

ECONOMÍA

# Competencia y estrategia: diseñando las reglas del juego

La pregunta es qué mecanismo me permitirá obtener mi objetivo; más que predecir que harán los consumidores en condiciones predefinidas.



Una complicación al momento de diseñar las reglas que gobiernan cualquier transacción es cómo hacer para que estas incentiven a los participantes a comunicar su información de manera voluntaria y honesta.

Hay que reconocer la interdependencia estratégica: mi bienestar no solo depende de mis acciones, sino también de las de mis competidores.

## Diseño de mecanismos: Cómo vendo mi querida consola

Imagine la siguiente situación: después de mucho pensar, usted decide vender su queridísima consola de juegos. Inmediatamente, su cabeza se llena de preguntas: ¿De qué forma la venderé?, ¿pondré un aviso en alguno de los tantos sitios de ventas en internet o la substaré usando alguna plataforma online como E-Bay?, ¿cuál es el precio mínimo que aceptaré?, ¿haré explícito el precio de venta o lo mantendré en reserva, para luego negociar con los interesados? Por supuesto, usted también podría colocar un aviso en algún periódico o bien podría acercarse a alguna tienda donde se comercialicen este tipo de artículos. ¿Qué tan detallada debe ser la descripción en el aviso de venta?, ¿se debe incluir fotos a color o solo imágenes de referencia? Todo esto sirve para ilustrar lo complicado que puede resultar planificar algo tan simple como la venta de su queridísima consola de juegos.

A pesar de ser solo una situación imaginaria, el ejemplo anterior grafica una de las ideas más atractivas en economía en los últimos años. Tal como se ilustra, muchas veces el problema a resolver no consiste en predecir el comportamiento de los individuos actuando en ambientes con reglas predefini-

das (¿qué precio debo cobrar a fin de maximizar mi ganancia?, ¿cuál es el precio de venta mínimo que maximiza mis ganancias cuando subasto la consola usando las reglas establecidas por E-Bay?). Más bien, el problema que debemos resolver consiste en diseñar la manera o mecanismo que permita alcanzar un objetivo determinado.

En nuestro ejemplo, ¿qué nos impide publicar un aviso con varios precios y esperar que sean los mismos clientes quienes se autoseleccionen? ¿Por qué no podemos diseñar nuestra propia subasta usando reglas distintas a las establecidas por E-Bay? La rama de la economía que se preocupa de responder este tipo de preguntas se conoce como diseño de mecanismos. En 2007, Leonid Hurwicz, Eric Maskin, y Roger Myerson fueron galardonados con el Premio Nobel en Economía por haber sentado las bases de la teoría de diseño de mecanismos (1).

A pesar de lo abstracto que esto puede sonar, el diseño de mecanismos es mucho más común de lo que parece. Cuando usted se hace cargo de determinar la forma en que junto a sus compañeros se dividirá el costo de la compra de la nueva cafetera para la oficina, usted enfrenta un problema de diseño de mecanismos.



Si su competencia tiene reglas que entregan gran parte de los beneficios a los consumidores, usted tendrá que hacer lo mismo.

Cuando usted discute sobre la mejor estrategia de venta para su producto, usted está frente a un problema de diseño de mecanismos. Ciertamente, el objetivo en cada uno de estos casos puede ser

distinto, pero una vez que usted ha trazado su objetivo, el resto del trabajo consiste en diseñar la mejor forma de alcanzarlo.

### LIMITANTES A LA HORA DE DECIDIR

El análisis y diseño de reglas de una transacción no solo requiere una buena comprensión sobre el proceso de toma de decisiones de los participantes, sino que también demanda reconocer la forma en que

los participantes utilizan su información privada para conseguir sus objetivos personales. Continuando con nuestro ejemplo, usted seguramente estaría muy complacido si conociera la máxima disposición a pagar de cada uno de los interesados en comprar su consola, porque así podría determinar mucho más fácilmente el mejor precio a cobrar.

Por otro lado, sus potenciales clientes estarían fascinados si conocieran con certeza el real estado de la consola —algo que usted sabe muy bien— pues esto les permitiría determinar de manera mucho más precisa cuánto ofertar por ella. Una de las principales complicaciones al momento de diseñar el conjunto de reglas que gobiernan cualquier transacción es cómo hacer para que estas reglas incentiven a los participantes a comunicar su información de manera voluntaria y honesta. Esto limita el tipo de reglas que se pueden aplicar, pues no toda regla induce una comunicación voluntaria y honesta. Por ejemplo, ¿esperaría usted que sus consumidores le dijeran la verdad si usted publica un aviso con dos precios, uno alto para quienes declaren tener una alta valoración por la consola y otro bajo para aquellos que declaren tener una baja valoración? Otro aspecto que restringe el

diseño de las reglas que norman una transacción es la competencia. No es muy complicado anticipar que si sus potenciales compradores tienen más alternativas de consolas, no comprarán la suya si el beneficio que ellos esperan obtener es mayor al comprar la consola a algún otro vendedor. En términos generales, esto sugiere que la competencia puede limitar la capacidad de los oferentes de apropiarse de beneficios que de otra forma pertenecerían a los consumidores. Así, la forma en que usted decide competir (la manera en que vende su consola) está directamente influenciada por la manera en que lo hacen sus contrincantes. Reconocer esta interdependencia estratégica —mi bienestar no solo depende de mis acciones, sino también de las de mis competidores— al momento de decidir la forma en que competiré es crucial para un adecuado diseño de las reglas que gobernarán nuestra transacción. Ciertamente, si usted anticipa que sus competidores escogerán mecanismos que permitan a los consumidores disfrutar de una alta porción de los beneficios generados por el intercambio, entonces su elección de reglas no puede significar beneficios muy bajos para los

## ¿Quiere saber lo que hace su competencia? ¡Pregúntele a sus consumidores!

Los consumidores representan una muy buena fuente para recolectar información respecto de la forma en que los competidores actúan. Cuando el consumidor "investiga" las distintas opciones que ofrece el mercado, "aprende" cosas relativas a las reglas que norman las transacciones de otros competidores (precios, existencia de descuentos, estrategias de venta, etc).

Entonces, ¿por qué no diseñar mis reglas usando esta información? Recuerde que uno de los requisitos de todo mecanismo es el incentivo a

la comunicación voluntaria y honesta de información. Por lo tanto, ¿qué le impide "preguntar" a sus consumidores lo que hace su competencia? Un buen ejemplo de cómo hacerlo es el uso de cláusulas de precios bajos. Estas usualmente consisten en un compromiso de parte del vendedor de igualar cualquier precio más bajo que cobre algún competidor ofreciendo un producto similar. Lo interesante de estas cláusulas es que obliga al cliente a producir prueba de la existencia de precios bajos para que actúe. Esto es muy

parecido a "preguntarle" directamente al consumidor cuáles son los precios que cobra su competencia, y en base a esta información, determinar el precio final que usted cobará.

Un aspecto aún más interesante son los incentivos que este tipo de cláusula puede generar. En principio, uno puede pensar que su adopción asegura precios bajos. Sin embargo, un momento de análisis sugiere que estas cláusulas pueden terminar incentivando a las empresas a cobrar precios altos, puesto que la ganancia de un precio menor (traer más

clientes) se ve mermada por la capacidad de los consumidores de exigir que este precio bajo sea igualado por la competencia.

No obstante, este tipo de cláusulas también puede incentivar a las empresas a ser mucho más transparentes respecto de la información que entregan a los consumidores sobre las características de los bienes que ofrecen, tal como lo muestra una reciente investigación desarrollada por el Centro de Investigación de la Empresa (CIE) de la UDD (2). La aparición de nuevas tecnolo-

gías también ha servido para que las empresas puedan "monitorear" de mejor forma lo que ocurre en el mercado. Un ejemplo es el uso de HTML cookies. La idea es más o menos simple: si usted visita mi sitio web más de una vez antes de comprar mi producto, entonces es probable que lo haya hecho porque su búsqueda arrojó que mi oferta es mejor en relación a la de mis competidores. Esta información puede ser muy útil, por ejemplo, al momento de diseñar la política de precios o promociones más personalizadas.

### Referencias:

- (1) The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2007, Nobel Foundation, 13 de octubre de 2007. Consultado el 2 de diciembre de 2016.
- (2) Troncoso-Valverde, C. *Meet-the-competition clauses and the strategic disclosure of product quality*, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, forth coming, 2016.



**MBA UDD**  
Universidad del Desarrollo  
FORMANDO LÍDERES Y EMPRENDEDORES

**CHARLA INFORMATIVA  
MBA-UDD**

**ADMISIÓN 2017**



SEDE SANTIAGO

CHARLA INFORMATIVA MBA 2017  
11 de enero de 2017 - 8:30 a 10:30 am.  
Av. Plaza 680, San Carlos de Apoquindo, Las Condes  
INSCRIPCIONES EN WWW.MBA.UDD.CL



SEDE CONCEPCIÓN

CHARLA INFORMATIVA MBA 2017  
19 de enero de 2017 - 8:30 a 10:30 am.  
Av. Ainaivillo 456, Concepción  
INSCRIPCIONES EN WWW.MBA.UDD.CL