

El empresario lúcido sabe "zafar" de la guerra de precios. El torpe muere en ella. ¿Usted cuál es?

La guerra de precios es uno de los fenómenos más destructivos que puede sufrir un mercado. Cuando ocurren, los márgenes de todas las empresas que intervienen se van al diablo. Un estudio de Columbia enseña algunas tácticas para eludir la debacle...

En una tarde soleada, un ambicioso entrepreneur mira hacia la calle desde su ventana. Cientos de peatones van y vienen. Muchos se sientan a tomar algo en la cafetería de la esquina. Todas las mesas están llenas. Ni lerdo ni perezoso, el empresario se dice: "En este mercado hay lugar para uno más". Un mes más tarde, abre su propia cafetería.

El competidor establecido se siente amenazado y rebaja sus precios. El nuevo ingresante lo imita. El resultado: **guerra de precios**. Todos pierden (menos los consumidores). "Esto así no va más", se dice nuestro sagaz empresario, "¿Cómo puedo capturar una porción del mercado sin causar una guerra de precios?"

La respuesta se encuentra en el artículo "**When does competition lead to higher prices?**" de **Columbia Business School**. A través de un modelo basado en la teoría de los juegos, el profesor **Michael Riordan** estudia las reacciones de las empresas establecidas ante el ingreso de un nuevo competidor.

En un mercado donde los clientes tienen preferencias relativamente homogéneas, el resultado casi inevitable de un aumento de la oferta de productos indiferenciados es la temida guerra de precios.

Sin embargo, señala el estudio de Columbia, **existe una solución**. Volvamos al caso de las cafeterías. Nuestro empresario ha aprendido la lección. Ahora, decide un cambio de estrategia y reconvierte su cafetería en un salón de té.

¿Qué ocurre? Los amantes del café se van enfrente. Pero quienes prefieren el té eligen su local. De esta forma, se reduce la intensidad competitiva y ambos negocios pueden subir sus precios. **El mercado se ha segmentado**. Así, advierte el estudio de Columbia, la entrada exitosa en un mercado se resume en **la capacidad de crear productos diferenciados**.

Por lo tanto, antes de decidir el ingreso, es importante averiguar si existen clientes dispuestos a pagar un plus por **un producto diferenciado**, en este caso, por una variedad de té "**premium**". Si existen estos clientes, allí hay una oportunidad para aprovechar a través de la segmentación.

Sin embargo, la historia no termina allí. Si la estrategia resulta exitosa, puede sobrevenir una **nueva guerra de precios**. Imaginemos que la mayoría de los consumidores elige el té premium. ¿Cómo reacciona el dueño de la cafetería? Posiblemente, decida reconvertir su negocio en una casa de té. Y se regresa al punto inicial, donde nuevamente sobrevuela el fantasma de la guerra de precios.

En definitiva, advierte el estudio de Columbia, la única forma de mantenerse a salvo de

una fatídica guerra es a través de una **innovaci3n constante**, que sitúe a la empresa siempre un paso delante de la competencia.