

## **¿CÓMO EVITAR UNA GUERRA DE PRECIOS?**

*por Guillermo Abdel, profesor de Estrategia de Precios, ITAM*

*"En la guerra la fortuna es variable; por eso, el guerrero prudente no debe menospreciar al enemigo."*

Goethe

El licenciado Sánchez ha sido nombrado gerente de marca para el producto Cometa. En los últimos seis años, la participación de mercado de Cometa ha permanecido estable en alrededor del 23 por ciento. De la misma forma, sus dos principales competidores han mantenido participaciones en el orden del 26 y 28 por ciento.

Así como no han habido cambios en las participaciones, los precios han permanecido también estables y las utilidades han sido atractivas para todos los miembros de la industria.

Sin embargo, el licenciado Sánchez no pretende continuar siendo tercer lugar en su mercado y, después de un análisis detallado del comportamiento de sus clientes, determina que disminuyendo el precio en sólo 15 por ciento hay grandes posibilidades de que aumente su participación de mercado en un 10 por ciento.

Con esta información, toma la decisión de reducir el precio de Cometa y obtiene resultados mejores de los esperados: ¡en menos de dos semanas incrementa sus ventas 8 por ciento y se convierte en el líder indiscutible del mercado! El licenciado Sánchez celebra su éxito y su posible ascenso.

¿Es el licenciado Sánchez un genio de la mercadotecnia? Si nuestro pequeño relato terminara en ese momento, indudablemente lo sería. No obstante, la historia de la industria continúa. Unas cuantas semanas después, los competidores reaccionan a la pérdida de mercado y fijan su precio por debajo del de Cometa. Gradualmente recuperan su participación. Sánchez, que quiere mantener su liderazgo, comienza a dar un descuento aún mayor. Esta dinámica continúa por algún tiempo y, al cabo de dos meses, los precios se estabilizan 30 por ciento abajo del nivel original, por lo que las empresas ahora operan con mínimos márgenes o pérdidas. Lo que es peor para Sánchez, las participaciones han regresado a sus niveles originales pero, mientras antes se tenían ganancias interesantes, ahora el producto tiene pérdidas.

Esta pequeña historia ilustra la forma clásica como se desata una guerra de precios. Es cierto que una reducción de precio es probablemente la forma más sencilla de elevar las ventas rápidamente, lo cual en definitiva es una tentación para cualquier empresa. Más al reducir el precio, se comete frecuentemente un grave error: olvidar que nuestras acciones van a generar una reacción por parte de la competencia. En nuestro ejemplo, Sánchez se preocupó por investigar cuál sería la reacción de sus consumidores ante un cambio de precios pero ignoró lo que harían sus rivales.

La historia en cientos de industrias (además del sentido común) ha mostrado que los contendientes no se van a cruzar de brazos mientras nosotros ganamos participación, y una reducción de precio por parte de una empresa, generalmente resultará en reducciones sucesivas de precios por parte de todos los competidores. Al final las participaciones de mercado se mantendrán similares pero las ganancias bajarán.

Si bien este esquema de reducciones sucesivas de precio es la forma más común de una guerra de precios, existen otras formas de competencia que son guerras de precio disfrazadas.

Por ejemplo, hay mercados donde las principales empresas ofrecen promociones semanales, con lo que los consumidores se acostumbran a no pagar el precio normal y constantemente cambian de marca y compran la más barata en el momento.

Igualmente, en otros mercados los competidores otorgan cada vez mejores condiciones de pago para ganar contratos, estableciendo una guerra de precios donde el descuento está dado por el costo financiero que tienen que absorber.

El error de Sánchez, y la lección de que la competencia va a reaccionar ante una reducción de precio, puede parecer obvio para ejecutivos con experiencia, pero a pesar de su obviedad podemos evidenciar que las guerras de precios siguen existiendo en la actualidad y son protagonizadas tanto por empresas pequeñas como por enormes compañías. Prueba de ello es la lista de industrias que han tenido encarnizadas batallas de precios en los pasados años: restaurantes de comida rápida, computadoras, aerolíneas, transportistas, telefónicas, cemento y acero, entre otras

En todos estos casos, las empresas se perjudican por dos efectos perniciosos. En primer lugar, menores precios resultaron en menores ganancias y en algunos casos en pérdidas. En segundo, los precios bajos se convirtieron en el precio base que se acostumbran pagar los clientes.

Si la guerra se prolonga, es muy complicado regresar a los niveles de precio anteriores sin generar una reacción negativa por parte de los consumidores.

Como podemos observar, la guerra de precios no es buena para una industria y debe evitarse. Pero, ¿qué deben hacer los negocios para no entrar en esta dinámica negativa? A continuación se presentan varias acciones que pueden ayudar a proteger su empresa e industria de una guerra de precios:

**NO PROVOQUE.** Esto quiere decir que debe pensar cuidadosamente antes de reducir el precio para ganar mercado. Paradójicamente, las empresas deben tener particular cuidado en ciertas situaciones que parecen orillarlas hacia una reducción de precio, como pueden ser contracciones en la demanda o baja utilización de la capacidad productiva. Si la situación es similar en el resto de la industria, las otras empresas tendrán que aferrarse a sus participaciones, lo que seguro deteriorará la situación competitiva. En estas ocasiones es importante que los productos sigan contribuyendo a las utilidades y por lo tanto es conveniente mantener los precios.

**NO SOBRE-REACCIONE.** Muchas veces, algún competidor es quien reduce su precio, y nosotros los que tenemos que reaccionar. Antes de actuar es importante entender cuáles son los motivos del rival para reducir el precio, pues puede ser que sea algo temporal, como liquidar inventario o generar efectivo para pagar una deuda.

Existen casos de guerras de precios en los que una compañía redujo el precio por motivos de corto plazo y los competidores reaccionaron bajando el precio, lo que provocó una guerra que no tenía razón de ser.

De igual manera, los clientes (y hasta los propios vendedores) tienden a hablar sobre los grandes descuentos que otorga la competencia como una forma de mejorar las condiciones. Por lo tanto, trate de verificar la información y las razones antes de reaccionar y evite así atacar a un enemigo que no tenía intenciones de pelear.

**PREVENGA.** Constantemente agregue valor a los productos. En la medida que su producto sea mejorado con frecuencia y los consumidores perciban el valor de estas diferencias, la empresa será menos vulnerable a ataques de precio.

Otra forma de prevenir un ataque es establecer contratos a largo plazo con sus consumidores, ofreciendo a cambio ciertas ventajas de servicio. Estas acciones hacen más difícil que el cliente cambie de proveedor y, por lo tanto, nos protegen parcialmente de la competencia.

**COMUNÍQUESE.** Es importante comunicar en foros o publicaciones de la industria la necesidad de evitar la guerra de precios. Estos mensajes generalmente se componen de dos partes: la necesidad de mantener los niveles de precios de tal forma que no pierdan las compañías y la disposición que tiene la empresa de entrar a una guerra de precios.

Un competidor “inteligente” podrá entender que si bien puede manejar un precio bajo, esto será perjudicial para todos.

**SEA TRANSPARENTE.** Trate de crear listas de precios. En contra de lo que se podría pensar intuitivamente, hacer públicos los precios evita que se generen malos entendidos que pueden deteriorarlos.

**REDUZCA PRECIOS SELECTIVAMENTE.** Si después de haber intentado competir con las alternativas previas la competencia sigue atacando con precios bajos, entonces puede ser conveniente reducir el precio. Aun en este caso la reacción no debe ser indiscriminada. Es deseable que, a cambio de la reducción de precio, obtenga alguna concesión por parte de los clientes, como por ejemplo, quitar algún aditamento o no pagar el flete.

Cabe mencionar que lo dicho anteriormente no implica que nunca deba de competir por precio. Por ejemplo, si su empresa desarrolla o adquiere una nueva tecnología que le da una ventaja de costos importante contra sus competidores, puede optar por mantener un margen mayor o por reducir el precio con la idea de atacar a sus competidores. También en el caso de competidores grandes que se ven amenazados por nuevas empresas puede resultar conveniente reducir el precio, siempre y cuando no sea por debajo del costo.

Asimismo, una empresa pequeña que tenga una participación de digamos 1 por ciento, no representa una amenaza seria para grandes competidores, por lo que sus acciones probablemente no provocarán reacciones de ellos.

La clave tanto en los casos en los que decidimos reducir el precio, como en los que se mantienen, es considerar cuál será la reacción de la competencia y definir de acuerdo con ella qué es lo que más conviene.

## **CONCLUSIÓN**

Una reducción de precio es una manera muy efectiva de hacer que los clientes compren más de nuestro producto. Sin embargo, la experiencia muestra que reducir el precio frecuentemente genera reacciones por parte de la competencia que luchan por mantener sus participaciones de mercado y únicamente resultan en una reducción de las utilidades de las empresas.

Reducir el precio no es necesariamente malo; lo importante es anticipar cuál será la reacción de la competencia según su estrategia, participación y posición en el mercado.

Estimando la probable reacción podremos decidir si para nuestra compañía es o no conveniente reducir el precio. De cualquier forma, la empresa que logre crear un valor adicional a sus clientes puede reducir de forma importante su vulnerabilidad a un ataque por precio.