

## CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CASO 5: COMERCIO EN CRISIS<sup>1</sup>

Transcurría el otoño de 2008, era la campaña de invierno y los comerciantes andaluces llevaban meses viendo como sus ventas disminuían considerablemente. La realidad de la difícil situación que atravesaba el pequeño y mediano comercio en la coyuntura de crisis económica, en especial de Andalucía, les obligó a agudizar su ingenio para diseñar nuevas estrategias que permitiesen paliar el acusado descenso de la facturación de la campaña de invierno, en la que las pérdidas habían oscilado, por ejemplo en la ciudad de Málaga, entre el 25% y el 40%, según cálculos de la Federación de Comercio (Fecoma).

Sin embargo, el sector era consciente de que las últimas semanas del año eran decisivas para salvar el ejercicio, especialmente en sectores como juguetes, textil, complementos y menaje del hogar, por lo que se decidió bajar precios. Así, desde primeros de noviembre, decenas de tiendas exhibían en sus escaparates reclamos de 2x1, promociones especiales y descuentos de hasta el 50% en una carrera desenfrenada para impulsar sus ventas en lo que restaba de 2008, “el peor ejercicio que se recuerda desde la crisis de 1993” según la prensa nacional. Estas son algunas de las decisiones tomadas por tres de las grandes cadenas de nuestro país en el sector textil:

- El Corte Inglés. Ofreció descuentos de hasta el 60% en juguetes y entre el 1 y el 15 de noviembre todas las compras de juguetes y videojuegos tenían bonificación del 10%. Hasta el 22 de noviembre se celebró la campaña “8 días de oro” con descuentos de hasta el 30% en una gran selección de prendas de primeras

---

<sup>1</sup> Fuente: Sánchez, G. et al. (2011): *Administración de empresas*. Madrid. Pirámide.

marcas de moda, en electrónica y en electrodomésticos, entre otros.

- Inditex. Destaca Lefties, la cadena de ropa más barata del grupo Inditex, que bajó aún más sus precios. Con el lema “La moda no es un lujo”, puso a la venta una selección de prendas con descuentos del 50%. El resto de sus marcas comerciales (Zara, Pull and Bear, Bershka, Oysho, Stradivarius, Zara Home y Uterqüe), no habían programado ninguna promoción especial a primeros de noviembre.
- Mango. Lanzó una promoción dirigida a su clientela masculina. Con el lema “Ahora, adelantar regalos tiene premio”, aplicó descuentos del 20% hasta mediados de noviembre.

El crudo invierno avanzaba y a finales de 2008, los consumidores se despertaron con una magnífica noticia: los comerciantes andaluces habían decidido adelantar, por primera vez y de forma excepcional, el periodo de rebajas al 2 de enero de 2009. ¡Los Reyes Magos podrían esperar a ese día para realizar sus compras a precios más baratos!

Esta estrategia, que también se aplicó en Madrid, Extremadura y Aragón, y que contó con el visto bueno de la Junta de Andalucía y de la Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía (CECA), pretendía aprovechar el tirón de la Navidad para animar las ventas. “Ante situaciones excepcionales se requieren medidas excepcionales con el fin de asegurar el consumo en estas fechas navideñas”, comentaba el Consejero de Comercio a un periódico andaluz.

Y aunque esta iniciativa de adelantar las rebajas partió de los pequeños comerciantes, las grandes superficies deberían decidir su estrategia. La fecha oficial de inicio de las rebajas en Andalucía era el 2 de enero, pero el carácter voluntario de la misma provocó que las grandes cadenas adoptaran decisiones distintas:

El Corte Inglés respetó la fecha oficial del 7 de enero para las rebajas, pero exhibió promociones hasta el 5 de enero, como la campaña denominada “Feliz 2009”, que incluía importantes descuentos en numerosos artículos.

- Inditex. La decisión de todo el grupo de mantener el inicio de las rebajas al 7 de enero afectó a las tiendas de Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Stradivarius, Zara Home y Uterqüe.
- Mango se adaptó a la decisión tomada en Andalucía y adelantó su campaña.

La medida de adelantar las rebajas generó división interna entre los comerciantes ya que la CECA aprobó por escasa mayoría impulsar el adelanto de las rebajas. Según la CECA el adelanto beneficiaría a unos 120.000 pequeños y medianos comercios andaluces que, además, podrían aprovecharse de la decisión tomada por las grandes cadenas de no adelantar las rebajas. Sin embargo, algunos pequeños comerciantes se quejaron de que la medida, lejos de suponer un beneficio, podía hacer que los consumidores atrasaran las compras de Reyes hasta el día 2 para beneficiarse de los descuentos, dejando las tiendas en la primera parte de la Navidad más vacías que en años anteriores.

## CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

Indique si las siguientes decisiones son programadas o no programadas y el modelo de toma de decisiones que se ajusta mejor a cada una de ellas:

1. La decisión de realizar importantes promociones en el mes de noviembre por parte de las grandes cadenas de distribución del sector textil.

Lo que diferencia las decisiones programadas de las no programadas es la naturaleza del problema, en este caso, no se trata de adoptar una solución para un problema que se presenta de forma continua, sino que es un problema específico que requiere una solución a medida, en este caso la crisis económica que afecta a los comercios a finales de 2008. Ante esta situación excepcional, donde los comerciantes ven disminuir sus ventas progresivamente, toman la decisión *no programada* (no habitual ni rutinaria) de establecer promociones en el mes de noviembre para reactivar las ventas.

Para tomar esta decisión, los modelos que han podido seguirse serían: *el modelo de racionalidad limitada*, porque a la hora de buscar alternativas para dar respuesta al descenso de las ventas los comerciantes se han basado en la experiencia o porque son obvias, ofrecer precios atractivos, descuentos o promociones es normal que pueda reactivar las ventas y se considere una alternativa satisfactoria o suficiente para solucionar el problema planteado (los comerciantes no pueden asegurar que esta decisión sea la óptima, o la que va a conducir al mayor incremento de ventas, pero se puede considerar como suficientemente buena, además no consideran una lista de alternativas y las evalúan para ver cuál le proporciona mejores resultados).

También se puede considerar que se ha utilizado la intuición en la toma de esta decisión, ya que los comerciantes han considerado adecuado establecer las promociones para reactivar las ventas basándose en su experiencia, sentimientos, buen juicio acumulado o en los va-

lores éticos vigentes en una sociedad (en nuestra sociedad los clientes o consumidores reaccionamos ante las promociones comprando más cantidad o más artículos), de hecho el modelo de racionalidad limitada y el de intuición son complementarios.

2. La decisión de acogerse o no al adelanto de la fecha oficial del periodo de rebajas establecido en Andalucía.

El adelanto en la fecha oficial de las rebajas es de nuevo una *decisión no programada*, ante las persistentes caídas de las ventas, los comerciantes y las grandes cadenas se plantean adelantar las rebajas para de nuevo conseguir que los consumidores compren más. Es una situación excepcional que requiere una medida excepcional.

- El Corte Inglés no adelanta rebajas pero sí ofrece promociones hasta el 5 de enero, es una manera encubierta de sí adelantar las rebajas pero no lo hace oficialmente por mantener su imagen de seriedad y prestigio respetando la fecha oficial.
  - Inditex respeta en la mayoría de sus tiendas también el inicio de las rebajas al 7 de enero.
  - Mango adopta la decisión de los comerciantes de sí adelantar las rebajas.
- Aunque las tres cadenas han adoptado distintas decisiones ante el mismo problema, las tres siguen un modelo de *racionalidad limitada y de intuición* para adoptar cada una su respectiva decisión. La experiencia y el buen juicio nos indican que las promociones y rebajas pueden reactivar las ventas, pero también excesivos periodos de rebajas pueden hacer que el consumidor se relaje y no consigamos el efecto deseado, o bien que espere a que comiencen y las primeras semanas de Navidad sean totalmente inactivas en cuanto a ventas. Aquí podemos comprobar que ante el mismo problema las organizaciones pueden adoptar diferentes decisiones.