

Cuándo te conviene estar cerca de tus competidores y cuándo debes apretar el paso en la carrera por el primer puesto

¿Cuántos negocios conoces que han tenido éxito por ser los únicos que venden ese producto o servicio en esa zona? Si ya pensaste en alguno, ahora considera ¿cuánto tiempo conservar ese privilegio? Piensa hasta que otro emprendedor abra un negocio similar en la misma colonia... y a lo mejor hasta en la misma calle.

Tarde o temprano la competencia se establecerá cerca de ti. Esta es una de las leyes no escritas del mundo de los negocios pero, más allá de que no se lee en ningún lado, lo que expresa ¿realmente es una desventaja? Depende de la ubicación y del giro del negocio. A veces, bajo estas circunstancias, se forman corredores comerciales que atraen más clientes.

De cualquier forma, los competidores tendrán que aprender a convivir. Si la ubicación no es ya su principal atractivo de mercado, lo que ahora corresponde es concentrarse en factores como precio, calidad y promoción de sus productos o servicios.

La competencia perfecta

Si el competidor está al lado de la puerta, ambos emprendedores pueden pensar: Si en este momento el pionero tiene 100 clientes, con la llegada del nuevo competidor cada uno tendremos 50. Pero si mejoro las características de mi oferta, digamos en un 20 por ciento, podrá aspirar a tener 60 y el otro, 40 con 50 o 60 clientes, hará un buen negocio.

Cuando funciona este esquema, se entiende que hay una competencia perfecta, y cada competidor que entre al mercado local ocasiona que las ventas promedio entre todos los participantes disminuyan.

Pero no siempre ocurre la competencia perfecta. En ciertas condiciones, los competidores pueden tomar sus posiciones de tal modo que no afectan al resto.

Un caso típico se ilustra en el Economic Journal. Supone una playa en la que hay diferentes bañistas. Un empresario instala una nevería y la coloca en el centro de la línea costera. Pero después, entra un segundo empresario para poner otra nevería. También busca la mejor ubicación, lo más cercana al centro de la playa, tal vez al lado de la otra nevería. Pero estos puntos no beneficiarán a los consumidores, pues caminarán prácticamente lo mismo para comprar una nieve. Lo único que causa la entrada del segundo competidor es que bajen las ventas promedio de ambas neverías.

Si, en cambio, los dos empresarios se ponen de acuerdo, explícitamente o no, para ubicarse cada quien en el centro de cada una de las dos mitades de la playa, disminuyen el desplazo promedio de los consumidores y por lo tanto, nuevos consumidores estarán dispuestos a asistir, y otros que ya asisten, se verán atraídos a hacerlo con mayor frecuencia; como el producto (o el servicio asociado al producto) ha mejorado sin cambiar el precio, las ventas promedio también aumentarán.

Pastel para todos

En el caso anterior, se requiere que los competidores respeten ciertas distancias y se forme un área natural de venta. Al consumidor no se le puede obligar a ir a la tienda más cercana, aunque en general, así ocurre.

Pero ¿qué? pasa cuando los competidores niegan participar en un esquema que requiera un acuerdo, ¿es posible que también incrementen sus ventas promedio con la entrada de cada competidor? La respuesta es sí. Los llamados corredores especializados son un ejemplo y como este existen varios: desde los grandes jardines industriales, hasta las mercerías del centro histórico de la ciudad de México, las cuales venden más que las ubicadas de manera solitaria en los barrios habitacionales, a pesar de estar pegadas una a una.

La clave es que juntas logran una diversificación tan grande que se amplía su alcance geográfico y provocan que un mayor número de personas están dispuestas a recorrer más distancia para ir allí. Este es un caso de aglomeración del mercado donde se incrementan las ventas promedio de los competidores porque amplían su oferta con el simple hecho de agruparse. En el caso de los jardines industriales, la aglomeración permite abaratar ciertos servicios.

Acuerdo para sobrevivir

Para propiciar una economía de colaboración se emplean diversos mecanismos:

Contrato de colaboración. Ocurre cuando tras una negociación, los participantes en el mercado local, acuerdan un reparto territorial. Por ejemplo, el que existe entre las expendedoras de gas en la ciudad de México, que se han repartido el territorio para no dañarse entre sí, de tal forma que cada una puede repartir exclusivamente en ciertas zonas.

En un caso extremo, puede ser que en lugar de contrato, exista el monopolio de una organización que decida los artículos que puede vender cada participante.

Complementariedad. Se da cuando los negocios, aunque similares, venden variedades de los productos y cada quien ofrece diferentes ventajas al consumidor. Por ejemplo, dos restaurantes pueden llegar a ser complementarios si venden diferentes tipos de comida.

Por ejemplo, en la parte sur de la avenida Insurgentes, en la capital mexicana, se puede encontrar casi cualquier tipo de comida, pero si algún día desaparecieran todos los restaurantes excepto uno, ese venderá mucho menos que lo que vende ahora.

Un caso extremo ocurre cuando el negocio que se ubicará va más allá de la complementariedad y supera en todos los aspectos a sus competidores locales. Hoy, muchos franquiciantes están tan

seguros de la variedad y versatilidad de sus productos, que ya sí analizan la demanda local sin que les interese la oferta existente: saben que si se ubican frente a un competidor le van a ganar todo el mercado.

La medición

La estimación del aumento (o disminución) de las ventas promedio por la entrada de un nuevo competidor puede medirse de manera objetiva y precisa por medio de investigaciones geoestadísticas, pero que, generalmente, están fuera del alcance de los emprendedores independientes. Sin embargo, este tipo de emprendedores no requieren una estimación precisa, sino una idea cualitativa de cómo podrá irle en la lucha por el mercado.

Un primer indicador es la complementariedad. Entre más pueda darse este factor en ambos negocios, menor será la merma de clientes para alguno de los dos.

Otro factor es el tipo de productos que ofrecen. Si son artículos de compra por impulso (helados, por ejemplo), la ubicación será un factor de mucho peso, pues deberá estar al paso de peatones y automóviles y ese factor no se puede cambiar. De ser este tu caso, la estrategia a seguir ante la cercana competencia es ampliar la oferta de productos o servicios para convertirla en tu principal fortaleza. Ofrece un horario más amplio, diversas formas de pago o servicios especiales que tu competencia no tiene.

Complementa lo anterior con promociones y descuentos que sean visibles para los paseantes. Tú buscas que ellos prefieran tu puerta a la del competidor.

Si los negocios compiten por precio (como los supermercados), el área no importa tanto, pues la mayoría de los consumidores no les importará tanto la distancia con tal de beneficiar su bolsillo.

Es un hecho que la llegada de la competencia, aún a la puerta de al lado, es un estímulo para los emprendedores. Puede ser este el empuje que necesitabas para mejorar su negocio.