

CAPÍTULO 2:

FUNDAMENTOS DE LAS PROMOCIONES DE VENTAS¹

En 1993 nació la mascota CINECITO®, bajo cuyo nombre la empresa CECSA ha venido organizando diferentes promociones en muchas salas de cine españolas. CECSA ofrece a otras empresas diversos elementos promocionales relacionados con la asistencia al cine: vales de descuento, invitaciones, pases para *premiers* o estrenos de películas, bonos especiales, etc. Regalar o abaratar una entrada de cine suscita interés en el público y no supone un coste excesivo para la empresa promotora. De esta forma, CINECITO® es un sistema efectivo y económico para organizar promociones dirigidas a los consumidores, campañas de motivación para los empleados, actividades de relaciones públicas, programas de fidelización, etc. En cada caso la empresa promotora fija las condiciones aplicables a la promoción: cantidad descontada del precio de la entrada, tipo de películas, días de la semana, duración de la promoción, etc. Los vales de descuento pueden imprimirse en soportes publicitarios -por ejemplo, anuncios en revistas-, en las etiquetas del producto o en tarjetas específicas (véase **Figura 2-1**). Numerosas marcas han utilizado eficazmente a CINECITO® en sus campañas promocionales: Telefónica, Airtel, Televisión Española, Banco Central Hispano, Bimbo, Bacardí, Schweppes, etc. En resumen, CINECITO® se ha consolidado en España como un método relativamente barato y eficaz para incentivar el consumo de diversos productos, mediante el regalo total o parcial de una entrada de cine.

FIGURA 2.1: Mascota CINECITO y vales de descuento en etiquetas y tarjetas



Las promociones de ventas están por todas partes. Nos encontramos continuamente ante rebajas de precios, regalos, cupones de descuento y otros estímulos promocionales, que pretenden hacer más interesantes los productos y animarnos a comprarlos. Estas promociones pueden tener efectos significativos para la empresa: desde catapultar la marca al liderazgo del mercado hasta suponer un montón de quebraderos de cabeza. Las

¹ Tellis G.J. y Redondo, I. (2002) Estrategias de Publicidad y Promoción. Ed. Pearson Educación. Madrid, España

promociones han aumentado constantemente en la última década, mientras que en proporción se han reducido los gastos en publicidad. Esta reasignación del presupuesto comercial ha provocado un encendido debate. Muchas agencias de publicidad consideran que la nueva distribución carece de visión de futuro. Aseguran que las promociones aumentan las ventas a corto plazo pero debilitan la imagen de la marca a largo plazo. Y a la vez afirman que la publicidad crea o refuerza la imagen de la marca en el público, aunque pueda no provocar un considerable incremento de las ventas a corto plazo. Las empresas dedicadas a las promociones opinan que la reasignación de los recursos viene explicada por la creciente toma de conciencia de que los gastos promocionales son más rentables que los publicitarios.

¿Qué son las promociones de ventas? ¿Cómo funcionan? ¿Qué características de los consumidores hacen que las promociones sean eficaces o ineficaces? El presente capítulo responde a estas y a otras cuestiones.

Definimos la promoción de ventas como un programa limitado temporalmente con el que un vendedor pretende mejorar su oferta para que los destinatarios compren inmediatamente o realicen cualquier otra acción. Rebajas, regalos, cupones, muestras o descuentos son ejemplos de promociones de ventas. Un elemento clave en la definición es el *límite de tiempo*. Las promociones generalmente se mantienen durante un plazo bien definido que se anuncia a los consumidores. Los cupones poseen fecha de caducidad, los regalos prevén un plazo de entrega y los reembolsos tienen un periodo máximo de envío. Por esta razón, las rebajas indefinidas o los premios permanentes no son considerados como promociones de ventas. El segundo elemento clave de la definición radica en la *participación* del destinatario. Generalmente las promociones requieren que los consumidores participen usando el cupón, recogiendo el regalo, probando la muestra o comprando el producto antes de una fecha determinada.

Mucha gente, incluyendo algunos profesionales, tienen ideas equivocadas sobre las promociones de ventas. Una de ellas consiste en pensar que las promociones son estímulos innecesarios que merman el valor de la marca. En realidad, las promociones abarcan un amplio abanico de acciones (**véase Figura 2-2**) y muchas de ellas afectan de forma positiva y duradera a la imagen de la marca. Por ejemplo, las convenciones organizadas por un fabricante generan mucho entusiasmo entre sus concesionarios; las ferias ayudan a que los proveedores contacten con sus clientes; las muestras posibilitan que los consumidores prueben las nuevas marcas; y los cupones pueden contener información vital sobre las características de la marca.

Otra idea equivocada consiste en pensar que las promociones van dirigidas a reforzar una marca en declive, como si no tuviese sentido promocionar productos que se venden bien. Aunque las promociones puedan constituir un último recurso para remediar ciertos problemas comerciales, su eficacia siempre está supeditada a una adecuada planificación previa. Por ejemplo, en Procter & Gamble el plan anual de promociones de detergentes está organizado en ciclos de dos meses, y las acciones previstas se van complementando en las diferentes etapas y marcas (**véase Figura 2-3**). Así, en el primer periodo Tide concede promociones a los distribuidores (promociones del fabricante), mientras que Cheer da cupones a los consumidores y Oxydol ofrece paquetes con precios especiales. Este tipo de plan minimiza la competencia interna entre las marcas y atrae a los consumidores con diferentes hábitos de compra. Además, una buena planificación asegura que al menos una de las marcas de la empresa esté siempre en algún tipo de promoción, compitiendo con ofertas promocionales de las empresas rivales. Y todavía más importante, una función estratégica de las promociones consiste en discriminar los precios en función de las diferencias que los consumidores presentan respecto a la información, la lealtad y la sensibilidad al precio de la marca. La

discriminación de precios será analizada ampliamente más avanzado este capítulo.

FIGURA 2.2: DEFINICIÓN DE LAS PROMOCIONES DE VENTAS

<p>Promociones del fabricante</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Promociones basadas en el precio:</i> reducciones del precio de un producto que el fabricante ofrece al distribuidor durante <i>cierto</i> tiempo. • <i>Promociones ajenas al precio:</i> incentivos no relacionados con el precio que el fabricante ofrece el distribuidor durante cierto tiempo. • <i>Publicidad cooperativa:</i> ofrecimiento del fabricante para financiar parte de los costes publicitarios del distribuidor, y a veces para diseñar la publicidad de éste. • <i>Ayudas para expositores:</i> provisión y subvención del fabricante de varias estructuras dentro o cerca de un establecimiento minorista para atraer la atención hacia un producto o mostrar sus características. • <i>Ferías:</i> reuniones generalmente anuales en donde los miembros de las asociaciones se reúnen para intercambiar opiniones, planificar acontecimientos o examinar nuevos productos. • <i>Convenciones de minoristas:</i> reuniones privadas patrocinadas por el fabricante, a donde asisten los minoristas de cierta zona, en un momento y lugar planeados.
<p>Promociones hacia el consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cupones del fabricante:</i> vales en donde las empresas ofrecen a los consumidores algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones. • <i>Reembolsos:</i> compensaciones que las empresas reembolsan por correo a los compradores de un producto, si cumplen ciertas condiciones. • <i>Precios de paquetes:</i> agrupamiento de artículos que temporalmente se ofrece al consumidor a menor precio. • <i>Premios:</i> regalos que una empresa entrega gratuitamente a los consumidores, o que ofrece a bajo precio sin cargar un margen significativo al regalo. • <i>Promociones conjuntas:</i> promociones en donde coparticipan diferentes marcas, de una o varias empresas. • <i>Sorteos de regalos:</i> sistema por el que los ganadores de los regalos son determinados aleatoriamente. • <i>Concursos:</i> juegos o sorteos en donde los ganadores son determinados, al menos en parte, por las reglas previamente definidas. • <i>Prueba:</i> disposición libre o subvencionada de un producto para que lo prueben los consumidores.
<p>Promociones del distribuidor</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rebajas:</i> reducciones periódicas en los habituales precios de venta al público. • <i>Cupones dobles:</i> oferta de los distribuidores por la que se duplica el valor de los cupones del fabricante. • <i>Cupones del distribuidor:</i> vales en donde los distribuidores ofrecen al público algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones. • <i>Expositores:</i> elementos colocados en la tienda para destacar una marca sobre sus competidoras. • <i>Publicidad promocional:</i> anuncios que dan a conocer las ofertas de los minoristas.

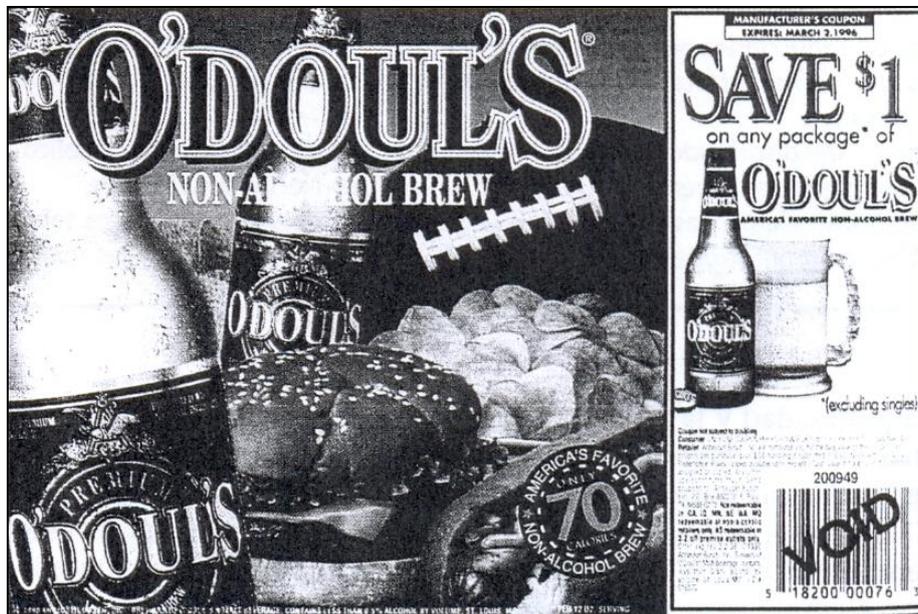
FIGURA 2.3: CALENDARIO DE PROMOCIONES PARA DETERGENTES DE PROCTER & GAMBLE

MARCA	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC
Tide	Promociones al distribuidor	Cupones		Precios de paquete		Promociones al distribuidor
Cheer	Cupones		Precios de paquete	Promociones al distribuidor		Precios de paquete
Oxydol	Precios de paquete		Promociones al distribuidor		Cupones	

Fuente: Adaptado a partir de Alice McDonald and John Quelch "Procter & Gamble (B)", 1983 Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA

También es erróneo identificar las promociones con tácticas a corto plazo y la publicidad con estrategias a largo plazo. Aunque algunas empresas puedan adoptar este enfoque para la publicidad y la promoción, se trata de un planteamiento simple. Las promociones Son más eficaces cuando están bien asentadas en la estrategia comercial y van íntimamente ligadas a la publicidad. Por ejemplo, la publicidad por correo de la cerveza O'Doul's, en la **Figura 2-4** la frase "la cerveza sin alcohol preferida en América" recalca el posicionamiento de la marca, y el cupón de un dólar llama la atención e invita a probar la marca. Otro ejemplo es el presupuesto publicitario y promocional durante el ciclo de vida de un producto duradero. Una estrategia eficaz consiste en ejercer mayor presión publicitaria en las etapas introductorias, dando a conocer el producto, y menor presión publicitaria en los momentos de madurez, ofreciendo descuentos en los precios.

FIGURA 2.4: PROMOCIONES QUE OFRECEN UN CUPÓN Y REFUERZA EL MENSAJE



La **Figura 2-5** resume los diversos objetivos perseguibles con las promociones, usando el mismo marco general empleado en el Capítulo 1 para clasificar los objetivos de la comunicación comercial.

Algunas compañías utilizan las promociones como un medio directo para aumentar las ventas, sin casi plantearse una planificación a largo plazo. Este uso de las promociones tiende a llevar al fracaso. Por ejemplo, la filial británica de aspiradoras Hoover, presionada por un descenso en las ventas, realizó una atractiva promoción en la primavera de 1993. La empresa ofreció a todos los compradores dos viajes de ida y vuelta gratuitos a Estados Unidos, al adquirir aspiradoras y otros electrodomésticos Hoover, cuyo precio superara los 375 dólares. Para reducir el número de peticiones, la empresa estableció unas condiciones rigurosas para la oferta, tales como una fecha de caducidad temprana y vuelos con horarios y ciudades de salida poco normales. Sin embargo, la promoción -con un valor superior a seiscientos dólares- atrajo a miles de compradores que hicieron todo lo posible por reunir las condiciones. Algunos incluso presentaron cajas no abiertas de electrodomésticos Hoover, con facturas de compra fechadas dentro del plazo de la promoción. Las ventas de las aspiradoras Hoover

sobrepasaron todas las expectativas, pero también se recibieron 200.000 peticiones del viaje gratuito, más de lo que la empresa podía o estaba dispuesta a afrontar. Al principio la compañía se enfrentó al impopular desastre dificultando mucho que los demandantes recibieran su premio. Finalmente, Maytag Corporation -la empresa matriz en Estados Unidos- dio 30 millones de dólares para responder a las peticiones y despidió a los directivos responsables del fracaso².

FIGURA 2.5: OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Siguiendo el esquema del primer capítulo, los objetivos de las promociones se pueden clasificar en tácticos, estratégicos y finales (fijándose respectivamente a corto, medio y largo plazo). En cada grupo existen los siguientes objetivos subordinados.
Objetivos tácticos
<ul style="list-style-type: none"> • Combatir los esfuerzos promocionales de los competidores o aumentar la cuota de mercado. • Retirar artículos dañados, obsoletos, poco demandados o con excesivas existencias.
Objetivos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a los consumidores a que cambien de la marca rival a la promocionada. Aumentar el nivel de consumo de los actuales clientes del producto. • Trasladar los inventarios del producto al distribuidor, minorista o consumidor. Incentivar la recompra y la lealtad hacia la marca. • Motivar a los distribuidores para que promuevan la marca entre los consumidores.
Objetivos finales
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas. • Incrementar la cuota de mercado. • Aumentar los beneficios.

Por tanto, los empresarios deben comprender bien las posibilidades de las promociones y saber usadas correctamente. Para ello, el resto del capítulo proporciona una perspectiva general sobre esta materia. La primera sección trata sobre las principales dimensiones para explicar y clasificar convenientemente las promociones. Las cuatro secciones posteriores se dedican a los principios de los cambios de precio, que son fundamentales en las promociones.

2.1 PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA PROMOCIÓN

Los siguientes capítulos contienen aproximadamente unos veinte tipos de promociones (véase **Figura 2-2**), pero cabe aplicar numerosas variantes y combinaciones de esos tipos. Además, los empresarios creativos a menudo desarrollan nuevos formatos, de modo que es difícil hacer una enumeración exhaustiva de todas las variantes. Sin embargo, una buena forma de explicar la diversidad de promociones consiste en clasificarlas según sus principales dimensiones, es decir, las características del canal y las características de la promoción.

Características del canal

En el ámbito que nos ocupa, el canal es el itinerario que la promoción sigue desde el promotor hasta el destinatario (véase **Figura 2-6**). Las promociones del fabricante son aquellas que el productor ofrece al distribuidor, sea mayorista o minorista. Las promociones del distribuidor son las ofrecidas al consumidor por el mayorista o el

² The Financial Post (1993), "Hoover books seatson 1,100 flights" April 28

minorista. Las promociones hacia el consumidor son aquellas que el fabricante ofrece directamente al consumidor. Cada tipo de promoción según el canal busca diferentes objetivos y merece un tratamiento por separado. De ahí que los próximos tres capítulos se dediquen específicamente a cada variedad. En última instancia, el objetivo de toda promoción es crear una respuesta positiva en los consumidores. Sin embargo, las promociones hacia el consumidor lo hacen directamente} mientras que las promociones del fabricante y del distribuidor lo hacen indirectamente. Las promociones del fabricante pretenden motivar a los distribuidores para que promuevan su marca entre los consumidores con promociones del distribuidor. Las promociones del fabricante también se conocen como estrategias de presión (*push*), ya que ayudan al fabricante a imponer el producto en el sistema de distribución. Por su parte, las promociones hacia el consumidor también se denominan estrategias de impulso (*pull*), puesto que generan la demanda final que impulsa al producto a través del sistema de distribución.

La parte de la promoción del fabricante que los distribuidores pasan a los consumidores se denominan transferencia (*pass-through*). La ganancia transferida suele ser baja y constituye uno de los problemas principales de las promociones del fabricante. Para compensar una baja transferencia, los fabricantes siempre pueden recurrir a las promociones hacia el consumidor, que llegan directamente al público y crean una respuesta favorable. Sin embargo, suponen altos costes de distribución ya que el fabricante debe pagar el envío a los consumidores, que pueden estar muy dispersos geográficamente. Las promociones del fabricante no tienen estos costes de distribución, pero suelen transferirse poco a los consumidores. Por tanto, el fabricante debe buscar un equilibrio promocional entre las estrategias de presión} que suponen una baja transferencia} y las estrategias de impulso, que implican un elevado coste de distribución.

Actualmente los fabricantes y los distribuidores están realizando un mayor esfuerzo para reducir los costes de las promociones. Una estrategia consiste en que los fabricantes apliquen prácticas contables que animen a los distribuidores a transferir más las promociones. Por ejemplo, la promoción del fabricante se puede definir de forma que el descuento se aplique sólo al crecimiento de las ventas sobre el nivel habitual, un crecimiento motivado por la rebaja en el precio que el minorista ofrece a los consumidores. Otra estrategia consiste en que el fabricante reduzca los costes de distribución, limitando las promociones sólo a los consumidores interesados. Por ejemplo, los fabricantes pueden emplear bases de datos informáticos para dirigirse sólo a quienes se beneficiaron de anteriores promociones.

FIGURA 2.6: CANALES DE LAS PROMOCIONES DE VENTAS



Características de la promoción

En general, las promociones se pueden dividir en comunicativas e incentivadoras. El término comunicación se emplea en su sentido más amplio, para referirse a cualquier forma de persuasión o de transmisión de mensajes. En el ámbito de las promociones, la comunicación puede pretender alguno de los siguientes objetivos:

- *Proporcionar información* sobre las características del producto. Un ejemplo es un concurso cuyas respuestas se basan en los atributos del producto.
- *Dar a conocer o ayudar a recordar* un producto en el momento de la compra. Por ejemplo, un expositor dentro del establecimiento.
- *Reducir el riesgo* al comprar un producto nuevo. Como cuando se da a probar el producto al consumidor.
- *Fomentar el deseo* del producto. Por ejemplo, mediante su exhibición en una conferencia o con el ofrecimiento de un regalo interesante.
- *Generar una disposición positiva* hacia el producto. Es el caso de una promoción conjunta con una organización benéfica.

Los dos primeros objetivos son de naturaleza más informativa, mientras que los dos últimos son de naturaleza más motivacional o afectiva. El público objetivo de la comunicación no es sólo el consumidor final, sino todos los agentes que participan en el sistema de distribución. Por ejemplo, un sugerente regalo ofrecido por un fabricante puede motivar a los vendedores de la empresa, a los mayoristas, a los minoristas y -por supuesto- a los consumidores. Algunas promociones de los fabricantes pueden ir dirigidas exclusivamente a los distribuidores (mayoristas y minoristas), para estimularles a que ellos ofrezcan sus propias promociones a los consumidores. Cualquier promoción concreta puede buscar más de uno de los anteriores objetivos de comunicación.

Un incentivo es la propuesta de un motivo práctico para comprar la marca, con una reducción neta del precio o bien con un aumento en los beneficios. Una reducción neta del precio puede ser directa, mediante la rebaja del importe, o indirecta, mediante cupo-

nes o reembolsos. Las acciones de este tipo se llaman promociones basadas en el precio. Por otra parte, un aumento del beneficio del consumidor puede provenir directamente de obtener mayor cantidad al mismo precio o de recibir algún regalo o servicio adicional. Estas promociones de ventas se llaman promociones ajenas al precio.

Las siguientes secciones muestran cómo estas promociones, sobre todo las basadas en el precio, pueden ser utilizadas eficazmente por las empresas para maximizar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

La división de las promociones en comunicativas e incentivadoras no es mutuamente excluyente. Por el contrario, una promoción puede ser a la vez informativa y alentadora: tanto un medio para informar sobre la marca como un acicate para comprarla. Recuerde el ejemplo de la **Figura 2-4**, donde un folleto publicitario ofrece cupones y resalta los beneficios fundamentales de una marca mediante el texto y la imagen. La **Figura 2-7** clasifica las promociones más comunes en función del canal, las características y los objetivos.

FIGURA 2.7: CLASIFICACIÓN DE LAS PROMOCIONES

PRINCIPALMENTE INCENTIVADORAS		PRINCIPALMENTE COMUNICATIVAS		
Tipo de Promoción	Sobre precio	Ajenas al precio	Informativas	Motivacionales
Promoción del fabricante	Promociones basadas en el precio (p.ej. descuentos sobre factura)	Promociones ajenas al precio (p.ej. comisiones automáticas)	Publicidad cooperativa, ferias de distribuidores y expositores	Convenciones de minoristas, concursos y regalos
Promoción del distribuidor	Rebajas, cupones del distribuidor y cupones dobles	Premios, promociones conjuntas y financiación	Publicidad promocional, expositores y pruebas	Juegos, sorteos y regalos
Promoción hacia el consumidor	Cupones del fabricante, reembolsos, precio de paquete y cupones de prueba	Premios y promociones conjuntas	Entrega de muestras y ensayos	Sorteos y concursos

2.2 PRINCIPIOS DE LAS PROMOCIONES BASADAS EN PRECIOS

Continuamente observamos que las tiendas ofrecen numerosos descuentos y rebajas. ¿Por qué hacen todas estas ofertas promocionales? ¿No sería mejor mantener siempre un precio elevado? Por otra parte, los precios de muchos productos van oscilando de forma cíclica. ¿Por qué los minoristas cambian los precios periódicamente? ¿No sería mejor definir y mantener fijo el oportuno precio de cada producto? Si se mantuviesen siempre elevados los precios, ¿no se conseguirían beneficios más altos, una mayor eficiencia y una gestión más fácil?

Las variaciones del precio están entre las principales actividades promocionales. Un cambio de precio puede ser directo e inmediato (como un descuento), inmediato pero condicional (como un cupón), demorado y condicional (como un reembolso), o indirecto (como un servicio relacionado con la venta). Para analizar y planificar las promociones es esencial entender bien los principios que determinan por qué, cómo y

cuándo cambian los precios, y cómo responden los consumidores a estos cambios. Existe un considerable número de principios acerca de las estrategias convenientes para los cambios de precios. Tradicionalmente los estrategias han derivado tales principios sólo de la teoría económica. Esta disciplina asume que los agentes están perfectamente informados y toman decisiones racionales sin condiciona mientas de otra índole. Sin embargo, estas premisas han sido refutadas en recientes investigaciones sobre el comportamiento del consumidor, las decisiones empresariales y la psicología social. Este campo de estudio puede denominarse investigación conductual, ya que analiza el comportamiento *real* de los consumidores en vez del comportamiento *hipotético* que postula la teoría económica. La investigación conductual ha hecho revelaciones cruciales sobre la respuesta del consumidor ante los cambios de precio y sobre las estrategias de fijación de precios. Analizaremos estas importantes cuestiones en cuatro apartados: el conocimiento de los precios, la discriminación de precios! la respuesta a los precios y la percepción del precio justo.

Conocimiento de los precios y descuentos

Los consumidores sólo responden a los estímulos que perciben. En el caso de los precios, los consumidores necesitan observar y hacerse cargo de los cambios de precios para responder a ellos. La teoría económica tradicional asumió que los individuos compran a partir de una información perfecta. Sin embargo, los precios de la mayoría de los productos varían constantemente. El precio de una marca es fijado específicamente por la tienda atendiendo a las ofertas de las tiendas próximas, al momento y a otros muchos actores. El establecimiento va cambiando el precio de la marca, principalmente con descuentos, para atraer a los consumidores sensibles al precio. Esta práctica conduce naturalmente a la siguiente pregunta: ¿cómo siguen los consumidores los cambios de precio, o cómo conocen los precios de los establecimientos? La reciente investigación conductual ha encontrado algunas respuestas sorprendentes.

Antes de proseguir, intente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué porcentaje de compradores diría correctamente el precio de un producto alimenticio *inmediatamente* después de su compra?
- Respecto al conocimiento de los precios y al comportamiento de compra, ¿difieren los compradores de marcas rebajadas y de marcas sin descuentos?
- ¿Cuándo los consumidores consideran justa una subida de precio? ¿Se aplican los mismos principios a los incrementos y a las reducciones del precio?

Muchos estudios conductuales revelaron que no era muy bueno el conocimiento de los consumidores sobre los precios y las promociones³. Un problema de tales estudios es que los investigadores preguntaron a los consumidores sobre los precios fuera del entorno comercial y muchas horas después de la compra. Los consumidores no pueden memorizar los precios concretos de los productos, porque necesitan retener en la mente mucha otra información más importante.

Otro estudio examinó el conocimiento de los consumidores sobre precios y promociones mediante encuestas *en el establecimiento, inmediatamente después de la compra*⁴.

³ Zeithaml, Valerie (1988) "Consumer percepción of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence" *Journal of marketing* 52, 3 (july), 2.22.

⁴ Dickson, Meter R. and Alan G. Sawyer (1990) "The price knowledge and search supermarket shopper", *Journal of Marketing* 54 (july), 42-53.

El trabajo de campo se limitó a cuatro establecimientos de una ciudad, pero los principales resultados del estudio son interesantes:

- El 42 por ciento de los compradores tardaron cinco segundos o menos en hacer una compra. Sólo el 85 por ciento se fijó en la marca escogida.
- Cuando fueron preguntados por el precio del producto *recién comprado*, sólo el 147 por ciento de los compradores respondió la cantidad correcta.
- Los compradores de marcas rebajadas buscaron más y consideraron el precio. Sin embargo, el resultado más curioso es que estos individuos no emplearon más tiempo en la compra que los demás, ni recordaron con más precisión el precio.
- Sólo el 50 por ciento de los compradores advirtió correctamente si estaba en promoción el artículo recién seleccionado.

En otra investigación se entrevistó por correo a los consumidores que vivían cerca de un supermercado. Se les preguntó sobre ciertas características de las promociones aplicadas por ese supermercado durante un periodo de doce semanas⁵. Los resultados más importantes fueron los siguientes:

- Por término medio, sólo el 16 por ciento de los encuestados acertó la frecuencia de las promociones durante el periodo.
- Por término medio, únicamente el 20 por ciento de los encuestados acertó el precio rebajado de los artículos promocionados.
- Sólo el 15 por ciento de los encuestados acertó el precio normal de los artículos promocionados.

Los hallazgos de estos dos estudios coinciden con las investigaciones anteriores en cuanto que los compradores no están bien informados sobre los precios y las promociones. La diferencia sorprendente es que el conocimiento es bastante pobre *inmediatamente después* de una compra. De hecho, sólo el 50 por ciento advirtió correctamente que uno de los artículos comprados estaba de promoción. Nótese que este pobre conocimiento sobre los precios y las promociones se refiere a los comestibles de compra frecuente. Probablemente el conocimiento tienda a ser menor cuando se trata de productos de compra esporádica.

Al mismo tiempo, varias investigaciones han detectado que, en conjunto, los mercados de consumo masivo son muy sensibles al precio. En cierta ocasión se observó que una reducción del uno por ciento en los precios provocó por término medio un incremento del dos por ciento en las ventas⁶. El crecimiento de la demanda es todavía mayor cuando la reducción de precio se anuncia dentro del establecimiento o en los periódicos locales⁷. Si los consumidores no conocen mucho los precios, ¿cómo pueden afectarles tanto? Dos razones pueden explicar esta paradoja.

En primer lugar, no *todos* los consumidores tienen que estar informados para que el mercado entero sea sensible al precio. Los mercados normalmente se dividen en consumidores muy sensibles al precio, otros que prestan cierta atención al precio y otros que ignoran el precio. Asumamos que el segmento de consumidores muy sensibles al

⁵ Krishna, Aranda, Imram S. Currin and Robert Shoemaker (1991) "Consumer perception of promotional activity" *Journal of marketing* 55 (April), 4-16.

⁶ Tellis, Gerard J. (1988) "The price sensitivity of selective demand: A meta-analysis of econometric model of sales" *Journal of marketing research* 25 (November), 231-241.

⁷ Blattberg, Robert C. and Scout A. Neslin (1989) "Sales promotion: The long and the short of it", *Marketing letters* 1,1, 81-97.

precio es pequeño (por ejemplo, el dos por ciento del mercado). Si este grupo normalmente escoge los artículos más baratos, evitaría los productos de una empresa que fijase precios algo más altos (digamos un uno por ciento). Por tanto, un pequeño grupo de consumidores muy sensibles al precio hace que el mercado en su conjunto sea sensible al precio. Además, un pequeño grupo de consumidores sensibles al precio puede afectar mucho a las estrategias de precios, porque las empresas suelen competir por leves aumentos en la cuota de mercado.

En segundo lugar, los consumidores quizá no se esfuercen en memorizar los precios y reserven su mente para tareas más importantes. Sin embargo, *ellos pueden comparar los precios de los productos situados en las estanterías de la tienda*. Así, pueden usar como precio de referencia el importe de las marcas rivales de la balda, y comprar el producto con menor precio y calidad aceptable⁸. El público compara los precios de la estantería, pero quizá no los memoriza tanto tiempo como para recordarlos correctamente en las encuestas.

Estos resultados tienen importantes repercusiones para los empresarios.

- Las empresas pueden diferenciar sus ofertas, porque los consumidores se distinguen en cuanto al conocimiento de los precios y las promociones. En concreto, pueden ofrecer descuentos a los consumidores sensibles al precio, sin tener que rebajar el precio oficial a todo el público. Esta estrategia se llama discriminación de precios y la trataremos en la siguiente sección.
- La magnitud del descuento puede ser menos importante que *anunciar* el descuento, porque los consumidores no memorizan los precios⁹.
- El *valor absoluto* de los precios o la cantidad rebajada pueden no ser tan importantes como el *valor relativo* de las marcas rivales en la estantería de la tienda. Así que la oferta competitiva en el establecimiento constituye una referencia indispensable para la propia estrategia promocional.

Discriminación de precios

La discriminación de precios consiste en la fijación de diferentes precios a distintos consumidores. El propósito es ingresar lo máximo que cada consumidor está dispuesto a pagar. Este es uno de los principios más importantes de las promociones. Como estrategia, la discriminación de precios está relacionada con la justicia, que se explicará más avanzado el capítulo, y con el engaño. Por tanto, la discriminación de precios debe utilizarse prudentemente.

Existe un gran número de estrategias de discriminación de precios, muchas de las cuales exceden el alcance de este capítulo. Aquí vamos a limitarnos sólo a aquellas estrategias que son ofrecidas como descuentos promocionales. Estas estrategias no son meramente tácticas y a corto plazo, como mucha gente cree, sino que están orientadas a largo plazo para maximizar los beneficios. ¿Cómo puede ser el descuento una estrategia para aumentar los beneficios a largo plazo? La estrategia de discriminación de precios bien diseñada se basa en un método.

En teoría, una empresa que quiera maximizar los beneficios debe cobrar a cada consumidor lo máximo que esté dispuesto a pagar. Sin embargo, en los mercados de masas, el gran número de consumidores hace que esta pretensión resulte difícil, o incluso innecesaria, porque existen segmentos con preferencias parecidas. La mejor alternativa es

⁸ Rajendran, K.N. and Gerard J. Tellis (1994) "Contextual and temporal components of reference price", *Journal of marketing* 58 (January), 22-34.

⁹ Inman Jeffrey J, Leigh McAlister and Wayne D. Hoyer "Promotion signal: proxy for a price cut" *Journal of consumer research* 17 (june), 74-81.

cobrar a cada segmento de consumidores lo que está dispuesto a pagar. Mientras algunos pueden discrepar sobre este principio general, hay que plantear tres cuestiones: ¿cómo identificar a estos grupos?; ¿cómo mantener la adhesión de aquellos consumidores que acaban pagando el precio elevado?; y ¿cómo mantener separados a estos grupos y evitar la fuga y el arbitraje?

La fuga sucede cuando los consumidores que hubiesen pagado un precio más alto cambian su conducta para conseguir un precio más bajo. Por ejemplo, la tarifa del vuelo Los Angeles-Nueva York con estancia el sábado puede costar 300 dólares, en vez de 1.500 dólares por viajar entre semana. Para ahorrarse 1.200 dólares, los viajeros que hubieran comprado el billete normal pueden optar por el que incluye pasar un sábado. El descuento aprovechado por tales viajeros se denomina fuga. El arbitraje sucede cuando hay un intermediario que compra a un precio más bajo y vende a los consumidores que compran a un precio más alto. Por ejemplo, algunos mayoristas compran artículos rebajados en una zona y los venden a los minoristas de otra zona en donde no hay descuento. Los gestores de espectáculos deportivos a veces ofrecen entradas gratuitas o subvencionadas a los patrocinadores. Algunos agentes compran estas entradas a los patrocinadores y luego las venden con descuentos a los compradores normales.

La discriminación de precios eficaz exige maximizar los beneficios tras identificar las diferencias entre segmentos, conservar la adhesión de todos los consumidores y prevenir la fuga y el arbitraje. Estos objetivos pueden conseguirse con diversas estrategias, en función de las circunstancias. Cabe identificar tres bases de la discriminación de precios, que conducen a tres tipos de estrategias: descuentos periódicos, descuentos aleatorios y descuentos cualificados (véase **Figura 2-8**). A continuación describiremos por separado cada tipo de estrategia.

FIGURA 2.8: TIPOS DE DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS

Base de la discriminación de precios	Estrategias de descuento	Ejemplos
1. Según la época	Descuentos periódicos	Rebajas después de navidad
2. Según los costos de información	Descuentos aleatorios	Rebajas esporádicas en artículos determinados
3. Según criterios demográficos o geográficos	Descuentos cualificados y descuentos en segundos mercados	Descuentos para gente mayor; y descuentos en mercados exteriores

Descuentos periódicos

Imagínese un establecimiento con el problema de fijar el precio de un cierto tipo de faldas de otoño para señoras. Puede comprar las faldas a 45 dólares la unidad si adquiere 20 ejemplares, o a 30 dólares la unidad si adquiere al menos 40 ejemplares. Se estima que aproximadamente unas cien consumidoras comprarán la falda durante el otoño. Sin embargo, a veinte de esas consumidoras les preocupa el tiempo y lo comprarán sólo al inicio de la temporada, aunque tengan que pagar 50 dólares por la falda. A otras veinte les preocupa el precio y comprarán el producto en cualquier momento de la temporada, pero nunca pagando más de 30 dólares por unidad. El resto de las consumidoras no pagará más de 20 dólares por la falda, de forma que no las consideraremos. A efectos prácticos, piense que el minorista debe obtener 10 dólares de margen por cada falda. ¿A qué precio debería vender el producto el minorista?

En principio parece que el establecimiento no puede poner a la venta la falda, porque los

costes exceden a los posibles ingresos. Si se prevé vender sólo a las veinte consumidoras preocupadas por el tiempo, habrá que fijar un precio de 55 dólares (45 de coste más 10 de margen), cantidad que supera los 50 dólares que esas consumidoras están dispuestas a pagar. Si apuesta por las economías de escala y compra cuarenta faldas con un coste unitario de 30 dólares, vendería todas las unidades pero debiendo fijar un precio menor de 40 dólares (30 de coste más 10 de margen) para que lo acepten las consumidoras.

Sin embargo, si la tienda discrimina entre los dos grupos de consumidoras, puede poner a la venta la falda y -garantizar el margen buscado. Para ello, debe comprar cuarenta faldas a un coste unitario de 30 dólares. Si a esa cifra se le suma el margen, alcanzaría un valor de 40 dólares. Al principio de temporada las faldas pueden venderse a 50 dólares y más adelante su precio se puede rebajar hasta 30 dólares. Así, por término medio, el establecimiento ingresaría 40 dólares por unidad, cubriendo adecuadamente el coste y el margen.

Esta estrategia se denomina descuento periódico. Supone fijar diferentes precios en distintos momentos para segmentos de consumidores que difieren en su sensibilidad al precio. Un elemento fundamental del descuento periódico es la discriminación de precios a lo largo del tiempo. En general, esta discriminación se aplica a productos cuyo valor cambia con el tiempo, debido a la estacionalidad de su demanda. Esta situación se presenta en numerosos bienes y servicios, como la ropa o los hoteles, siempre en función de las características estacionales de cada país. En esos casos, una parte del público se preocupa por el valor y compra en un determinado momento, mientras que otra parte se preocupa por el precio y compra en cualquier momento. Para distinguir entre ambos grupos, la empresa puede cobrar un precio habitual elevado cuando la demanda es fuerte y un precio promocional bajo cuando la demanda es baja. La **Figura 2-9** muestra los anuncios de varios descuentos que periódicamente ofrece El Corte Inglés en España.

La estrategia de descuentos periódicos es factible gracias a una serie de principios.

- La mayoría del público conoce la estrategia del descuento periódico. Cualquier consumidor que perciba las diferencias de precios puede aprovecharlas si lo desea. Luego la actuación de la empresa es aceptada por los consumidores.
- Los consumidores son diferenciados en función de sus preferencias. De manera que hay poca fuga de un segmento a otro. No obstante, la empresa no debe reducir los precios demasiado pronto en la temporada, para que los consumidores sensibles al tiempo no se aprovechen de los precios más bajos, ni demasiado tarde, para que los consumidores sensibles al precio no opten por otros productos u otros establecimientos .
- Ambos segmentos son necesarios para que la estrategia tenga éxito, aunque uno contribuya más que otro a los costes. Habitualmente los consumidores sensibles al tiempo son pocos como para que la empresa pueda comprar el producto a bajo coste. Los consumidores sensibles al precio pagan un importe bajo, pero proporcionan economías de escala.

Descuentos aleatorios

U nos grandes almacenes están considerando la estrategia de precio para una parrilla de carbón vegetal. Por comodidad, suponga que la empresa puede comprar la parrilla por 30 dólares y que fija un margen de 10 dólares por unidad. Se presume que todos los consumidores están dispuestos a pagar 50 dólares. Sin embargo, la competencia en el mercado hace que los precios varían de 30 a 50 dólares. Debido a esta variación, los

consumidores buscan el precio más bajo. Suponga que un consumidor medio tarda una hora en encontrar este precio. Si los consumidores no buscan y compran aleatoriamente, con suerte pueden encontrar un precio bajo de 30 dólares, y sin suerte un precio alto de 50 dólares. Suponga que quienes compran aleatoriamente pagan por término medio 40 dólares por el producto. ¿Qué harían los consumidores? ¿Cómo debería fijar el precio el establecimiento?

Los consumidores deberían comparar los beneficios de la búsqueda con el coste de tiempo. Los beneficios de la búsqueda son de 10 dólares, es decir, el precio esperado de una compra aleatoria (40 dólares) menos el precio de una compra sistemáticamente buscada (30 dólares). Si los consumidores ganan más de 10 dólares por hora, deberían comprar aleatoriamente sin una búsqueda previa; pero si ganan menos a la hora, deberían buscar y comprar al precio más bajo, a 30 dólares. Llamemos al primer grupo consumidores desinformados y al segundo consumidores informados.

La mejor estrategia para la empresa consiste en discriminar a los consumidores en función del coste de su búsqueda. La empresa puede hacer esto manteniendo un precio alto de 50 dólares, para responder a la demanda de los consumidores desinformados, y rebajándolo esporádica y aleatoriamente hasta 30 dólares, para atraer a los consumidores informados. El descuento esporádico minimiza la fuga, porque los consumidores informados sólo se encontrarían con el precio bajo por casualidad. La aleatoriedad de los descuentos dificulta que los consumidores descubran su momento de presentación, y así mantiene elevados los costes de la búsqueda¹⁰. Esta estrategia se llama descuento aleatorio.

Este tipo de descuento es el más frecuente actualmente en las tiendas especializadas, los grandes almacenes y, especialmente, en los supermercados e hipermercados. Muchas empresas de servicios, como restaurantes, hoteles y clubes, también tienen descuentos aleatorios que discriminan entre consumidores informados y desinformados. El descuento aleatorio puede usarse además para discriminar entre consumidores fieles y fugibles. Los *fieles* son aquellos tan satisfechos con la marca que están dispuestos a comprarla al precio habitual. Los *fugibles* están satisfechos con la marca, pero sólo la comprarán si está rebajada. Desde hace pocos años, algunos fabricantes y minoristas han iniciado la estrategia de precios bajos todos los días. Esta estrategia está diseñada para los consumidores fugibles que quieren precios económicos, pero que están demasiado ocupados como para buscar los descuentos aleatorios. Entonces, el tamaño de los segmentos de consumidores es determinante para la elección de la estrategia de descuento más rentable.

Los cupones y reembolsos son otras formas de los descuentos aleatorios. Sin embargo, requieren más esfuerzo del consumidor -para recortar, guardar y recuperar- que el inmediato beneficio que proporciona un precio rebajado. Así que los cupones y reembolsos tienen un coste personal más alto. Por otra parte, los cupones y reembolsos sólo sirven a quienes los usan, de forma que se reduce el número de consumidores desinformados que se benefician por la suerte. Por todo ello, los cupones y reembolsos son mejores que los descuentos para conseguir la discriminación de precios.

En general, los consumidores más sensibles al precio y con más tiempo disponible son más proclives a buscar precios bajos y a estar informados. Sin embargo, dos características diferencian todavía más a los consumidores informados de los desinformados. En primer lugar, algunos consumidores disfrutan comparando precios y descubriendo la mejor oferta de la zona, bien porque gozan comprando o simplemente porque quieren obtener una ganga de los minoristas. Por su parte, otros consumidores compran el pro-

¹⁰ Krishna, Aranda (1991) "Effect of dealing patterns of consumers perceptions of deal frequency and willingness to pay" *Jornal of marketing research* 28 (november), 441- 451.

ducto en el primer sitio que entran, sin comparar precios. No faltan tampoco quienes de-
testan las compras y no se molestan en comparar precios.

En segundo lugar, algunos consumidores pudientes se aprovechan de los descuentos, no porque los necesiten, sino porque tienen más formación y capacidad para hacer una selección comparativa. Con frecuencia los consumidores acomodados reciben más envíos de las empresas y están expuestos a más medios de comunicación. Además de la información recibida, los consumidores pudientes suelen tener más facilidad para desplazarse hasta los establecimientos baratos y más capacidad para almacenar en casa los productos rebajados. Estos factores sugieren que los consumidores más ricos están en condiciones de obtener los precios más bajos.

Todo lo anterior pone de relieve los principios de la discriminación de precios, a los que aludimos en los descuentos periódicos:

- Cualquier consumidor que perciba las diferencias de precios puede aprovecharlas si lo desea. Así que la discriminación de precios no rompe la adhesión de los consumidores.
- La frecuencia y la duración del descuento son imprescindibles para que la estrategia funcione y se minimice la fuga de consumidores de uno a otro segmento. Por eso las empresas no deben repetir ni demorar demasiado los descuentos, para que no haya muchos compradores desinformados que aprovechen la oportunidad. Por otra parte, no deben tener los descuentos tan espaciados como para que los compradores informados opten por otros establecimientos. Las empresas deben mantener aleatorio el patrón de descuentos, para elevar el coste de la búsqueda.
- Como en el caso anterior, ambos segmentos son necesarios para que las empresas consigan economías de escala y para que la estrategia tenga éxito.

Descuentos cualificados y en segundos mercados

Un empresa de sofás tiene capacidad para fabricar 200.000 unidades al año, pero actualmente trabaja a mitad de su capacidad. Fabrica cada sofá con un coste variable de 100 dólares, y lo vende a 200 dólares. En el actual nivel de producción, los costes fijos imputados a cada sofá son de 60 dólares. El fabricante consigue un pedido de un minorista totalmente nuevo. ¿Cuál es el precio mínimo al que se debería vender el artículo?

En el ejemplo anterior, algunos lectores pueden pensar que el precio mínimo de venta debería ser 160 dólares, cifra que cubre los costes fijos y variables de la empresa. En realidad, el precio mínimo de venta puede tomar cualquier valor por encima de 100 dólares. Como los costes fijos existen de todas formas, y aquí incluso están cubiertos con las unidades vendidas a 200 dólares, la empresa está libre de imputar los costes fijos a los precios aplicados a los nuevos consumidores. Entonces se puede fijar un precio más bajo para un segmento nuevo, y esta estrategia se llama descuento en segundo mercado. Cuando este nuevo grupo de consumidores necesita reunir ciertas condiciones, la estrategia se denomina descuento cualificado.

Ambos tipos de descuentos exigen, como requisito indispensable, que el nuevo segmento sea independiente de la demanda que más contribuye a los costes fijos. Es el caso de las exportaciones a mercados exteriores, o de los descuentos a ciertos colectivos profesionales o estratos sociales. Por ejemplo, los editores de revistas pueden aumentar las ventas y los beneficios si ofrecen descuentos a las personas mayores y a los estudiantes, que generalmente no se suscriben al precio habitual.

Fíjese en los principios que hacen que este tipo de discriminación sea eficaz:

- El nuevo segmento está separado del primero por grandes distancias geográficas o por marcadas diferencias sociodemográficas, de forma que el último no conocería o no se opondría al descuento. Luego no se perdería la adhesión de los consumidores.
- Los criterios geográficos o sociodemográficos que separan los segmentos están tan definidos que se minimiza la fuga y el arbitraje entre los grupos. Por ejemplo, en el caso de suscripciones a revistas, la diferencia de precio no debería ser tan grande como para tentar al suscriptor habitual a poner la suscripción a nombre de algún familiar estudiante (minimizar la fuga). De igual modo, la diferencia de precio entre países no debería ser tan grande como para estimular que ciertos intermediarios compren en la zona barata y vendan en la zona cara (minimizar el arbitraje).
- Al contrario que los casos anteriores, el segundo mercado suele ser *totalmente autónomo* del primero. Es decir, la empresa puede tener éxito aun cuando sólo venda al primer segmento. El segundo mercado no es más que una demanda adicional, que contribuye a aumentar las ventas y los beneficios. Por ejemplo, al fabricante de sofás le va bien incluso sin el nuevo negocio.

Promoción de ventas como reforzadores de marca¹¹

Crear conciencia de la marca en un proceso a largo plazo. Lo que una marca hace hoy predice lo que hará mañana. Las promociones de venta son temporales y a corto plazo, trátense de una reducción de precio, una vinculación con otra marca, un cupón o algún otro incentivo. He aquí algunos consejos para lograr que una promoción de ventas sea una herramienta eficaz para fortalecer una marca.

Asegurarse de que la promoción se justifique. La inauguración de una nueva tienda, el aniversario de la empresa y otras celebraciones, son buenas razones para iniciar una promoción, pues ponen el nombre de la marca en primer plano. Celebrar la primavera o el regreso a la escuela no son buenas razones para efectuar una promoción, pues son ocasiones demasiado genéricas.

Vincular la promoción con la imagen de la marca. Las fechas de nacimiento y aniversario son buenas. Por ejemplo, Häagen-Dazs podría realizar una promoción cerca del 9 de julio para su helado sabor Dulce de Leche porque coincide con el Día Nacional de Argentina (El sabor y el nombre se generaron en Argentina).

Estudiar cada promoción tanto en términos de las ventas que puede lograr y de la comunicación que puede efectuar. Una promoción es una de las muchas voces de una marca: puede ayudar a crear conciencia de la marca si dice las cosas correctas. Por ejemplo, la aspirina de Bayer podría efectuar una promoción de cupones, ofreciendo así una reducción del precio, y utiliza la promoción para reforzar el nombre de Bayer.

¹¹ Kotler, Philip (2001) Dirección de Marketing: La edición del milenio. Décima edición. México, D.F.