo-el-premio-de-atencion-al-cliente-y-galardon-internacional-154239185.html>
- Rey Biel, P.  
2006 "Economía experimental y Teoría de los juegos". Recuperado en junio de 2012. <http://pareto.uab.es/prey/EEyTJ.pdf>
- Sandoval, E. y Mariscal, E.  
2011. "La competencia económica". Comisión Federal de Competencia. México. Recuperado en mayo de 2011. [http://www.coparmex.org.mx/upload/bibvirtualdocs/6\\_entorno\\_octubre\\_08.pdf](http://www.coparmex.org.mx/upload/bibvirtualdocs/6_entorno_octubre_08.pdf)
- Shwartz, P.  
2002 "Tipos de competencia en el comercio". Recuperado en mayo de 2012. <http://www.elcato.org/publicaciones/articulos/art-2002-11-20.html>
- Universidad-Empresa  
2007 "La inserción laboral del doctor a la empresa". Recuperado en mayo de 2012. [www.madri-masd.org/empleo/documentos/doc/Debate\\_Integracion\\_Laboral\\_Doctor.pdf](http://www.madri-masd.org/empleo/documentos/doc/Debate_Integracion_Laboral_Doctor.pdf)