

# LA GESTION DE LOS PRECIOS Y PROMOCIONES EN LA EMPRESA MINORISTA

■ JAVIER CEBOLLADA PASCUAL Y JOSE MIGUEL MUGICA GRIJALBA



La complejidad de la toma de decisiones sobre precios que se presenta en el comercio minorista es evidente: los minoristas están obligados a poner precios a una variedad de productos que puede llegar a ser muy extensa y muy interrelacionada. Decidir todas las semanas o incluso días sobre qué precios poner a cientos o miles de referencias plantea serias dificultades a la toma de decisiones racionales en pos de un objetivo financiero o comercial. En cierta medida, se hace frente a esta situación compartimentalizando la oferta total del minorista al fijar los precios dentro de conjuntos de productos con una cierta coherencia interna: líneas o categorías de producto. De esta forma se restringe el problema y, de hecho, casi todos los modelos de apoyo a la toma de decisiones de precios que se utilizan en el comercio minorista se aplican sobre la categoría de productos. Aún así, una categoría de productos plantea algunos problemas a

la toma de decisiones sobre precios derivados de su composición más o menos variada e interrelacionada. En este artículo pretendemos presentar los principios que orientan a la toma de decisiones sobre los precios dentro de una categoría de productos y más concretamente en lo que hace referencia a la política de promociones.

## OBJETIVOS DE LA FIJACION DE PRECIOS EN LA CATEGORIA DE PRODUCTOS

Los minoristas ofertan varias marcas o artículos de una misma categoría de productos en un mismo lineal por varias razones. En primer lugar, con ello buscan satisfacer las necesidades y demandas de un número mayor de consumidores. En segundo lugar, porque las demandas de los productos pertenecientes a una misma categoría están relacionadas. Y en tercer lugar, porque existen costes fijos en las fun-

ciones de distribución y venta que así pueden repartirse entre un número mayor de artículos.

Desde el punto de vista comercial, la interrelación entre las demandas de las diferentes marcas de una categoría responde, en general, a su carácter altamente sustitutivo, dado que los consumidores suelen elegir una sola marca en cada compra. Por otro lado, las marcas con precio más bajo o más alto pueden generar tráfico en el establecimiento minorista y proporcionar connotaciones de calidad, respectivamente. Lo anterior significa que el precio de venta al público de una determinada marca influye no sólo en su propia demanda sino también en la de las demás marcas. Además, la demanda de cada marca reacciona con diferente intensidad a las variaciones de su propio precio e incluso la intensidad de la interdependencia entre la demanda de dos artículos suele diferir para cada par de ellos. Estas complejas relaciones convierten la determinación de los precios de los artículos que forman el lineal de una categoría en un difícil problema para el minorista.

Por otro lado, las implicaciones de las decisiones sobre precios que toma la empresa minorista son dobles: financieras y comerciales. Por un lado, el precio genera los beneficios de su actividad económica y, por tanto, las decisiones sobre precios van dirigidas en última instancia a la consecución de unos objetivos de rentabilidad. Pero al mismo tiempo, el precio es un instrumento comercial de primer orden, por cuanto influye en la demanda de sus productos y en los de la competencia. Ambos objetivos –los financieros y los comerciales– no son, por supuesto, excluyentes en el largo plazo, aunque pueden serlo a veces en el corto. Por



CUADRO Nº 1

## LAS DECISIONES DE PRECIOS Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVOS COMERCIALES	OBJETIVOS FINANCIEROS
<b>OBJETIVOS DE CUOTA DE MERCADO</b>	<b>OBJETIVOS DE INGRESOS</b>
<b>OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO E IMAGEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VENTAS NETAS</li> <li>• LIQUIDEZ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSICIONAMIENTO COMPETITIVO</li> <li>• IMAGEN DE PRECIOS</li> </ul>	<b>OBJETIVOS DE RENTABILIDAD</b>
<b>OBJETIVOS FRENTE A LA COMPETENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RENDIMIENTO DE FONDOS PROPIOS</li> <li>• RENDIMIENTO DE ACTIVOS</li> <li>• RENDIMIENTO DE LAS VENTAS (MARGEN BRUTO Y NETO)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISUASION DE ENTRADA A NUEVOS COMPETIDORES</li> <li>• EXPULSION DEL MERCADO DE COMPETIDORES</li> <li>• ATAQUE AL LIDER</li> </ul>	

ejemplo, cuando un detallista desarrolla una estrategia de expulsión del mercado de un competidor mediante precios extremadamente agresivos, está sacrificando la rentabilidad a corto plazo en favor de la supervivencia de la empresa a largo plazo.

En el cuadro nº 1 pueden observarse de manera más detallada ambos tipos de objetivos. La incidencia del precio en los objetivos financieros puede resumirse en el aumento de los ingresos y aumento de la rentabilidad. Entre los primeros podría distinguirse entre las ventas netas y la liquidez; y entre los segundos, entre el impacto en los márgenes bruto y neto, la rentabilidad de los fondos propios o el rendimiento de los activos.

Los objetivos comerciales son principalmente de cuota de mercado, de posicionamiento e imagen y competitivos. Los objetivos de cuota de mercado reflejan el interés de la empresa por aumentar la cifra de ventas y por ser líder en el mercado. Los segundos reflejan la importancia del precio en el posicionamiento competitivo de la empresa en relación a la competencia y la importancia que tiene el precio en la percepción que los consumidores tienen del producto en particular y de la empresa en general. Los objetivos competitivos pueden ser variados y muestran el empleo que puede darse al pre-



cio como instrumento de lucha contra los competidores. Por ejemplo, la fijación de un precio suficientemente bajo para disuadir la entrada al mercado de nuevos competidores o para expulsar del mismo a alguno de los existentes, o para dañar la cifra de ventas de la empresa líder en el mercado.

#### LAS IMPLICACIONES FINANCIERAS DEL PRECIO. LA INFLUENCIA DE LA ELASTICIDAD-PRECIO

Las consecuencias financieras de la fijación del precio vienen determinadas, en primer lugar, por la elasticidad-precio de su demanda o, lo que es igual, cómo varía la demanda cuando se modifica el precio del producto. Siendo evidente que, para la mayoría de los

productos, aumentos de precio conducen a una disminución de la cantidad demandada, la cuestión es si los ingresos –como producto de precio y cantidad– y los beneficios aumentarán, disminuirán o permanecerán constantes.

En el cuadro nº 2 se ofrece un ejemplo sencillo de cómo bajo diferentes elasticidades-precio, una disminución del 10% en el precio de un producto provoca distintos resultados financieros, dentro de un escenario en el que además existen economías de escala que provocan una disminución de los costes por unidad de producto variables (y por tanto de los costes totales) conforme aumenta el número de unidades comercializadas. En el ejemplo se considera también que la empresa tiene instalada una capacidad que le permite alcanzar como máximo unas ventas (esta capacidad puede ser un número determinado de metros cuadrados o de tiendas) de 6.800 unidades y que ampliar esa capacidad instalada (abriendo una nueva tienda o ampliando el número de metros cuadrados de la o las existentes) requiere una inversión de 20 millones de pesetas. Suponemos, además, que el tamaño del mercado aumenta en 100 unidades como consecuencia de la incorporación de nuevos consumidores.

En el cuadro se observa que cuando, por ejemplo, la elasticidad-precio



CUADRO Nº 2

## RESPUESTA DE LAS VENTAS A DISTINTAS ELASTICIDADES-PRECIO

SITUACION INICIAL		DISMINUCION DEL PRECIO EN UN 10%					
ELASTICIDAD PRECIO		-0,5	-1,2	-1,9	-2,6	-3,3	-4,0
PRECIO	100	90	90	90	90	90	90
UNIDADES VENDIDAS	5.000	5.250	5.600	5.950	6.300	6.650	7.000
INGRESOS POR VENTAS	500.000	472.500	504.000	535.500	567.000	598.500	630.000
COSTES VARIABLES POR UNIDAD	70	69	68	67	66	65	62
MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	150.000	110.250	123.200	136.850	151.200	166.250	196.000
MARGEN BRUTO (%)	30%	23%	24%	26%	27%	28%	31%
COSTES NO VARIABLES	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	70.000
MARGEN NETO SOBRE VENTAS	100.000	60.250	73.200	86.850	101.200	116.250	126.000
MARGEN NETO (%)	20%	13%	14.5%	16%	18%	19%	20%
TAMAÑO MERCADO (UNIDADES)	50.000	50.100	50.100	50.100	50.100	50.100	50.100
CUOTA (%)	10%	10,5%	11,2%	11,9%	12,6%	13,3%	14,0%

es -0,5, la disminución del precio en un 10% conlleva un aumento en la demanda del 5% (de 5.000 a 5.250 unidades). Pero el aumento en la demanda no es suficiente como para compensar la disminución del precio y, consecuentemente, los ingresos caen. También se observa que, debido a las economías de escala, los costes variables por unidad disminuyen al aumentar las unidades vendidas, de 70 a 69 pesetas. Sin embargo, este descenso en el coste tampoco compensa la caída en el margen bruto (un 26,5%) derivada de la disminución de los ingresos. Dado que, además, los costes no variables permanecen constantes, el margen neto (beneficio en este ejemplo) disminuye en un 39,75%. Por tanto, para este valor de la elasticidad, a la empresa no le interesaría disminuir el precio.

En el mismo cuadro se observa que cuando la demanda es más rígida –la elasticidad-precio está más próxima a cero– el aumento de la demanda no es suficiente como para compensar la disminución del precio en un 10% y tanto los ingresos totales como el beneficio o margen neto son menores. Es necesaria una demanda más elástica (elasticidad = -1,2) para que la rebaja del precio no reduzca los ingresos totales y todavía mayor para que el margen neto en ptas. aumente (elasticidad = -2,6). Para que la empresa pudiese recuperar los por-



centajes de margen bruto y neto hasta los 30% y 20% iniciales, respectivamente, la elasticidad-precio debería estar en torno a -4 (en este caso, las ventas se situarían en 7.000 unidades, cantidad que no podría ser satisfecha por la superficie de ventas actual, por lo que sería necesario ampliarla, abriendo otra tienda o ampliando la actual, e incurriendo, por tanto, en los costes no variables adicionales ya mencionados de 20 millones de pesetas).

#### EL CALCULO DEL MARGEN POR PRODUCTO EN LA EMPRESA MINORISTA: LA RENTABILIDAD DIRECTA DEL PRODUCTO

En segundo lugar, es necesario tener en cuenta que el beneficio del lineal es la

suma de los beneficios que proporciona cada uno de los artículos que lo componen. Dado que no todos los artículos que vende un minorista tienen la misma rentabilidad, el beneficio total del lineal no es independiente de sobre qué producto se varía el precio con idea de modificar las ventas.

En este sentido, la técnica llamada Rentabilidad Directa del Producto (RDP) (en inglés "Direct Product Profitability", DPP) permite a los detallistas medir la rentabilidad individual de cada referencia.

Esto se consigue imputando correctamente a cada producto, con la ayuda de la contabilidad de costes, diversos costes que a menudo no se contabilizan adecuadamente, así como algunas partidas que minoran el coste (como por ejemplo los descuentos por pronto pago, los rápeles sobre ventas y los pagos por promociones realizadas por el minorista, que el fabricante abona a éste último).

La RDP permite a los detallistas asignar un coste directo específico a cada artículo en vez de otras medidas de margen bruto que utilizan costes medios para todos los artículos de la misma categoría. Pongamos como ejemplo la leche: en la misma categoría podemos encontrar leche fresca en bolsa y leche UHT en tetra-brick. La primera necesita estar refrigerada, y por





CUADRO N° 3

## EJEMPLO DE CALCULO DE LA RENTABILIDAD DIRECTA DEL PRODUCTO

	PTAS. POR ENVASE
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>1.870</b>
<b>(COSTE DE COMPRA)</b>	<b>(1.496)</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>374</b>
<b>MAS: DESCUENTOS Y OTROS PAGOS DEL FABRICANTE</b>	
DESCUENTOS POR PRONTO PAGO	30
PAGO POR PROMOCIONES	50
<b>MENOS: COSTES DE MANIPULACION</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA EN EL ALMACEN	41
COSTES DE INVENTARIO EN EL ALMACEN	18
COSTES OPERATIVOS EN EL ALMACEN	12
COSTES DE TRANSPORTE DEL ALMACEN A LA TIENDA	14
MANO DE OBRA DIRECTA EN LA TIENDA	178
COSTES DE INVENTARIO EN LA TIENDA	15
COSTES OPERATIVOS EN LA TIENDA	81
<b>RENTABILIDAD DIRECTA DEL PRODUCTO</b>	<b>95</b>

FUENTE: Adaptado de Mason, Mayer y Wilkinson, Modern Retailing, 6ª Ed., Irwin.

CUADRO N° 4

## EJEMPLO DE CALCULO DE LA RDP PARA DOS PRODUCTOS Y COMPARACION CON EL MARGEN BRUTO

	PTAS. ARTICULO "A"	PTAS. ARTICULO "B"
MARGEN BRUTO POR ENVASE	933	802
MAS: DESCUENTOS Y OTROS PAGOS DEL FABRICANTE POR ENVASE	422	380
MENOS: COSTES DE MANIPULACION POR ENVASE	21	202
RDP ENVASE (A)	532	624
ENVASES VENDIDOS POR SEMANA (B)	420	310
RDP POR SEMANA (C) (=AXB)	2.234	1.934
METROS DE LINEAL OCUPADOS (D)	168	84
RDP POR SEMANA Y POR METRO DE LINEAL (E) (=C/D)	1.330	2.303

FUENTE: Adaptado de Mason, Mayer y Wilkinson, Modern Retailing, 6ª Ed., Irwin.

tanto tiene un mayor coste de manipulación y almacenamiento, lo que debería reflejarse en una correcta imputación de la factura de electricidad del establecimiento y amortización de los equipos frigoríficos, tanto los de la tienda como los del almacén).

En el cuadro n° 3 se ejemplifica el uso de la RDP para un producto ficticio. En este sentido, si comparamos el margen bruto obtenido por métodos tradicionales con la RDP, se observa que el primero sobrestima la rentabilidad de este artículo en 279 ptas. por

envase ( $374 - 95 = 279$ ), o lo que es lo mismo, en casi un 300%.

El cuadro n° 4 muestra el cálculo de la RDP para dos artículos de una misma categoría. Si sólo conociésemos el margen bruto por envase, el artículo A parecería más rentable que el B. Sin embargo, usando la RDP observamos que el artículo B tiene mayores descuentos y pagos del fabricante y menos costes de manipulación, y como consecuencia una mayor rentabilidad.

La información generada por la RDP puede ser utilizada a la hora de tomar decisiones no sólo sobre el precio, sino también sobre selección de artículos, promociones y asignación de espacio en el lineal. Por ejemplo, los artículos con baja rentabilidad son candidatos a ser retirados del lineal o al menos a reducir su espacio, y a incrementos de precio para aumentarla. Además, sirve para evaluar correctamente las partidas que originan los costes y detectar desviaciones injustificadas. Así, por ejemplo, si los costes de almacenamiento en la tienda son demasiado altos, puede optarse por fomentar el reparto a domicilio desde el almacén al domicilio del consumidor.

Considerando al mismo tiempo la rentabilidad y la rotación del artículo, puede construirse matriz de rentabilidad-rotación que clasifica los productos en cuatro grupos: "dormilones" o artículos con alta rentabilidad pero baja rotación, "perdedores" o artículos con baja rentabilidad y baja rotación, "ganadores" o artículos con alta rentabilidad y alta rotación, y "desaprovechados" o productos con alta rotación pero con baja rentabilidad. Las acciones que más conviene tomar en cada categoría se muestran en la matriz que aparece en el cuadro n° 5.

Para el ejemplo mostrado en el cuadro n° 4, el artículo A tiene menor rentabilidad y mayor rotación que el B, y por tanto, comparando ambos entre sí, A podría ser clasificado como "desaprovechado" y B como "perdedor". Por tanto, en A habría que revisar los costes, aumentar el precio o quizá disminuir su presencia en el lineal en favor de B. En cambio, habría que estimular



la rotación de B, promocionándolo más, mejorando su colocación en el lineal y aumentando su presencia. Lo anterior queda también confirmado si observamos además, la RDP de cada producto por semana y metro lineal en la última fila del cuadro nº 4.

## IMPLICACIONES COMERCIALES DEL PRECIO

Además de la elasticidad-precio, la respuesta de la demanda al precio está determinada por aspectos contextuales e individuales que afectan al proceso de compra y a la elección de los consumidores. Entre otros, los principales son la relación calidad-precio, los costes de cambio de marca y los precios de referencia internos.

## LA RELACION CALIDAD-PRECIO

El precio supone para el consumidor un medio de información y una representación simbólica. Cuando un consumidor se acerca a un producto desconociendo sus características, el precio es el principal indicador de la calidad del producto. Por tanto, si una marca ha mejorado su imagen en el mercado sin mejorar el producto y ha aumentado el precio, la respuesta de la demanda no nos indicará su elasticidad-precio, ya que para los consumidores será en general un producto distinto al anterior.

## LOS COSTES DE CAMBIO

Los consumidores soportan una serie de costes cuando dejan de comprar y consumir una marca determinada por otra distinta. Debido a ello, las modificaciones del precio no son suficientes a veces para provocar un cambio en la elección de los consumidores. En general, cuanto más se ajusta una marca a la demanda específica de un consumidor más difícil es que se cambie a otra distinta.

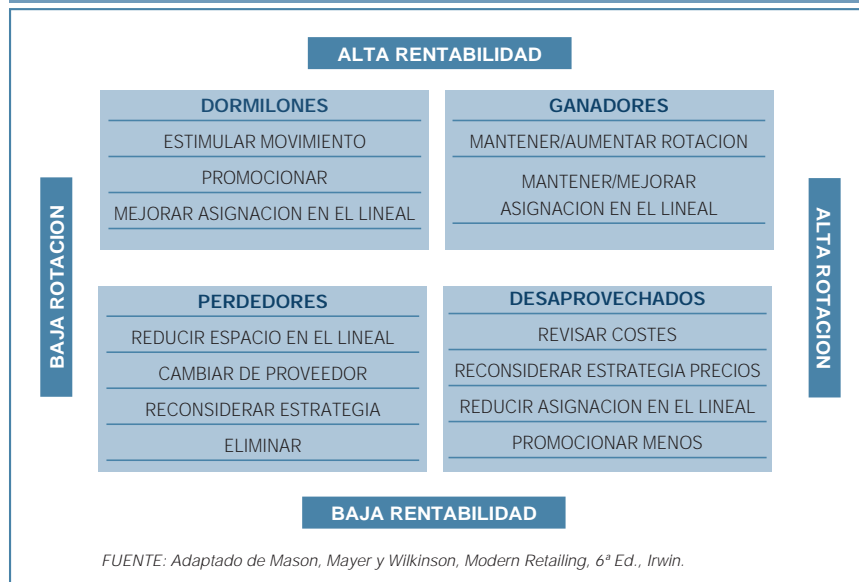
## LOS PRECIOS DE REFERENCIA

Los consumidores valoran el precio de acuerdo a una serie de criterios, entre

CUADRO Nº 5

### MATRIZ DE MEZCLA

### RENTABILIDAD DIRECTA DEL PRODUCTO-ROTACION



ellos los precios de referencia. Hay dos tipos de precios de referencia: los internos y los externos. Los primeros son los formados a través del almacenamiento en la memoria de los precios observados en el pasado y los segundos son los precios observados en el momento de la compra, en otras marcas o los marcados como precios "normales" cuando el producto está en oferta o promoción. Aunque la manera en la que los consumidores utilizan el precio de referencia para elegir entre las marcas es compleja, pueden considerarse cuatro referencias fundamentales:

- El precio máximo aceptable: es el más alto que un consumidor está dispuesto a pagar por un artículo. Está determinado por la utilidad que el producto proporciona al consumidor y por sus restricciones presupuestarias.
- El precio mínimo aceptable: es el precio por debajo del cual el consumidor desconfía de la calidad del producto y renuncia a comprarlo.
- El rango de aceptabilidad: es el tramo de precios comprendido entre el máximo y el mínimo aceptables, y que marca el intervalo en el que puede fijarse el precio del producto.
- El precio esperado o de referen-

cia: es el precio que el consumidor espera que va a tener el producto. Las desviaciones serán percibidas como una ganancia o pérdida.

Un ejemplo de precios de referencia se ofrece en el cuadro nº 6 para el caso de un producto de compra frecuente (los detergentes) en Madrid, cuyo precio es utilizado, además, de forma frecuente como un reclamo minorista para atraer consumidores a la tienda. Para cada tipo de precio de referencia (máximo aceptable, mínimo aceptable y esperado), en la primera columna aparece el precio, en la segunda el número de consumidores de la muestra que tienen esa cantidad como precio de referencia y en la tercera el porcentaje sobre el total de la muestra que representa ese número de consumidores.

Las implicaciones más importantes que se derivan de la información mostrada en el cuadro nº 6 son que, por ejemplo, es difícil vender un detergente por encima de las 1.000 pesetas y que sólo hay un reducido número de consumidores que no aceptarían un precio por encima de 700 pesetas. Por otro lado, un gran porcentaje de consumidores no aceptaría un precio por de-



CUADRO Nº 6

### PRECIOS ACEPTABLES Y RAZONABLES PARA DETERGENTES EN MADRID (1992). NUMERO (N) Y % DE CONSUMIDORES

PRECIO MAXIMO ACEPTABLE			PRECIO MINIMO ACEPTABLE			PRECIO ESPERADO		
PTAS.	N	%	PTAS.	N	%	PTAS.	N	%
1.100	19	4,4	1.100	1	0,2	1.100	1	0,2
1.050	2	0,5	1.050	0	0	1.050	1	0,2
1.000	32	7,4	1.000	1	0,2	1.000	3	0,7
950	27	6,2	950	1	0,2	950	5	1,2
900	83	19,2	900	2	0,5	900	7	1,6
850	53	12,2	850	1	0,2	850	15	3,5
800	92	21,2	800	7	1,6	800	35	8,1
750	53	12,2	750	9	2,1	750	43	10,0
700	43	9,9	700	21	4,9	700	102	23,7
650	8	1,8	650	43	10,1	650	81	18,8
600	8	1,8	600	75	17,6	600	61	14,2
550	2	0,5	550	29	6,8	550	17	3,9
500	6	1,4	500	77	18,1	500	41	9,5
450	1	0,2	450	26	6,1	450	8	1,9
400	3	0,7	400	19	4,5	400	4	0,9
350	1	0,2	350	114	26,7	350	6	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>433</b>	<b>100</b>		<b>426</b>	<b>100</b>		<b>430</b>	<b>100</b>
<b>MEDIA</b>	<b>831</b>			<b>515</b>			<b>667</b>	

jo de 350 pesetas, quizá porque desconfiarían de la calidad del producto. Si nos fijamos en la zona de precios esperados, observamos que la mayoría (el 70%) de los consumidores esperan que el precio de un paquete de detergente esté entre 500 y 850 pesetas y, más concretamente, el 23,7% esperan que sea de 700 pesetas. Hay que tener en cuenta que este análisis ha sido hecho para detergentes en abstracto, sin especificar ninguna marca en concreto. Este tipo de análisis proporciona gran información al detallista a la hora de fijar los precios: le permite estimar la demanda a distintos precios y saber que si pone un precio demasiado bajo a un detergente los consumidores no lo aceptarán.

#### LAS PROMOCIONES

Un aspecto fundamental en la gestión de los precios de una categoría de productos son las promociones. Las pro-

mociones de precios son descuentos temporales en el precio que tienen el propósito directo de incrementar las ventas del producto promocionado y que pueden perseguir otros efectos derivados no menos importantes, como, por ejemplo, incremento en las ventas de otros artículos relacionados, incremento en la afluencia de clientes o transmitir una imagen de establecimiento de precios competitivos.

Aunque las promociones pueden realizarse de forma cooperativa con el fabricante, lo más frecuente es que se trate de una decisión tomada por iniciativa del minorista, que será quien decida sobre el momento, frecuencia y cuantía de las mismas. Para decidir sobre estos aspectos, el minorista debe anticipar los efectos sobre las ventas y la rentabilidad.

Las investigaciones realizadas sobre estos efectos han sido muy numerosas y a veces presentan resultados contradictorios. En una reciente revisión de estas

investigaciones, se encontraron algunas coincidencias que permiten avanzar con cierta confianza la dirección y sentido de algunos efectos, que se apuntan en el cuadro nº 7.

#### TIPOS DE PROMOCIONES

El grado de consecución de algunos de los efectos señalados en el Cuadro 6 depende en parte del tipo de promoción que se realice. Entre los tipos más utilizados están:

- Promociones de valor (ej. 2x1, paquete promocional o % gratis): se mantiene el precio nominal del artículo pero la incorporación de cantidad extra hace descender el precio unitario.
- Vales y cupones de descuento: se rebaja el precio ante la presentación de un cupón o vale que ha sido distribuido por distintos medios (prensa local o buzones).
- Simples descuentos de precio: son los más frecuentes y ofertan una rebaja



CUADRO Nº 7

## EFFECTOS GENERALIZABLES DE LAS PROMOCIONES

1. LAS REDUCCIONES TEMPORALES DE PRECIO INCREMENTAN LAS VENTAS SUSTANCIALMENTE EN EL CORTO PLAZO.
2. LAS MARCAS CON MAYORES CUOTAS DE MERCADO SON MENOS ELASTICAS A LA PROMOCION (AUMENTAN EN MENOR PROPORCION LAS VENTAS).
3. LA FRECUENCIA DE LAS PROMOCIONES CAMBIA EL PRECIO DE REFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES.
4. CUANTO MAYOR SEA LA FRECUENCIA DE LAS PROMOCIONES MENORES SERAN SUS IMPACTOS EN VENTAS.
5. LOS EFECTOS CRUZADOS DE LAS PROMOCIONES SON ASIMETRICOS Y PROMOCIONAR MARCAS DE CALIDAD SUPERIOR TIENE UN IMPACTO MAS QUE PROPORCIONAL SOBRE LAS DE CALIDAD INFERIOR (Y SOBRE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR), MIENTRAS QUE EL DE ESTAS ULTIMAS SOBRE LAS PRIMERAS ES MENOS QUE PROPORCIONAL.
6. LOS MINORISTAS NO REPERCUTEN A LOS CONSUMIDORES EL 100% DEL ESFUERZO PROMOCIONAL DE LOS FABRICANTES.
7. LA UTILIZACION DE FOLLETOS Y/O REVISTAS PARA ANUNCIAR LA PROMOCION Y DE EXHIBICION ESPECIAL EN EL PUNTO DE VENTA TIENEN UN FUERTE IMPACTO EN EL NUMERO DE UNIDADES VENDIDAS.
8. LA PUBLICIDAD DE LAS PROMOCIONES PUEDE GENERAR UN INCREMENTO EN LA AFLUENCIA DE CLIENTES AL PUNTO DE VENTA.
9. LAS PROMOCIONES TAMBIEN AFECTAN A LAS VENTAS DE CATEGORIAS COMPLEMENTARIAS Y COMPETITIVAS.

FUENTE: Blattberg et al. 1995.

del precio regular en el punto de venta sin necesidad de cumplir ninguna condición especial.

Otra forma de clasificar las promociones es la periodicidad con que se llevan a cabo. En este sentido existen, fundamentalmente, dos tipos de promociones: los descuentos aleatorios u ofertas y los descuentos periódicos o rebajas. Las ofertas consisten en reducciones de precio aleatorias en el tiempo, por lo que el consumidor no las conoce de antemano y no puede planificar la compra de unidades promocionadas en defecto de unidades a precio normal, mientras que las rebajas consisten en reducciones de precio con carácter periódico en el tiempo.

El principal objetivo de las ofertas es atraer nuevos clientes al establecimiento y aumentar las ventas a corto plazo del producto promocionado. En cambio, los objetivos de las rebajas son diferentes. En algunos casos se pretende fomentar el consumo en épocas de baja demanda, como, por ejemplo, la tarifa de temporada baja en los hoteles de vacaciones. En otros, el objetivo es atraer a clientes con menos poder de compra y más sensibles al precio que no compran cuando el precio es el normal. Y en otros casos, se pretende eliminar inventarios de productos que periódicamente quedan obsoletos, como ocurre con la confección.

Las promociones suelen ir acompañadas del apoyo de condiciones de exhibición especiales dentro del establecimiento que incrementan su exposición ampliando su presencia tanto en el lineal como en localizaciones ad hoc (cabeceras de góndola o islas). También su publicidad en folletos o revistas difundidos por el minorista o con inserciones en los medios de comunicación locales suelen servir para potenciar su efecto.

### EFFECTOS DE LAS PROMOCIONES

Los efectos principales de las promociones pueden agruparse en cuatro (Blattberg y Neslin 1990):

1. *Cambio de marca*: hace referencia a la captación por parte de la marca en oferta de clientes de otras marcas de la misma categoría. Para el minorista esto significa un trasvase de ventas de una marca a otra que puede cambiar los ratios de rentabilidad de esa categoría de productos si ambas marcas tienen diferentes márgenes. Para la mayoría de los consumidores el cambio de marca es sólo temporal y mientras dura la promoción, aunque a veces, parte de los consumidores pueden seguir comprando la marca cuando deja de estar en promoción. De todas formas, se considera que difícilmente puede generarse lealtad hacia una marca que se ha

comprado en promoción, ya que la principal razón para la compra ha sido la reducción temporal en el precio.

2. *Cambio de establecimiento*: las ofertas sobre marcas líderes o las que pueden proporcionar un ahorro notable al consumidor pueden llegar a inducir una captación de clientela desde otros establecimientos.

Este efecto es bastante atractivo para el minorista que realiza la promoción, pero no es sencillo provocar un incremento notable del tráfico de clientes. Por otro lado, de la misma forma que se quita clientela a otras tiendas, puede perderse ante acciones similares de la competencia.

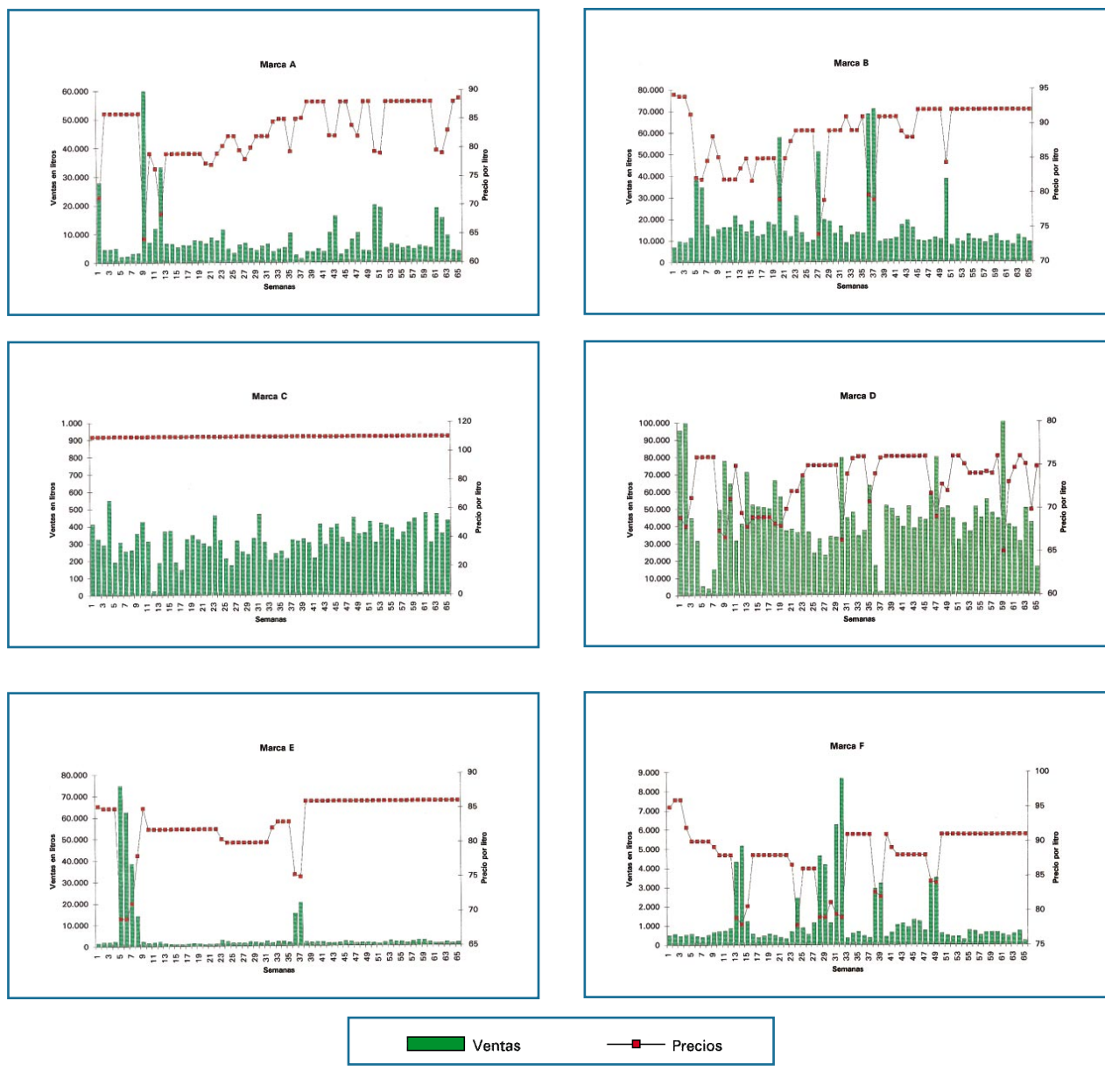
3. *Expansión de la categoría*: consiste en el crecimiento de las ventas totales de la categoría de producto. Aunque hay que tomar algunas precauciones para prevenir efectos cruzados no deseados sobre otras categorías con mayor margen que la promocionada.

4. *Aceleración de compra*: por último, el efecto de aceleración de la compra es el que debe controlarse con mayor cuidado por parte del minorista. Básicamente consiste en que los consumidores, particularmente los fieles a la marca en oferta, aprovechan el descuento adelantando el momento de compra sin con ello incrementar el consumo total del producto. En este caso el único beneficio para el minoris-



CUADRO N° 8

# EVOLUCION DE PRECIOS Y VENTAS PARA LAS MARCAS DE UNA CATEGORIA (LECHE) EN UN ESTABLECIMIENTO MINORISTA



ta es obtener liquidez por adelantado, aunque se ha de prever un descenso por debajo de los niveles regulares en las ventas del producto o marca con posterioridad a la oferta.

Por el contrario, las repercusiones sobre el margen y los ingresos son negativas, ya que se sustituyen ventas realizadas a precio normal por ventas a precio rebajado.

Por otro lado, investigaciones realizadas han encontrado que las promociones provocan un efecto mayor cuando son convenientemente anunciadas a los clientes.

En un estudio sobre los efectos de las promociones en numerosas categorías de productos, Narasimhan et al. (1996) encontraron que la de las promociones con publicidad (por ejemplo

mediante folletos y en el mismo establecimiento) son especialmente efectivas en categorías de precio bajo y compra frecuente. Las promociones que incluyen un aumento de la exposición de producto tienen mayor efecto en categorías de productos con alta "category penetration", de compra frecuente, con pocas marcas y fácilmente almacenables en el hogar.





CUADRO Nº 9

## PROMOCIONES DENTRO DE UNA CATEGORIA DE PRODUCTO (LECHE)

MARCAS	CUOTA	PRECIO			PROMOCIONES				
		MEDIO	MAXIMO	MINIMO	R (1)	E (2)	D (3)	R+E	R+E+D
A	9,82%	83	88	64	13	14	13	11	8
B	22,20%	88	94	74	7	8	12	7	7
C	0,43%	110	110	110	0	0	0	0	0
D	59,75%	73	76	66	15	28	12	14	10
E	5,93%	83	86	69	3	6	6	3	3
F	1,88%	88	96	78	9	11	13	9	9
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>87</b>	<b>90</b>	<b>83</b>	<b>47</b>	<b>67</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>37</b>

(1): Nº DE VECES QUE LA PROMOCION ES ANUNCIADA EN FOLLETOS O REVISTAS  
 (2): Nº DE VECES QUE LA PROMOCION ES APOYADA POR UN INCREMENTO DE LA EXPOSICION  
 (3): Nº DE VECES QUE LA PROMOCION TIENE UN DESCUENTO SIGNIFICATIVO DE PRECIOS

## GESTION DE LAS PROMOCIONES

Los anteriores efectos dependen también de la forma en la que el minorista gestiona sus promociones en base a las siguientes decisiones: ¿qué marcas promocionar? ¿cuántas al mismo tiempo? ¿cuál ha de ser la cuantía del descuento? ¿con qué frecuencia?

- *¿Qué marcas promocionar?* La respuesta a esta pregunta depende del objetivo de la promoción. Si se pretende incrementar el tráfico en el establecimiento, las candidatas a ser promocionadas son las marcas líderes de la categoría. Si se pretende aumentar las ventas de la marca, las candidatas son las marcas con baja rotación y alta rentabilidad (marcas "dormilonas" en la terminología de la matriz RDP-rotación). Las marcas que no se deberían promocionar son las "desaprovechadas" o marcas con alta rotación y bajo margen, ya que en ellas no nos interesa vender más cantidad sino poder aumentar el margen.

- *¿Cuántas al mismo tiempo?* De nuevo, la respuesta depende del objetivo de la promoción. Si se pretende crear tráfico, una sola marca con gancho es suficiente y recomendable, ya que el esfuerzo en margen de promocionar dos o más puede ser demasiado elevado para los efectos adicionales

conseguidos. Si el minorista persigue un aumento de la rotación de alguna marca o un efecto de expansión de la categoría, bien para generar liquidez o para reducir inventarios, pueden promocionarse a la vez varias o incluso todas las marcas de la categoría.

- *¿Cuál ha de ser la cuantía del descuento?* La cuantía del descuento de una promoción debería ser la mínima cantidad necesaria para estimular a los consumidores a comprar el producto ofertado, o dicho de otra manera, debería ser la mínima cantidad que los consumidores percibieran como diferente al precio regular o para inducirlos a acudir al establecimiento, dependiendo del objetivo de la promoción. Dado que esta cantidad no es fácil de conocer, las siguientes pautas pueden ayudar. En concreto, la cuantía dependerá de los siguientes factores:

- Del tipo de producto. Para productos duraderos o de lujo, los consumidores no suelen esperar ninguna rebaja en el precio e incluso pueden sospechar que el producto no está en buenas condiciones si está rebajado. Para artículos de moda, lo normal es practicar grandes descuentos al final de la temporada, con el objetivo de eliminar todos los inventarios.

- De la rentabilidad de la marca, que también es un factor a tener en cuenta, como ya hemos mencionado.

En productos con amplio margen la reducción puede ser mayor.

- De la rotación de la marca: cuanto más baja sea ésta, mayor deberá ser el descuento para restablecer los niveles de rotación deseados.

- De la elasticidad de la demanda al descuento de la marca: en principio, a mayor elasticidad, mayor descuento.

- De la frecuencia con la que se hagan promociones para esa misma marca: a mayor frecuencia menor es la cuantía necesaria.

- *¿Con qué frecuencia?* Promocionar con poca frecuencia tiene varias ventajas: que durante una mayor parte del tiempo la mercancía se vende a su precio regular, que se desanima a los consumidores que sólo buscan comprar a precios rebajados, que se crea menos malestar entre los consumidores que han comprado el producto a precio regular, que la calidad del establecimiento y de los productos adquiere mayor credibilidad y que la promoción será percibida por los consumidores como un acontecimiento más importante que si se promociona frecuentemente. Por otro lado, promocionar frecuentemente tiene como principal ventaja de que no son necesarias fuertes disminuciones de precio para atraer a consumidores.

La frecuencia de las promociones depende también del tipo de producto.



Para productos de confección son frecuentes dos promociones al año, mientras que los productos duraderos no suelen promocionarse salvo cuando el modelo va a ser retirado del mercado. En esta misma dirección, la frecuencia de las promociones dentro de una categoría de producto depende del papel que juegue esta categoría en la atracción de clientela al establecimiento y en la proyección de la imagen de la tienda. El ejemplo que aparece en los cuadros nº 8 y 9, como se verá más adelante, es típico de la alimentación, una categoría de producto con gran incidencia sobre los dos aspectos mencionados. Por ello, es muy rara la semana en la que no haya al menos una marca en promoción.

Por último, la diferencia de frecuencia de promoción entre marcas depende también de su capital de marca y de su grado de lealtad entre los consumidores: hay marcas que necesitan ser apoyadas casi continuamente para crear y sustentar una base de clientes, mientras que otras gozan de una base de clientes estable que no necesitan que el producto este promocionado para comprarlo.

Aunque ya hemos mencionado que la gestión de las promociones depende del tipo de producto, nos parece interesante mostrar como se gestionan las promociones en un ejemplo concreto, la leche, ofreciendo el historial de precios, promociones y ventas de esta categoría a lo largo de un año en un establecimiento real.

Este historial queda recogido en los cuadros nº 8 y 9 para las seis marcas que, de forma estable, componen la categoría: la marca C no es promocionada en ningún momento, contrastando con la marca D que absorbe casi un tercio del esfuerzo promocional de la categoría. En cuanto al número de marcas promocionadas al mismo tiempo, no suele haber en promoción más de una marca al mismo tiempo.

Se observa también que la cuantía del descuento es diferente según las marcas y que es muy raro encontrar una semana en la que no haya una marca en promoción.



### PROMOCIONES VERSUS PRECIOS ESTABLES

Los efectos negativos que el abuso de las promociones realizadas por los minoristas ha tenido sobre las marcas de los fabricantes han llevado a estos últimos a impulsar el desarrollo de políticas de precios estables como la de Precios Bajos Todos los Días (PBSD). Básicamente, la oferta de PBSD consiste en que el minorista se compromete frente a sus clientes a mantener unos precios por debajo de la media y de forma estable para todos sus artículos. Los consumidores no tienen que adelantar sus momentos de consumo ni

almacenar para aprovechar ofertas, por lo que las ventas se reparten de una manera muy homogénea a lo largo del tiempo. Esto permite planificar mejor la fabricación y la logística resultando en unos costes menores para el fabricante, que pasa parte de este ahorro al distribuidor quien, manteniendo márgenes, puede a su vez pasar otra parte de este ahorro a sus clientes.

La ventaja competitiva del minorista se adquiere por medio de una acción continua sobre los precios, así como traspasando las mejoras en eficiencia a sus clientes.

Las razones para adoptar la política de PBSD son fundamentalmente dos:

1. En primer lugar, la proliferación y abuso de promociones confunde a los consumidores, que pierden confianza en esos reclamos, por lo que la PBSD se convierte en una manera de restaurar la credibilidad.

2. Además, se presume que su adopción disminuye los costes de operación, logísticos y laborales. También disminuye los costes publicitarios, ya que al no haber ofertas constantemente, los precios de los productos pueden comunicarse al mercado con menor frecuencia.

Pero muchas empresas minoristas no la adoptan por diferentes razones. La principal razón es que la PBSD no les permite discriminar precios, vendiendo el mismo producto a precios diferentes, entre clientes con diferentes sensibilidades a los precios, entre consumidores informados y no informados, entre compradores frecuentes y ocasionales y entre clientes leales y no leales. Y en segundo lugar, porque los minoristas creen que las promociones ayudan a crear y mantener una imagen de establecimiento de precios bajos.

Aunque no se puede generalizar excesivamente, las estrategias de PBSD son más adecuadas cuando la empresa tiene una estructura de costes preparada para mantener esa ventaja competitiva de liderazgo en precios y cuando existe una base sólida de consumidores leales al establecimiento, que no cambien de establecimiento cuando otros hacen ofertas.







Sin embargo, la discusión entre una y otra práctica no debe llevar a una polarización de posiciones: en la realidad, difícilmente se pueden encontrar empresas que operan con una política PBDT estricta ya que la práctica totalidad de establecimientos minoristas que se proclaman como tales, también realizan promociones de productos.

La diferencia suele estar en que estas promociones se sostienen con unos recortes de precios inferiores a las promociones de establecimientos convencionales.

Por tanto, en realidad estaríamos hablando más de la rivalidad entre la fórmula del descuento –precios medios bajos, promociones limitadas y con recortes pequeños de precios, escasos servicios y ambientación pobre– y la convencional: precios medios superiores, promociones frecuentes y con grandes recortes de precios, servicios complementarios y ambientación cuidada. □

JAVIER CEBOLLADA PASCUAL  
JOSE MIGUEL MUGICA GRIJALBA  
Departamento de Gestión de Empresas  
Universidad Pública de Navarra

### BIBLIOGRAFIA

- BLATTBERG, R. C., R. BRIESCH Y E. J. FOX (1995), "How Promotions Work", *Marketing Science*, Vol. 14, nº 3, Parte 2 de 2.
- BLATTBERG, R.C. Y S.A. NESLIN (1990), *Sales Promotion*, Prentice-Hall.
- BYUNG-DO KIM, R.C.BLATTBERG Y P.E.ROSSI (1995), "Modeling the Distribution of Price Sensitivity and Implications for Optimal Retail Pricing", *Journal of Business and Economic Statistics*, Vol 13, nº 3.
- HOCH, S. J., X. DREZE Y M. E. PURK (1994), "EDLP, Hi-Lo and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Octubre 1994.
- K. B. MONROE, (1992), *Política de precios*, McGraw-Hill, Madrid.
- MASON, J. B., M. L. MAYER Y J. B. WILKINSON, *Modern Retailing*, 6ª Ed., Irwin, Boston.
- NARASIMHAN, C., S. A. NESLIN Y S. K. SEN, (1996), "Promotional Elasticities and Category Characteristics", *Journal of Marketing*, Vol 60, Abril.
- TELLIS, G. J., (1986), "Beyond the Many Faces of Price: an Integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 50, Octubre.