

Carrefour Vs. Exito: ¿Quién ganará?

*Por: Nicolás Restrepo Abad**

Desde el pasado mes de Marzo, los consumidores colombianos han sido testigos de una guerra sin cuartel entre las dos cadenas minoristas más importantes del país: Carrefour y Exito. Todo empezó con la agresiva publicidad comparativa que emprendió la primera, como parte de su nueva campaña “Garantía del precio más bajo”. Al margen de los pleitos legales que se han originado como parte de la reacción defensiva del Exito, es interesante analizar dicha situación a los ojos de los conceptos de la estrategia de precios: ¿Cuáles son las verdaderas intenciones de Carrefour? ¿Cómo afecta esta movida el mapa competitivo de las grandes superficies en el país? ¿Quién lleva las de ganar?

Desde la llegada de Carrefour a Colombia en 1998, la pelea por posicionarse en la mente de los consumidores como el hipermercado más barato se había dado por medio del arma tradicional: las promociones periódicas de precios. Cada cadena ha tenido tradicionalmente su propio cronograma de promociones temáticas (aniversario, días de precios especiales, día de la madre, etc) y adicionalmente se ha preocupado por responder a las promociones del competidor. Esto ha significado que casi durante todo el año, ambas cadenas tengan al aire algún tipo de promoción, donde se ofrecen descuentos en algunas de sus líneas de productos. Dichas promociones, aumentan la sensibilidad al precio de los clientes, y destruyen valor en el mercado, pues la mayoría de los consumidores posponen sus compras a los días de promoción, elevan sus inventarios de productos no perecederos, generando la posterior caída en las ventas de los días sin descuentos especiales. De hecho, de acuerdo a un estudio realizado por McKinsey para el *Coca-Cola Retailing Research Council* de Latinoamérica, las promociones de precios de los hipermercados explican tan sólo el 8% de la percepción de economía que se forman los

clientes sobre un almacén determinado. El restante 92% está dado por los precios de los productos básicos (categorías destino), la variedad de precios, el ambiente de la tienda, y la comunicación.

Y todo parece indicar que Carrefour se dio cuenta de esta situación. A principios del 2007 decidió enfocarse en el esquema de “precios bajos siempre” para generar la percepción de ser el más barato, en lugar de continuar con la práctica de promociones de precios periódicas. Este giro en su estrategia de precios ha incluido actividades tales como la comparación directa de precios con el Exito en sus puntos de venta, y comparación virtual de precios con varios competidores en su sitio de internet quieneselmasbarato.com. Pero quizás lo más representativo de su nueva estrategia es su compromiso de precios bajos donde, por medio de una línea de servicio al cliente llamada “teléfono rojo”, se compromete a devolver el dinero de la diferencia si un cliente encuentra el mismo producto más barato en otro almacén.

Ante este nuevo tablero de juego, ¿qué puede hacer el Exito? Su reacción inicial fue responder con la misma moneda, imitando la comparación de tirillas gigantes en la entrada de sus almacenes. Sin embargo, decidió abortar esta práctica para demandar a Carrefour por comunicación engañosa. Creó incluso un sitio web llamado quienterespeta.com, como respuesta al equivalente de su competidor, explicando las razones por las cuales decidió no seguir respondiendo a la agresión de precios comparativos. Pero ¿qué hay detrás de estas respuestas por parte del Exito? Por lo general, en ninguna categoría hay cabida para que dos actores compitan con la misma estrategia de liderazgo en costos de forma rentable. Cuando esto ocurre, se llega a lo que se conoce como

“convergencia competitiva”, situación en la que dos o más competidores pelean por consolidarse en los mismos segmentos de mercado, adoptando la misma estrategia para competir. Y en los casos donde ha ocurrido, se ha llegado a una guerra de precios donde la empresa sobreviviente es la que tenía la mejor ventaja competitiva en costos. Carrefour fue el primero en hacer pública su promesa de ofrecer los precios más bajos siempre. Esto significa que, sin importar la agresividad con la que responda el Exito, su competidor hará hasta lo imposible para no decepcionar a sus clientes incumpliendo su compromiso de ofrecer los precios más bajos. Si el Exito hubiera continuado con su respuesta de ojo-por-ojo, probablemente la guerra de precios hubiera sido frontal, larga y costosa para ambas compañías. Y quien sabe cual de las dos cadenas francesas hubiera ganado la batalla, por contar con la mayor ventaja en costos. Aparentemente, el Exito ha decidido evitar esta situación de convergencia competitiva, y ha enfocado su comunicación en su filosofía de excelente atención al cliente y permanente disposición al servicio.

Aún es prematuro predecir el desenlace de esta guerra de las grandes superficies en Colombia. Aunque por ahora parece haber bajado un poco el nivel de las aguas, sólo el Exito sabe cual será su estrategia en el futuro cercano. Lo cierto es que en caso de que la guerra por posicionarse como el más barato se recrudeciera, los únicos beneficiados serían los consumidores. Carrefour le está apostando a ser reconocido como el más barato siempre. Y hará lo que sea por defender esa posición. El Exito debe decidir si se acomoda, renunciando a los clientes más sensibles al precio, o si retoma su estrategia de diferenciación por servicio superior, y se consolida en los compradores de valor y relación. En este momento la decisión está en las manos del segundo. Si decide entrar a la guerra de precios, habrá sólo un ganador (el cliente) y un subcampeón (el que sobreviva a la guerra). Pero si el Exito decidiera acomodarse al consolidarse en otros segmentos, ambas cadenas podrían ganar. Amanecerá y veremos.

** Nicolás Restrepo es Consultor de PREXUS Consultoría*
nrestrepo@prexusconsult.com