



## Estrategia de precios siempre bajos

### Ventajas e inconvenientes

■ FRANCISCO JAVIER RONDÁN CATALUÑA

Departamento de Administración de Empresas y Marketing.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Sevilla

**E**n este trabajo se pretende hacer un análisis teórico sobre una estrategia de precios en auge en el comercio minorista, los precios siempre bajos, o precios bajos todos los días (PBDT). Se ha definido esta estrategia de precios haciendo hincapié en algunas importantes empresas de distribución que la utilizan con gran éxito. Se ponen de manifiesto las ventajas e inconvenientes que supone su aplicación. Otro de los aspectos tratados en el manuscrito es el proceso de conversión a esta estrategia de precios, seguido de los principales efectos que se pueden lograr con la misma. Por último se termina con las implicaciones que pueden tener los precios siempre bajos en las empresas minoristas.

El fenomenal éxito que han tenido detallistas estadounidenses como Wal-Mart, Home Depot o Toys R Us; o Dia, Mercadona, Lidl y Plus en España y Europa, ha fijado la atención de muchos expertos en las innovaciones en la gestión del comercio detallista. En particular, la

estrategia de precios bajos todos los días o precios siempre bajos ha demostrado su éxito en grandes almacenes y supermercados (Lal y Rao, 1997). De hecho, el líder mundial del sector comercial minorista Wal-Mart basa su éxito en la venta de productos de compra frecuente a precios bajos todos los días, con amplios surtidos y buen servicio al cliente. Estos precios bajos son posibles debido a márgenes brutos muy competitivos, y fuerte rotación de stocks. Los menores costes son alcanzados gracias a las economías de escala, fuerte poder de compra, relaciones estrechas con los proveedores y una eficiente cadena logística de aprovisionamiento (Fernie y Arnold, 2002).

Uno de los orígenes que se han apuntado para esta estrategia de precios son los efectos negativos que el uso de promociones de precios realizadas por los minoristas han tenido sobre las marcas de los fabricantes, lo que ha llevado a muchos de éstos a impulsar el desarrollo de políticas de precios estables, como la

de precios bajos todos los días (PBDT), que 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. Las ventas se reparten uniformemente a lo largo del tiempo. Esto permite planificar mejor la fabricación y la logística, resultando 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 estrategia de PBDT está pensada para diferir de la estrategia de precios altos y bajos, o estrategia basada en descuentos de precios, no enfatizando las ofertas de bienes individuales, sino, en su lugar, concentrar la atención del consumidor en un buen valor de la cesta de la compra global (Lal y Rao, 1997).

Los establecimientos con PBDT cambian las grandes ofertas semanales, con profundos descuentos y mucho apoyo del merchandising para unos pocos productos, por precios ligeramente más ba-

jos en la mayoría de los productos. Con respecto a los descuentos comerciales, un detallista con PBTB puede preferir reducciones de precios mayoristas a largo plazo y un flujo continuo de bienes con los productores a descuentos temporales y compra adelantada. Sin embargo, en la práctica comercial, el minorista necesita ofrecer algún tipo de apoyo dentro de la tienda para destacar la reducción de precios (Lal, Little y Villas-Boas, 1996).

Aparte del menor precio que tiene una cesta de la compra en un establecimiento con PBTB, frente a uno con precios altos y bajos, también Lal y Rao (1997) demuestran que los precios de los bienes individuales tienen menor varianza, y por tanto menor dispersión, en las tiendas con PBTB.

Una causa del desarrollo de los PBTB es la creciente cantidad de mercancía vendida con descuentos y la subida de los márgenes de los precios de lista (regulares) de los detallistas. Esta práctica ha provocado que algunos se cuestionen la legitimidad de estas actividades promocionales. El uso de precios regulares inflados, seguidos por presuntas ofertas, se ha convertido en un grave problema que ha empezado a crear preocupación entre las asociaciones de consumidores y las entidades públicas competentes en estas materias. Los consumidores, así como los reguladores, están empezando a sospechar de los altos precios regulares y sus frecuentes ofertas. Los detallistas, preocupados por las nuevas regulaciones y la falta de credibilidad por parte de los consumidores hacia los precios altos y bajos, están empezando a mirar hacia la estrategia de precios bajos todos los días. Ortmeier, Quelch y Salmon (1991) enuncian que esta estrategia establece precios iniciales al mismo nivel o muy cercanos a los precios de oferta de los competidores, tanto para estimular los negocios diarios como para administrar la mayoría de los productos sin ofertas. En Estados Unidos, empresas que utilizan esta estrategia están teniendo mucho éxito, como



Wal-Mart, Home Depot y Toys R Us. Típicamente, la estrategia de precios bajos todos los días va acompañada de anuncios publicitarios, como el de Home Depot: “precios bajos garantizados todos los días”. Los PBTB se han arraigado entre ciertas tiendas de alimentación, mercancía general y detallistas de especialidad. Hoy en día es difícil encontrar un tipo de comercio sin que haya un detallista que afirme utilizar esta estrategia de precios.

Otro tipo de detallistas que utilizan esta estrategia de precios en Estados Unidos son los detallistas de valor, que venden todos o la mayoría de sus productos al precio de un dólar o menos. Este tipo de minoristas utilizan claramente una estrategia de precios bajos todos los días, ya que ofertan productos a un precio bajo –generalmente un dólar– que mantienen durante mucho tiempo, sin ofertas ni promociones, ofreciendo unos servicios mínimos en sus tiendas a los clientes. Las tres principales cadenas de este tipo de establecimientos en Estados Unidos son: Dollar General Corp., Family Dollar Stores y Dollar Tree Stores Inc. (Faircloth, 1998). Estas cadenas se dirigen al segmento de consumidores con menores ingresos. Ellos ofrecen un fácil acceso a sus tiendas, que son pequeñas (en contraposición a los grandes supercentros de las cadenas de descuento típicas), una estrecha selección de produc-

tos básicos y desde luego excelentes precios. Las categorías de productos que suelen ofertar estas cadenas son, entre otras: carne y productos enlatados, aperitivos, artículos de limpieza y productos de salud y belleza. Se puede decir que estas tiendas aplican tanto la estrategia de PBTB como la alineación de precios, con lo que se demuestra que algunas estrategias de fijación de precios pueden ser combinadas con otras. En España tenemos el equivalente a las cadenas mencionadas con las tiendas de “todo a cien”. Generalmente, en nuestro país este tipo de comercios no suelen vender productos de alimentación, aunque sí otras categorías que se han mencionado antes. Quizás sea un nicho de mercado que en España está aún por explotar, utilizando conjuntamente las estrategias de precios bajos todos los días con la alineación de precios, no sólo en los productos de limpieza, adornos, herramientas, etc., sino también en alimentos enlatados, lácteos, bebidas refrescantes... Además, con la transición al euro, se han abierto nuevas posibilidades para este posible tipo de comercio, que podría ir dirigido a las personas con menor poder adquisitivo en la sociedad.

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

1. La proliferación y abuso de descuentos de precios confunde a los con-



sumidores, que pierden confianza en esos reclamos, por lo que la política de PBTD se convierte en una manera de restaurar la credibilidad.

2. Además, se presume que su adopción disminuye los costes de operación: reducido servicio y surtido, inventarios reducidos y menores costes de almacén debido a una demanda más predecible, menores costes de salarios provocados por los pocos cambios en la exposición de los productos en las estanterías, lo que conlleva la contratación de menos personal para esta tarea. También disminuyen los costes publicitarios, ya que al no haber ofertas constantemente, los precios de los productos pueden comunicarse al mercado con menor frecuencia.

Existe un debate sobre la efectividad de los precios siempre bajos respecto a los precios altos y bajos que se fundamentan principalmente en grandes descuentos de precios periódicos, frente a otros periodos con precios regulares más altos. Realmente nos enfrentamos a la dicotomía de elegir entre precios estables (a medio plazo) frente a los descuentos de precios. Algunos estudios están empezando a apoyar la mayor efectividad de los precios estables sobre los descuentos de precios (Suri, Manchanda y Kohli, 2002), haciendo hincapié en que cada vez más empresas están empezando a adoptar la estrategia de

precios siempre bajos, aunque como veremos más adelante existen resultados contrarios en la literatura revisada en relación a este tema.

### **VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS PRECIOS BAJOS TODOS LOS DÍAS**

La aplicación de esta estrategia de precios puede conducir, según Vázquez y Trespalacios (1997) a algunas ventajas entre las que destacan:

- Precios reducidos, evitando una guerra de promociones. Se pretende lograr la lealtad de los clientes reduciendo incluso el gasto en publicidad.
- Mejora de la gestión de inventarios evitando el exceso de stocks. Disminuyen las variaciones en la demanda originadas por una política continua y frecuente de descuentos de precios, lo que permite mayor seguridad en la gestión de inventarios. Evitar quedarse sin stocks implica clientes más satisfechos, mayores ventas, o no tener que ofrecer otro producto similar a precio más bajo, dado que no existen inventarios del producto en promoción. En definitiva, se reducen tanto los niveles de inventario para promociones especiales como los stocks de seguridad.
- Incremento del margen de beneficios. Aunque los precios son más ba-

jos se reducen costes de cambios continuos en los precios y se evitan los errores de precios cargados a los clientes.

- Mejora la lealtad de los clientes. Si el cliente cree verdaderamente en esta estrategia, no esperará a analizar promociones de otros detallistas para ir a comprar.
- Ofrecer precios siempre bajos –por tanto, precios estables– implica que los consumidores pagan el mismo precio y no tienen que preocuparse de si el detallista subirá o bajará el precio en el futuro cercano. Es decir, reducen la disonancia cognoscitiva y, por tanto, se disminuye la tensión que puede producir el que pocos días después de que alguien compre un producto, éste se ponga en oferta, con lo que por no esperar un poco el comprador no consiguió el artículo a un precio más atractivo (Suri, Manchanda y Kohli, 2002).
- Este formato de precios es asociado por parte de los consumidores con mejores percepciones de calidad y valor que los precios con fuertes descuentos (Suri, Manchanda y Kohli, 2002).

Por supuesto, la aplicación de los precios siempre bajos supone algunos riesgos que, según Vázquez y Trespalacios (1997) son:

- Es necesario mantener dicha estrategia y permitir que el cliente compare para apreciar la ventaja competitiva en precios del detallista.
- La estrategia únicamente es válida si se dirige a clientes sensibles al precio.
- Enfatizar el precio en exceso puede suponer una percepción de reducción de calidad y servicios.
- La empresa debe desarrollar esta estrategia con una perspectiva a largo plazo, dada la dificultad de convencer al cliente a corto plazo.

Pero para una empresa establecida que tenga ya una estrategia de precios distinta a ésta, la conversión a los PBTD puede ser complicada.





### CONVERSIÓN A LA ESTRATEGIA DE PBTB

Para una empresa que históricamente ha utilizado precios altos y bajos, puede ser muy difícil convertirse en una empresa con políticas de PBTB de forma rentable. Pero muchas empresas minoristas no la adoptan por diferentes razones, la principal es que la política de PBTB no les permite discriminar precios, vendiendo el mismo producto a precios diferentes, entre clientes con diferentes sensibilidades a los mismos, entre consumidores informados y no informados, entre compradores frecuentes y ocasionales y entre clientes leales y no leales. Otra razón es que los minoristas creen que las promociones pueden ayudar a crear y mantener una imagen de establecimiento de precios bajos.

La estrategia de PBTB, en su forma más pura, no es viable para la mayoría de los detallistas. Según Ortmeyer, Quelch y Salmon (1991), son cinco las variables que con respecto a la composición de la mercancía de los minoristas restringen la aplicabilidad de los PBTB:

- La proporción de productos fácilmente comparables que tenga. A mayor facilidad de comparación mayor credibilidad de la estrategia PBTB.
- La proporción de productos de compra frecuente. A mayor frecuencia de compra, los consumidores adquieren un mayor conocimiento de

los precios y juzgan más rápidamente la bondad de los PBTB.

- El precio de la mercancía. A mayor proporción de productos de precios bajos, es posible que los consumidores valoren la conveniencia de comprar rutinariamente en el establecimiento con PBTB.
- El porcentaje de mercancía que es sensible a la moda. A mayor cantidad de mercancía sensible a la moda, menores posibilidades de implantar con éxito dicha estrategia de precios, ya que los últimos productos de temporada, la mercancía dañada y los errores de moda, difícilmente se pueden vender de otra forma que no sea con grandes ofertas.
- El detallista ofrece un surtido completo dentro de las categorías. Si ocurre esto, es más fácil implantar la estrategia PBTB, porque los detallistas no comprometidos con un surtido completo pueden obtener muchas ventajas de comprar marcas que estén en oferta en cada momento, pudiendo ofrecer grandes descuentos a sus clientes.

Las cadenas de alimentación fueron de las primeras en convertirse exitosamente a los PBTB. Su temprana y exitosa adopción está relacionada con la alta proporción de primeras marcas de categorías de compra frecuente que ellos tienen. Debido al buen conocimiento que tienen sus clientes de esas mercancías,

ellos pueden juzgar la bondad de los precios más rápidamente. Además, la frecuencia de visitas a estos comercios anima a los consumidores sensibles al tiempo a comprar regularmente en un establecimiento con PBTB. Para estos clientes, comprar de una sola vez es preferible a estar buscando en folletos y periódicos y visitar varias tiendas para obtener los mejores precios disponibles.

Las estrategias de PBTB 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 tienda cuando otros hacen ofertas. En la práctica, difícilmente se pueden encontrar empresas que operan con una política PBTB estricta, ya que todos los establecimientos minoristas realizan promociones de productos. En realidad estamos tratando 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, con precios medios superiores, promociones frecuentes y con grandes recortes de precios, servicios complementarios y ambientación cuidada. También es cierto que existen muchos híbridos, por lo que la política de PBTB debería ser vista como un continuum, por ejemplo Mercadona anuncia el uso de precios siempre bajos y cuida mucho el servicio al cliente y la atmósfera de la tienda.

Para que la estrategia de PBTB provoque un incremento sustancial en el volumen de ventas, debe crear una imagen de precios bajos en la mente del consumidor. Un cambio en esta imagen es requerido para inducir, al menos a algunos consumidores, a cambiar de tienda. Es fácil imaginar que una reducción de precios sin un apoyo publicitario no debería ser suficiente para cambiar la imagen de precios, al menos a corto plazo.

Debido a que los precios, por sí solos, no llevan a altos volúmenes de ventas, es importante destacar que la publici-



dad debe ser un factor importante para que los consumidores puedan conocer los precios que un establecimiento con PBDT oferta. Para ejecutar cualquier estrategia de precios, las empresas deben considerar el impacto posible en dos grupos de clientes: la base instalada de clientes actuales y los no clientes, que representan una oportunidad potencial para el crecimiento. El beneficio potencial de los PBDT depende en gran medida de la proporción de base instalada sobre oportunidad de nuevos clientes. A mayor base instalada –mayor número de clientes habituales de un establecimiento–, más difícil será hacer rentable esta estrategia. Esto se debe a que aplicar la política de PBDT requiere renunciar a una rentabilidad significativa de los clientes actuales, ya que se les baja el precio de los productos, en busca de obtener y atraer a nuevos clientes. Además, no parece que por pequeños cambios de precios, muchos consumidores estén dispuestos a renunciar a otros atributos que reciben en otras tiendas, para cambiar a la que adopta la estrategia PBDT (Hoch, Drèze y Purk, 1994). Es cierto que el reposicionamiento para una empresa es siempre arriesgado y caro; esto nos hace pensar que una empresa que lleve tiempo operando en el mercado, como un detallista de precios altos y bajos, es difícil que logre con éxito reposicionarse hacia una estrategia de PBDT, fundamentalmente por la imagen de precios y servicios que tienen los consumidores, además de la menor estructura de costes que debe adoptar para que los precios bajos diarios proporcionen una rentabilidad adecuada.

Con la creciente importancia de los consumidores sensibles al precio, al menos para algunas categorías de productos, el rol de las subidas y bajadas se ha convertido en una cuestión central en la estrategia de precios de la mayoría de los detallistas. Algunos pocos minoristas han intentado interrumpir sus políticas de precios altos y bajos (sin llevar a cabo cambios en los costes y prácticas de operaciones) con poco



éxito. Un notable ejemplo de este intento lo hizo la empresa detallista norteamericana Sears, que anunció ampliamente su cambio a los precios bajos todos los días en 1989. Un año después, las ofertas seguían siendo muy importantes, y los ingresos de la cadena disminuyeron un 63% (Kaufman, Smith y Ortmeyer, 1994).

Es importante estudiar cómo debe ser, cuando proceda, el cambio de una

política de precios altos y bajos a una con precios bajos todos los días. Ortmeyer, Quelch y Salmon (1991) exponen que la transición se puede hacer de dos formas principalmente, bien directamente, bien pasando antes por una estrategia de precios justos todos los días (PJTD+), antes de implementar definitivamente la política de precios bajos todos los días. Parece difícil que un detallista pueda pasar exitosamente de forma rápida de una política de precios altos y bajos a una de precios bajos todos los días, principalmente por dos motivos. Primero, las percepciones de precio de los consumidores están condicionadas por las prácticas de precios pasadas y puede ser duro cambiarlas, particularmente para detallistas bien conocidos por sus folletos semanales y eventos especiales. Segundo, una adopción agresiva de precios bajos todos los días puede provocar una guerra de precios. Los autores anteriormente mencionados exponen un plan de implantación de dicha estrategia, que podemos observar en el gráfico nº 1.

GRÁFICO Nº 1

### IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PBDT

**ESTABILIZAR LA DEMANDA SOSTENIENDO MENOS OFERTAS, OFRECIENDO MENOS MERCANCÍAS EN OFERTA, Y ESTRECHANDO LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS PRECIOS DE OFERTA Y LOS PRECIOS DE LISTA O REGULARES**

**USAR UN FLUJO DE BIENES MÁS UNIFORME PARA INCREMENTAR LAS EFICIENCIAS OPERACIONALES, BAJAR LOS PRECIOS Y MEJORAR LAS VARIABLES DE MERCHANDISING**

**ANUNCIAR EL RECLAMO DE TDPJ+**

**CONTINUAR CON LAS MEJORAS OPERACIONALES**

**CONSIDERAR HACER EL RECLAMO DE PBDT**

FUENTE: Adaptado de Ortmeyer, Quelch y Salmon (1991).



CUADRO N° 1

**IMPLANTACIÓN DE PBTD Y PJTD+**

	<b>CAMBIO DRAMÁTICO A PBTD</b>	<b>CAMBIO GRADUAL A PJTD+</b>
PRECIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MUY COMPETITIVO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISMINUYENDO LAS SUBIDAS Y BAJADAS DE PRECIOS INICIALES</li> </ul>
PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MUY INTENSA, CON ÉNFASIS EN LOS PRECIOS, INCLUYENDO ANUNCIOS DE NUEVOS PRECIOS Y COMPARACIONES DE PRECIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISMINUYENDO LOS FOLLETOS PROMOCIONALES SEMANALES Y LOS ANUNCIOS DE OFERTA A MITAD DE SEMANA. EL ÉNFASIS DE LA PUBLICIDAD DEBE ESTAR EN ELEMENTOS DEL MERCHANDISING DISTINTOS DEL PRECIO</li> </ul>
FRECUENCIA DE LOS EVENTOS DE OFERTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MUY BAJA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISMINUYENDO</li> </ul>
COMPARACIONES DE PRECIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESENCIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAS COMPARACIONES, A MEDIDA QUE LOS PRECIOS SE VAN ESTABILIZANDO, SE DISMINUYEN</li> </ul>
CONVERSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POR TIENDA Y POR REGIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FLEXIBLE (GEOGRÁFICA O DEPARTAMENTO POR DEPARTAMENTO)</li> </ul>
OTRAS FUENTES DE VENTAJA DIFERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRECIOS BAJOS CONSISTENTES SON EL FOCO PRINCIPAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXCELENTE SURTIDO Y SERVICIO SON TAN CRÍTICOS COMO LA BAJADA Y ESTABILIZACIÓN DE LOS PRECIOS</li> </ul>

FUENTE: Adaptado de Ortmeyer, Quelch y Salmon (1991).

Estos mismos autores enumeran los requerimientos para una implantación gradual a PJTD+ y son contrarrestados con aquellos para un cambio exitoso a PBTD (cuadro n° 1).

**EFFECTOS DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJOS TODOS LOS DÍAS**

La estrategia de precios bajos todos los días tiene también una serie de efectos. En primer lugar, debido a que los consumidores confían más en los reclamos de precio que están por debajo de sus expectativas de precios, esta estrategia está desplazando los precios de referencia internos hacia abajo, lo que reduce la efectividad de las estrategias tradicionales de precios altos y bajos. Los PBTD tienden a reforzar las creencias de los consumidores de que los precios de referencia de los detallistas con precios altos y bajos están inflados, llevando a mayores descuentos y cayendo los precios de referencia internos. Este fenómeno podría ser acelerado por la propensión de los consumidores a reconocer y asimilar los reclamos de precios bajos más prontamente (Yadav y Seiders, 1998).



Los precios estables pueden reducir costes de inventario, personal y publicidad, lo que permite a los detallistas mantener sus precios medios más bajos y sus beneficios más altos que aquellos detallistas que practican los precios altos y bajos y que inflan los precios cuando no están en oferta. Además, como ya se ha comentado, los precios estables dan un mensaje de precios más honesto para el consumidor (Ortmeyer, Quelch y

Salmon, 1991). En el cuadro n° 2 podemos apreciar los beneficios asociados con los PBTD y PJTD+.

En cuanto a los beneficios provocados por esta estrategia, con relación a la estrategia de precios altos y bajos, hay algunas controversias. Así, en el estudio de Hoch, Dreze y Purk (1994) se demostraba que las tiendas que utilizaban la estrategia de precios altos y bajos obtenían mayor rentabilidad que las que apli-

CUADRO Nº 2

**BENEFICIOS ASOCIADOS CON LOS PBTD Y PJTD+**

BENEFICIOS	IMPLANTACIONES OPERACIONALES	IMPLICACIONES DE LOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>MENORES ROTURAS DE STOCK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MENORES COSTES DE ADMINISTRACIÓN</li> <li>MAYORES VENTAS (SI LAS ROTURAS DE STOCK LLEVAN A LOS CONSUMIDORES A COMPRAR EN OTRO LUGAR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>REDUCCIÓN DE LA INSATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>MENORES RESIDUOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DISMINUCIÓN DEL MARGEN DE PÉRDIDAS DEBIDAS A LOS RESTOS DE OFERTAS</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>GESTIÓN DE INVENTARIO MÁS EFICIENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MEJORA LA RECUPERACIÓN DE INVENTARIO</li> <li>MENOR NECESIDAD DE INVENTARIOS DE SEGURIDAD</li> <li>MENOS CUENTAS DE INVENTARIO</li> <li>MENOS NECESIDAD DE ESPACIO DE ALMACÉN</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>USO MÁS EFICIENTE DEL PERSONAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MENOR NECESIDAD DE PAGAR PERSONAL ADICIONAL PARA REETIQUETAR Y MANIPULAR AUMENTOS SÚBITOS DE DEMANDA</li> <li>SE GASTA MENOS TIEMPO EN GESTIONAR LAS OFERTAS Y MÁS EN EL MERCHANDISING DE TODA LA LÍNEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOS VENDEDORES TIENEN MÁS TIEMPO PARA LOS CLIENTES</li> <li>MEJOR COLOCACIÓN DE LA MERCANCÍA EN ALMACENES Y TIENDAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>MÁS FLEXIBILIDAD EN LA PUBLICIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MENOR NECESIDAD DE FOLLETOS SEMANALES ANUNCIANDO LAS OFERTAS</li> <li>MÁS FLEXIBILIDAD EN LA ELECCIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA PUBLICIDAD PUEDE SER MÁS ORIENTADA HACIA LA IMAGEN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>MÁS ATRACCIÓN PARA EL CONSUMIDOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES PROBABLE QUE LOS CATÁLOGOS TARDEN MÁS EN QUEDARSE OBSOLETOS</li> <li>MÁS VENTAS PARA LAS TIENDAS CON PBTD Y PJTD+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POLÍTICA DE PRECIOS PERCIBIDA COMO MÁS HONESTA</li> <li>MENOS NECESIDAD DE COMPARAR PRECIOS Y POSPONER COMPRAS Y MÁS LEALTAD</li> <li>MENORES PRECIOS POR UNIDAD</li> </ul>

FUENTE: Adaptado de Ortmeyer, Quelch y Salmon (1991).

caban los precios bajos todos los días; sin embargo, otros estudios publicados informan de lo contrario, como el anteriormente mencionado de Suri, Manchanda y Kohli (2002); así el cuadro nº 3 recoge la información del artículo de Lal y Rao (1997), en el que podemos apreciar cómo para el año de 1992, en Estados Unidos la quinta de las primeras cadenas de supermercados con estrategia de precios bajos todos los días tenía mayor beneficio neto (2,1%) que la primera de las cadenas que practican la estrategia de precios altos y bajos (2,0%). En el cuadro nº 4 podemos observar la distri-

bución para los años 1991-97 de los márgenes bruto, de explotación y costes de personal de las mayores empresas de distribución en España, en la que falta Hipercor por no tener los datos disponibles. Pryca, Continente (por supuesto, antes de su fusión) y Alcampo son grandes hipermercados que utilizan la estrategia de precios altos y bajos, mientras que Dia (actualmente también dentro del grupo Carrefour) utiliza una política más próxima a los precios bajos todos los días.

Podemos observar cómo el margen bruto ha ido aumentando prácticamen-



CUADRO Nº 3

**BENEFICIOS NETOS PARA LAS CINCO MAYORES CADENAS DE SUPERMERCADOS CUYAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS SON PBTD Y PRECIOS ALTOS Y BAJOS PARA EL AÑO 1992**

COMPAÑÍA	BENEFICIO NETO
<b>PBTD</b>	
ALBERTSON'S	2,7%
FOOD LION	2,5%
HANNAFORD	2,4%
BRUNO'S	2,2%
WINN DIXIE	2,1%
<b>ALTOS/BAJOS</b>	
GIANT FOODS	2,0%
VONS	1,3%
AMERICAN STORES	1,2%
SAFEWAY	0,7%
KROGER	0,5%



estrategia de PBTD, tengan más beneficios que las empresas más grandes que utilizan los precios altos y bajos. Es destacable el hecho de que los costes de personal sean muy parejos entre todas las empresas, excepto la cadena Dia, que tiene menores costes de personal, corroborando así la idea de menor servicio para disminuir costes y centrarse en el precio de las empresas de descuento, que son, como ya hemos comentado, las que realizan más asiduamente la política de PBTD.

En el cuadro nº 5, recogido del trabajo de Cruz, Yagüe, Rebollo y Oubiña (1999), tenemos otra comparación entre empresas minoristas que operan en España con PAB y otras con PBTD, con respecto a los beneficios antes de impuestos sobre ventas en porcentaje. Apreciamos aquí como Pryca es la empresa que tenía los beneficios antes de impuestos más altos entre todas las empresas y años estudiados, seguida de Continente, aunque algunos años superada por Dia. A partir de estos datos, no podemos apreciar si la estrategia de precios está relacionada con los beneficios antes de impuestos y por tanto con el rendimiento.

En el gráfico nº 2 vemos la evolución de los márgenes de explotación entre las cuatro empresas mencionadas, desde 1993 hasta 1997, y podemos comprobar cómo la empresa Dia es la que más ha subido proporcionalmente con respecto al margen de explotación.

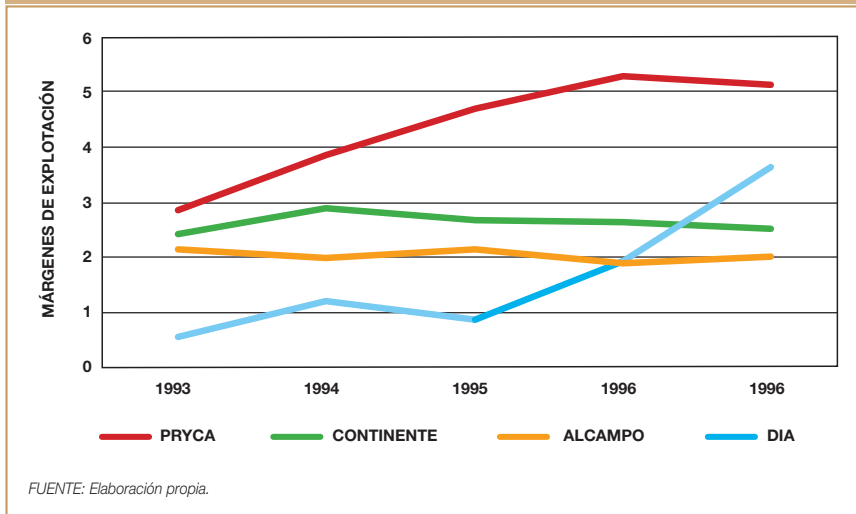
Teóricamente, según el modelo de Lal y Rao (1997) que se basa en el equilibrio de Nash de la teoría de juegos, se demuestra que los beneficios son mayores para las cadenas que aplican los PBTD que para las que utilizan frecuentes promociones.

Algunos efectos que Ortmeyer y otros (1991) explican para los PBTD y PJTD+ son:

- Menores costes, mejor servicio y mejor merchandising. Ambas políticas de precios estabilizan los picos y valles de demanda, causados por frecuentes y profundos descuentos.

GRÁFICO Nº 2

**EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE EXPLOTACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN**



FUENTE: Elaboración propia.



te en todos los años en las cuatro empresas. También podemos comprobar cómo en 1997 el margen de explotación más alto es para Pryca (5,15) seguido por Dia (3,61). Por tanto, al menos en España, no podemos decir que las mayores empresas que utilizan la



CUADRO Nº 4

### EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LOS MÁRGENES BRUTOS, COSTES DE PERSONAL Y MÁRGENES DE EXPLOTACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJE

EMPRESA	CONCEPTO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>PRYCA</b> (ALTOS Y BAJOS)	MARGEN BRUTO	15,96	16,11	16,11	17,09	18,70	20,07	21,48
	COSTE DE PERSONAL	6,62	6,78	6,74	6,60	6,65	7,15	7,70
	MARGEN DE EXPLOTACIÓN	2,90	3,01	2,81	3,84	4,72	5,34	5,15
<b>CONTINENTE</b> (ALTOS Y BAJOS)	MARGEN BRUTO	16,24	16,48	16,82	18,07	19,30	19,72	19,65
	COSTE DE PERSONAL	6,92	7,29	7,42	7,55	7,74	7,79	7,61
	MARGEN DE EXPLOTACIÓN	1,55	2,35	2,37	2,86	2,63	2,60	2,47
<b>ALCAMPO</b> (ALTOS Y BAJOS)	MARGEN BRUTO	17,60	17,50	18,81	18,79	18,91	19,53	20,21
	COSTE DE PERSONAL	7,96	8,04	8,17	8,09	8,06	8,16	8,63
	MARGEN DE EXPLOTACIÓN	0,92	1,11	2,07	1,93	2,09	1,82	1,96
<b>DIA</b> (PBTD)	MARGEN BRUTO	ND	ND	18,51	18,73	18,76	19,62	20,18
	COSTE DE PERSONAL	ND	ND	6,03	6,06	5,83	6,02	6,39
	MARGEN DE EXPLOTACIÓN	ND	ND	0,45	1,11	0,76	1,86	3,61

ND: No disponible.

FUENTE: Medina y Oubiña (2000).

Una demanda más lineal provoca menores roturas de stock, lo que resulta en una menor insatisfacción para los clientes. Menores errores de estimación de demanda llevan a reducciones de stock seguras, lo que significa una recuperación de inventario más rápida y menos espacio necesario para el almacenamiento, tanto en las tiendas como en los almacenes. También conduce a una mejora de la distribución, debido al flujo estable de bienes que permite una planificación más eficiente del aprovisionamiento. Estas estrategias también reducen los costes de personal. Con menos ofertas, se requiere menos trabajo para cambiar los precios de los productos en oferta, aunque esta fuente de ahorro cada vez es menor debido a la utilización de los códigos de barras. Los precios estables eliminan algunos trabajos de colocación de estanterías provisionales y de manipulación de productos debidos a los aumentos súbitos de demanda durante los periodos de oferta. Un tráfico de personas más estable en la tienda per-

mite a los vendedores gastar más tiempo con los clientes. Los precios estables disminuyen la necesidad de lanzar publicidad semanal sobre las ofertas y permite a esta variable de comunicación centrarse en mensajes orientados a la imagen. Los detallistas que practican PBTD y PJTD+ siguen publicando ocasionalmente folletos de la tienda, pero en un tamaño y frecuencia menor que las cadenas con precios altos y bajos. Además, los catálogos no se quedan obsoletos tan rápidamente, ya que los precios no cambian tan a menudo.

– Atractivo para los consumidores. Muchos consumidores –particularmente los más jóvenes, con los que los detallistas deben construir relaciones a largo plazo para el futuro– son cada vez más escépticos respecto a los precios de las estanterías. Ellos creen cada vez más que el precio de oferta es el precio legítimo. Los hogares en los que trabajan ambos miembros de la pareja están desencantados con los descuentos de precios. Ellos están demasiado ocupados para comparar precios de

oferta en folletos y es difícil que puedan hacer coincidir sus compras con las ofertas. Resumiendo, en lugar del actual comportamiento de compra motivado por las ofertas, estos consumidores preferirían comprar a los detallistas que les ofrezcan precios justos todos los días, asumiendo que ellos encontrarán esos precios creíbles. Una vez convencidos de que estos precios son justos, estos compradores reforzarán la rentabilidad de los detallistas con PBTD y PJTD+ de dos maneras. Concentrarán sus compras en esas cadenas en las que confían, comprando más cada vez y con más frecuencia. Y para algunos tipos de mercancía comprarán anticipadamente, en lugar de posponer la compra hasta encontrar una oferta. La compra adelantada beneficia particularmente a los minoristas de productos de moda. Hay que añadir a este segmento emergente de consumidores, aquellos cuyo comportamiento de compra actual no está influido por las ofertas. Este grupo incluye hogares con altos ingresos. Estos dos segmentos



CUADRO Nº 5

**BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS SOBRE VENTAS  
EN PORCENTAJE**

EMPRESA	CONCEPTO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>PRYCA</b> (ALTOS Y BAJOS)	Bº ANTES DE IMPUESTOS	4,0	4,0	4,4	5,1	5,9	6,4	5,8
<b>CONTINENTE</b> (ALTOS Y BAJOS)	Bº ANTES DE IMPUESTOS	2,0	2,5	2,8	3,2	3,6	3,0	3,1
<b>ALCAMPO</b> (ALTOS Y BAJOS)	Bº ANTES DE IMPUESTOS	0,6	0,8	1,2	1,5	1,7	1,7	2,4
<b>MERCADONA</b> (PBDT)	Bº ANTES DE IMPUESTOS	0,9	1,4	1,2	0,7	0,7	1,8	1,8
<b>DIA</b> (PBDT)	Bº ANTES DE IMPUESTOS	ND	ND	0,8	1,6	2,9	4,3	2,9

ND: No disponible.

FUENTE: adaptado de Cruz, Yagüe, Rebollo y Oubiña (1999).

pueden ser denominados como “consumidores con restricciones de tiempo” ya que son personas u hogares que no cuentan con mucho tiempo para hacer las compras, porque suelen trabajar ambos cónyuges. Contrastados claramente con los consumidores más orientados a las ofertas, los llamados “busca” ofertas”. Este grupo suele incluir personas jubiladas y familias en las que sólo trabaja un miembro. La característica distintiva de este grupo es que tienen generalmente tanto el tiempo como el incentivo financiero para comprar al precio más bajo posible. El éxito de un minorista que pasa de precios cíclicos a precios estables dependerá especialmente de si la cantidad de pérdidas debidas a los “busca-ofertas” son compensados por los negocios de los clientes que queden y los que sean atraídos por la nueva política de precios. En mercados donde haya muchos jubilados, la estrategia de precios altos y bajos tendrá más sentido para los detallistas. En mercados más diversos, los detallistas con precios altos y bajos pueden tener éxito sirviendo al segmento de los “busca-ofertas”.

Tales detallistas deben ser conscientes de que sirven a un segmento menos rentable y que potencialmente irá encogiéndose. En España, esto no parece tan claro, ya que en un estudio de Rodríguez, Suárez y García (1997) realizado en Cantabria, se pone de manifiesto que una gran parte de los clientes de establecimientos de descuento, son personas que disponen de mucho tiempo para comprar. Esto se corrobora con los resultados del estudio, ya que entre amas de casa, jubilados, parados y estudiantes formaban el 72% de los clientes.

Sin embargo, Lal y Rao (1997) afirman que al contrario del pensamiento general de que las cadenas con PBDT capturan a los consumidores con restricciones de tiempo en una mayor proporción, y que las cadenas con precios altos y bajos consiguen más busca-ofertas, ellos demuestran que ambos formatos detallistas intentan atraer a ambos tipos de clientes, aunque con distintos elementos del marketing-mix. También verifican que si lo que están dispuestos a pagar por un mejor servicio los consumidores con restricciones de tiempo, es lo suficientemente alto, la clientela de cadenas con

frecuentes promociones estará formada por una gran proporción de este tipo de consumidores. Es decir, mientras las cadenas con PBDT se hacen atractivas para estos consumidores a través de la conveniencia y los precios más bajos de una cesta de la compra, las cadenas con precios altos y bajos atacan este segmento de consumidores a través de la conveniencia y el servicio. Por otro lado, los busca-ofertas son atraídos por las cadenas de precios altos y bajos por los precios tan bajos en los artículos de oferta, y a las cadenas con PBDT les llevan por sus precios bajos en otros bienes.

#### IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS MINORISTAS

La estrategia de precios siempre bajos produce una sensación de honradez, de protección al consumidor que garantiza una cobertura favorable en los medios de comunicación. Esta estrategia de precios es la más adecuada para los detallistas que venden muy barato, y su razón de ser es el precio. Tienen la estructura de costes para respaldarlos y, en realidad, los precios bajos diarios son parte de esa estructura de costes. La cuestión para los minoristas sin un posicionamiento de grandes descuentos es



cómo cultivar su mejor imagen posible, sin rebajar su nivel de calidad y sin perjudicar su rentabilidad. Los bajos precios en todos los productos son una oferta atrayente para el consumidor, si quien la hace es un minorista con una estructura de costes capaz de soportarla. Cualquier minorista convencional que se enfrente, con esta política, a un competidor con menores costes tirará piedras sobre su propio tejado si trata de afirmar que ofrece precios bajos en general (Corstjens y Corstjens, 1996).

Además, esta estrategia de precios es más fácil de comprender para los consumidores, porque no tienen que realizar pesadas búsquedas para encontrar los mejores precios, calma el miedo posterior a la compra (disonancia cognoscitiva) que puede tener un consumidor de que el producto adquirido sea

puesto en oferta por el detallista o por un competidor (Manning, Bearden y Rose, 1998).

Ya se ha comentado la idea de que la estrategia de PBDT implica unos menores costes de almacenamiento y manipulación para el detallista. Esto se debe a que esta estrategia de precios puede provocar una mejora logística entre productores y minoristas, que se produce porque el fabricante suaviza sus procesos de producción, ya que al no haber picos de demanda provocados por las promociones, la producción es mucho más lineal y predecible. El otro gran efecto de la estrategia de PBDT es la reducción de costes de inventario, almacenamiento y manipulación tanto para el productor como para el detallista, debido a que las compras son más regulares que cuando hay promociones. En el momento en que

un fabricante hace una oferta, los detallistas compran mucha más cantidad de producto del que adquirirían a precio regular, por lo que ambas partes deben tener almacenes que puedan acoger ese mayor volumen de compra, cosa que no ocurre en la política de PBDT (Hoch y otros, 1994).

En conclusión, los precios siempre bajos pueden ser aplicados con éxito en algunos sectores y empresas que cumplan los requisitos que se han puesto de manifiesto en este trabajo, aun sabiendo que tiene importantes ventajas hay que ser conscientes de que no está libre de inconvenientes. ■

**FRANCISCO JAVIER RONDÁN CATALUÑA**

Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANÓNIMO (1999) "Complex system grounded in EDLP". *Discount Store News*, octubre, 107-108.
- BELL, D.R. y LATTIN, J.M. (1998) "Shopping behavior and consumer preference for store price format: why 'large basket' shoppers prefer EDLP". *Marketing Science*, Vol. 17 (1), 66-88.
- CEBOLLADA PASCUAL, J. y MÚGICA GRIJALBA, J.M. (1997) "La gestión de los precios y promociones en la empresa minorista". *Distribución y Consumo* (abril-mayo), 77-87.
- CORSTJENS, J. & CORSTJENS, M. (1996) "La batalla en el punto de venta. Tácticas para distribuidores y fabricantes". Ed. Deusto, Bilbao.
- CRUZ ROCHE, I.; YAGÜE GUILLÉN, M.J.; REBOLLO ARÉVALO, A. y OUBIÑA BARBOLLA, J.B. (1999) "Concentración y competencia en la distribución minorista en España". *Información Comercial Española*, nº 779 (julio-agosto), 9-36.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. (1999) "Gestión de precios". Ed. ESIC, 2ª edición, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C.; NAVARRO GARCÍA, A. y ROSA DÍAZ, I.M. (2002) "La distribución comercial y el comportamiento de compra de los consumidores". *ESIC Market*, nº 112, pp. 109-140.
- FAIRCLOTH, A. (1998) "Value retailers go dollar for dollar". *Fortune*, vol. 138 (1), 6 julio, 164-166.
- FERNIE, J. y ARNOLD, S.J. (2002) "Wal Mart in Europe: prospects for Germany, the UK and France". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30 (2), pp. 92-102.
- HOCH, S.J.; DRÈZE, X. y PURK, M.E. (1994) "EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (octubre), 16-27.
- KAUFFMAN, P.J.; SMITH, N.C. y ORTMEYER, G.K. (1994) "Deception in retailer high-low pricing: A 'rule of reason' approach". *Journal of Retailing*, vol. 70 (2), 115-138.
- LAL, R.; LITTLE, J.D.C. y VILLAS-BOAS, J.M. (1996) "A theory of forward buying, merchandising, and trade deals". *Marketing Science*, vol. 15 (1), 21-37.
- LAL, R. y RAO, R. (1997) "Supermarket competition: The case of every day low pricing". *Marketing Science*, vol. 16, nº 1, 60-80.
- CAMARERO IZQUIERDO, M.C.; GARRIDO SAMANIEGO, M.J., y GUTIÉRREZ ARRANZ, A.M. (2002) "Factores económico-demográficos y ventajas buscadas en el comercio minorista: un estudio exploratorio". *ESIC Market*, nº 113, pp. 35-52.
- MANNING, K. C.; BEARDEN, W.O. y ROSE, R.L. (1998) "Development of a theory of retailer response to manufacturers 'everyday low cost programs". *Journal of Retailing*, vol. 74 (1), 107-137.
- MEDINA ORTA, O. y OUBIÑA BARBOLLA, J. (2000) "Análisis de las cuentas de resultados de las empresas minoristas de bienes de gran consumo". *Distribución y Consumo*, diciembre 1999-enero 2000, 27-33.
- ORTMEYER, G; QUELCH, J.A. y SALMON, W. (1991) "Restoring credibility to retail pricing". *Sloan Management Review*, otoño, 55-66.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.A.; SUÁREZ VÁZQUEZ, A. y GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ, M.M. (1997) "Una aproximación al consumidor de las tiendas de descuento". *Actas del XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, junio, Lleida.
- RONDÁN CATALUÑA, F.J. (2002) "Estrategias de precios minoristas para productos de compra frecuente". Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.
- SURI, R.; MANCHANDA, R.V. y KOHLI, C.S. (2002) "Comparing fixed price and discounted price strategies: the role of affect on evaluations". *Journal of Product and Brand Management*, vol. 11 (3), pp. 160-173.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (1997) "Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas." Ed. Civitas, Madrid.