

---

## Las guerras de precios: ¿Cómo reaccionar inteligentemente?

Por: Nicolás Restrepo Abad\*

¿Cómo reaccionar si mi principal competidor baja sus precios? ¿Qué hacer si un nuevo actor llega a la categoría donde participo, ofreciendo precios mucho más bajos? Estas y otras preguntas similares se hacen miles de empresas alrededor del mundo cada vez que enfrentan presiones competitivas en sus mercados. Sucede en consumo masivo y mercados industriales; nadie se escapa de enfrentar alguna vez una situación como esta. Pero entonces ¿qué se debe hacer? La mayoría de las veces se opta por la alternativa más fácil: bajar los precios para “defender” su mercado. Sin embargo, esta respuesta casi siempre (por no decir que siempre) resulta en consecuencias desastrosas, no sólo para la empresa incumbente, sino para toda la categoría. Es por eso de suma importancia comprender la lógica mental que se debe seguir para, por lo menos, analizar de manera estructurada otras posibilidades antes de decidir responder de manera radical al oportunismo de un competidor que decide bajar sus precios a un nivel aparentemente irracional.

Es evidente que si mis productos o servicios se ven amenazados por la llegada de unos más baratos, o por la reducción de precios de otros que ya existían, tengo dos opciones: responder o no responder. Si me quedo quieto y no bajo mis precios, es inminente una pérdida de participación de mercado, que se traduce en una determinada reducción de ventas y utilidades. Es contra este escenario que se debe comparar cualquier posible respuesta a la acción de la competencia. La empresa amenazada debe partir entonces de un primer análisis: ¿Qué pasa si no respondo? ¿Cuántos clientes perderé? ¿Cuánto dinero representa la pérdida de mis ventas y mi utilidad total? Y es que estas preguntas son importantes porque, la mayoría de las veces, vale más la reducción en ingresos y utilidades por un recorte general de precios como respuesta a la

competencia, que la renuncia a un segmento determinado del mercado. Cuando en el año 2003 los dos únicos operadores de telefonía celular en Colombia (Comcel y Bellsouth) esperaban la llegada de un tercer operador (Colombia Móvil, con su marca OLA), sabían que era imposible pretender evitar su entrada; fuera como fuera, el nuevo actor de esta categoría iba por una tajada del mercado, y no iba a descansar hasta obtenerla. Por esta razón no sorprende que, a pesar de la agresiva promoción de introducción de OLA, Comcel y Bellsouth no respondieran con una reducción general de tarifas del 80%, como en ese momento lo hizo el nuevo operador. Con toda seguridad, semejante respuesta hubiese sido mucho más costosa que ceder el 10% de participación de un mercado en pleno crecimiento.

Pero no siempre dejar de responder es la mejor alternativa. Hay veces en las que es posible reaccionar de formas selectivas<sup>1</sup>, no radicales, de manera que el costo de dicha respuesta sea menor a la pérdida esperada en ventas. A finales de 2004, el mercado de la larga distancia internacional de tarjetas prepago en Colombia estaba siendo fuertemente amenazado por tarjetas de llamadas introducidas al país por contrabando. La reacción de Orbitel fue lanzar una marca de combate (*Flanking Brand*) bajo el nombre de “Baratel” para competir directamente con las tarjetas ilegales. De esta forma, Orbitel no sólo minimizó la canibalización de su tarjeta establecida, sino que triplicó los ingresos provenientes del servicio de llamadas de larga distancia internacional desde tarjetas prepago en el país.

---

<sup>1</sup> Una respuesta selectiva es cualquiera que no utilice una reducción general de precios para reaccionar ante el competidor: nueva marca de combate, reducción temporal para demostrar intenciones de defenderse, etc.

Sin embargo, la historia no necesariamente termina al dar una respuesta contundente a la competencia. Es por eso que la empresa debe preguntarse: “¿Si respondo, la competencia bajará nuevamente sus precios?”. Las compañías que dominan el sector del cemento en Colombia (Argos, Holcim y Cemex) vivieron esta situación en una guerra de precios que duró casi un año, desde finales del 2004 hasta Octubre del 2005. Con el objetivo de defenderse de la agresiva estrategia de precios bajos del hasta entonces pequeño competidor Cementos Andino, los tres grandes respondieron en Noviembre del 2004 con un fuerte recorte de precios del 20% en los mercados donde se sentían más amenazados. Sin embargo, ese fue solo el principio de una serie de reducciones de precio de parte y parte, que llevó a que el bulto de cemento gris costara a finales del 2005 un 65% menos que un año antes. La historia termina con la adquisición de Cementos Andino por parte de Argos. Pero cabe preguntarse: ¿Cuánto le costó a esta última participar en esa guerra de precios? ¿Se va a recuperar alguna vez esa “inversión” que le permitió conservar unos puntos de participación de mercado? Sólo esas empresas saben si, al iniciar la guerra, tuvieron en cuenta el costo de todas las reducciones de precios, y no sólo el de la primera movida.

Ahora bien, en caso de que la empresa al verse amenazada por la jugada de un competidor decida no reaccionar bajando sus precios (porque ya analizó el costo-beneficio de dicha respuesta), debe preguntarse: “¿si pierdo participación, peligra mi posición en otros mercados?”. En 1999, AT&T decidió por fin cerrar el diferencial

de precios que la separaban de los nuevos y pequeños proveedores de servicios de larga distancia. Hasta ese momento, AT&T había decidido no responder, pero se dio cuenta de que al perder clientes del negocio tradicional, estaba a la vez perdiendo futuros clientes de los demás servicios de telecomunicaciones (Internet, VoIP, Televisión, etc.). Fue así como redujo sus precios un 30% en el servicio de larga distancia, para frenar su pérdida de participación de mercado. El dinero adicional que pretendía ganar con los nuevos servicios, excedía ampliamente la rentabilidad sacrificada en el negocio tradicional por la reducción de precios.

Cómo responder, pues, al sentirnos amenazados por la competencia, no es necesariamente obvio. No siempre responder a la reducción de precios de un competidor oportunista con una reducción general de precios, es lo más inteligente. A veces es aconsejable ignorar dicha movida, en caso de que se trate de un competidor estratégicamente más débil, o acomodarse a las nuevas reglas del juego, si el oportunista tiene una ventaja competitiva en costos. Pero esto no significa que debemos evitar siempre responder ante una amenaza de reducción de precios. Hay situaciones en las cuales el costo de perder ventas excede el de una respuesta selectiva de reducción de precios. En dichos casos puede convenir defenderse de un competidor estratégicamente más fuerte o, incluso, atacar aprovechando el error de juicio de un competidor más débil. Sea cual sea el resultado del análisis, debemos por lo menos tomarnos el tiempo de hacerlo, para asegurarnos de que estamos reaccionando de la mejor manera posible.