

## **Cómo actuar ante los cambios de precios de nuestros competidores**

Por Germán Udiz.

En un entorno tan competitivo como el actual, las políticas de precios se han convertido en el principal frente de guerra del comercio, por lo que resulta vital saber actuar ante los cambios de precios realizados por nuestra competencia.

En líneas generales los negocios cuentan con cinco opciones para responder a una bajada de precio de un servicio o producto equivalente al ofrecido por otras compañías que pelean por su misma cuota de mercado. Aun así, antes de tomar una decisión es importante analizar las causas que han causado dicho cambio, así como si se trata de una promoción puntual o de una bajada definitiva.

No mires sólo al competidor.

Las acciones de la competencia pueden desviar nuestra atención de los factores internos que determinan el precio, por lo que no se puede tomar una decisión de bajada de precios a la ligera. No todas las compañías cuentan con las mismas líneas de negocio/producto, por lo que en algunos casos se puede asumir la pérdida de rentabilidad derivada de una bajada de precio, mediante los resultados de otras líneas, con el fin de mejorar su posicionamiento de mercado.

Igualmente, los costes y las dimensiones de las organizaciones pueden limitar sus márgenes de actuación, por lo que no siempre una bajada de precio es asumible sin realizar ciertas reestructuraciones, pese a un posible aumento en el número de ventas. Al fin y al cabo, a más ventas aumenta la demanda productiva y ciertos costes, aunque también caen algunos en base a la producción en masa.

También debemos atender a nuestra posición actual en el mercado, a la composición de nuestra cartera de productos y a los posibles resultados de las acciones de la competencia sobre ellas.

Si la bajada de precios proviene de un competidor con una cuota marginal, puede no ser conveniente responder de forma inmediata, pues se estaría cediendo rentabilidad por una posible pérdida de cuota muy escasa. Si es un golpe en nuestra línea de flotación, tendremos que ser contundentes.

Aun así, debemos ser conscientes de que si no hacemos nada podríamos estar cediendo terreno y que este competidor podría ganar fuerza, por lo que sería recomendable contraatacar mediante una campaña de comunicación o una promoción puntual. Defender los puntos fuertes de nuestra marca puede ayudar a que los consumidores asuman el sobreprecio, aunque esto no es factible en todos los sectores ni en todos los mercados. Por ejemplo, si nuestro objetivo es llegar a usuarios lowcost, la reacción deberá ser más agresiva.

Yo no me muevo.

La primera posibilidad pasa por no realizar ningún cambio de precio ante los movimientos de la competencia. Esto se podría aplicar cuando se trate de un cambio de precio temporal o cuando su efecto sobre nuestras ventas se considere anecdótico (por ejemplo, menor al 2%). Por otro lado, cuando se considere que puede ser negativo para nuestras ventas presentes y futuras, podría ser imprudente no tomar medidas.

Los seguidores atacan a los líderes de mercado tratando de ganar cuota mediante precios, es algo muy habitual y nada excepcional. Ahora bien, los ciclos de vida de los productos pueden marcar el daño que el precio puede hacer. La compañía que consiguió el liderazgo es probable que comercializara su producto durante las fases de introducción y crecimiento (el que golpea primero golpea dos veces), donde tanto el precio y los costes son mayores, pero ¿cuándo apareció la competencia?

Posiblemente cerca del pico del crecimiento inicial, aprovechando la inercia, aunque en muchos sectores es difícil que hayan competido en base a precios debido a costes de materia prima, etc. Cuando se llega a la fase de madurez los precios podrían reducirse a la par que se estandariza la producción, especialmente si existe una competencia agresiva. Por otro lado ¿qué calidad ofrecen? ¿Realmente competimos en el mismo mercado?

No responder ante cambios realizados por los competidores puede suponer perder el liderazgo en algunos casos, así que es importante analizar nuestro posicionamiento y las ventajas competitivas que tenemos.

Hay cuatro opciones más.

Así nos encontramos con otras alternativas, como mantener los precios y mejorar el valor añadido. Valor y precio, la eterna dualidad. Mejorando nuestro producto y nuestros servicios podremos darle un empuje a la fase de madurez, introduciendo un nuevo crecimiento en base a mejoras de producto.

La competencia puede estar operando con márgenes más bajos, pero nosotros podemos optar por bajar algo la rentabilidad invirtiéndola en calidad, en lugar de regalando cuota. Por otro lado, las políticas de comunicación serán de gran ayuda para mejorar el valor percibido, sin tener que realizar grandes cambios. De hecho, introducir pequeños cambios y no defenderlos o hacerlos patentes, es lo mismo que no hacerlos.

Pese a ello, otra opción consiste en algo que puede resultar contradictorio: subir el precio y la calidad. Cuando un mercado comienza a estar saturado por la competencia y los precios bajos, puede ser conveniente abrir nuevas opciones en nichos más rentables.

Por ejemplo, en el mercado de smartphones comienzan a aparecer muchas opciones Android a bajos precios, pero las líneas premium siguen siendo muy importantes ya que mejoran la imagen de marca y con ellas se accede a mercados más atractivos y con una competencia más limitada en número.

¿Y qué pasa si reducimos el precio? Bueno, esta es la opción más socorrida, aunque es algo que podría ahogarnos al dejarnos sin margen de beneficios. No obstante, en ciertos escenarios no hacerlo podría hacernos perder una cuota de mercado que sería muy difícil de recuperar posteriormente. Ahora bien, si la bajada ni viene acompañada por un

aumento del volumen de ventas, podría suponer que nos estamos dañando a nosotros mismos.

Por tanto, es una opción viable, aunque nunca desatendiendo la realidad interna de la empresa y los cambios que serían necesarios para garantizar el éxito de la operación.

Bajar el precio puede modificar la imagen de marca, así que la última opción no es más que una alternativa a la reducción, que consiste en sacar una marca más económica o una línea de producto lowcost. Utilizando el empuje de la empresa y golpeando a la competencia en su terreno, podría ser una buena respuesta cuando la demanda de precios bajos esté definiendo un nuevo tipo de mercado.

Fuente: <https://www.sage.com/es-es/blog>