

## El Mito de las Promociones

Por: Nicolás Restrepo Abad\*

Es difícil abrir un periódico, ir por la calle, encender la televisión o el radio, y no encontrar un aviso de alguna promoción. Nos referimos aquí a promociones puntuales como “Esta semana: pague 1 y lleve 2”, “50% de descuento HOY”, etc. Las vemos en todas las categorías, desde consumo masivo hasta servicios industriales, pasando por bienes de lujo. Pero alguna vez nos hemos preguntado ¿Tiene sentido esta o aquella promoción? ¿Qué busca esta empresa al reducir sus precios para todos sus clientes durante un tiempo determinado? Para juzgar con un ojo más crítico este tipo de acciones, es conveniente entender en qué casos una promoción es una buena táctica de mercadeo, y en cuales es tan sólo un gasto en el estado de resultados de una compañía.

Existen básicamente tres casos en los cuales los descuentos promocionales son una buena herramienta de mercadeo. El primero de ellos es cuando una empresa va a lanzar un nuevo producto. Como la compañía debe minimizar el riesgo al comprador de ensayar una nueva marca, debe ofrecer unos precios de lanzamiento más bajos de lo normal. En la categoría de artículos de aseo, como desodorantes, es muy común esta táctica para la introducción de nuevos productos. Sólo con muestras gratis, o con precios suficientemente bajos, un consumidor promedio estaría dispuesto a ensayar la nueva marca. Una vez comprobados los beneficios prometidos, el comprador decide si sus compras subsiguientes serán del nuevo producto. De esta manera, cada nuevo producto vendido trae una parte de contribución marginal. Habría que descontar, de todas formas, cualquier posible canibalización de marcas existentes de la compañía. Es importante anotar que en el caso de productos no diferenciados (*commodities*), es poco probable enganchar un nuevo comprador por medio de una promoción; Una persona que compra la marca de

azúcar X, no decidirá pasarse a la marca Y, simplemente porque la empresa Y le ofreció una muestra gratis una vez.

El segundo caso en el cual es válido utilizar promociones, es cuando se pretende penetrar nuevos segmentos de mercado (geográfico, demográfico, etc.), o ampliar el segmento que actualmente se atiende. En esta situación es más crítico el poder garantizar que las ventas de promoción no reemplacen ventas actuales, y se lastime la contribución de la línea de producto. Cuando una cadena de gimnasios desea abrir un local en una nueva ciudad, es una buena opción abrir con precios promocionales o pases gratis para ensayar las instalaciones del gimnasio. Una porción de los usuarios que prueben los servicios del nuevo local, se quedarán definitivamente, y todos sus ingresos serán marginales para la cadena. Una situación muy distinta es cuando el gimnasio lo que pretende es atraer nuevos clientes a su local actual. Si la cadena hace una promoción masiva, incluso los clientes actuales podrían acceder a los descuentos promocionales, y se estaría perjudicando la contribución del negocio. En la medida en que se garantice marginalidad en la promoción, y los descuentos sólo le apliquen a los nuevos clientes, más exitosa será la actividad.

La tercera razón que justifica el uso de promociones de precios es por manejo de inventarios, tanto propios como de canales y clientes finales. Realizar promociones para deshacerse de inventario obsoleto o perecedero es una excelente opción, en lugar de perder la mercancía que la compañía ya ha pagado. Los almacenes de ropa son expertos en la utilización de esta táctica promocional; los *outlets* y los remates de fin de temporada, son un ejemplo de ello. Por otro lado, las promociones de precio pueden ser una buena medida defensiva ante la

entrada de nuevos competidores, influenciando los inventarios de los intermediarios o los usuarios finales. La idea es lograr que los canales, o incluso los clientes finales hagan compras anticipadas, e incrementen sus inventarios de producto para sacarlos del mercado por un tiempo determinado. De esta manera, cuando el nuevo competidor ofrezca sus productos, la demanda en el mercado estará artificialmente mermada dificultando la introducción de la nueva marca.

Analicemos ahora los dos casos en los que realizar una promoción no sería la decisión más inteligente. El primero y más común de ellos es como respuesta defensiva a la entrada de un nuevo competidor en un mercado maduro. Aunque para la nueva marca sea una buena idea penetrar por medio de una promoción de introducción, generalmente no tiene sentido para la marca establecida igualar los precios del competidor entrante. Existen dos razones básicas que justifican esta afirmación. La primera, es que solo una parte de los clientes de la marca establecida serán sensibles a la promoción del producto entrante. Desafortunadamente, es imposible saber cuales van a ser estos clientes “desleales” que se van a dejar seducir por los encantos de la nueva marca. Por tal motivo, la reacción más frecuente es sacar al aire una promoción masiva, que impacta a todos los usuarios. El efecto negativo en la contribución de la marca establecida es fatal. La segunda razón por la cual no es aconsejable responder con promociones en un mercado maduro, es debido a que descuentos periódicos pueden desdibujar la imagen de una marca (en caso de que su posicionamiento no sea de economía), y se puede aumentar la sensibilidad al precio en segmentos del mercado que antes no lo eran tanto. Las continuas promociones y descuentos de las grandes superficies han acostumbrado a cada vez más clientes a comparar entre las diferentes ofertas, y reducir la lealtad a una tienda determinada.

El segundo y más peligroso caso en el cual se abusa de la utilidad de las promociones, es cuando los competidores existentes en un mercado maduro utilizan descuentos puntuales para generar percepción de economía permanente. En la medida en que más maduro esté un mercado, más informados y más sensibles al precios se tornarán los consumidores. Ante los ojos de un comprador realmente sensible al precio, ¿Para qué ser económico unas veces sí, y otras no? ¿Es que acaso dicho consumidor no se dará cuenta de que sólo soy económico a veces? Esto genera que un grupo de compradores “golondrina” se convierta en cazadores de ofertas, pasando de una marca a otra buscando la promoción de la semana. Peor aún, cuando se recurre a descuentos promocionales muy frecuentemente y de manera periódica, los consumidores se dan cuenta de ello y desplazan sus compras a los días de promoción, dando como resultado una destrucción masiva de valor en la categoría. Esta grave situación se ha visto en la categoría de la larga distancia en Colombia, desde que en 1998 se liberalizó el mercado y entraron en operación dos nuevos operadores. Como era de esperarse, los operadores entrantes usaron promociones agresivas de precios para inducir la prueba y generar cambio de hábito en la marcación (recordemos que la larga distancia en Colombia es multiacceso, y un usuario puede marcar por cualquiera de los tres operadores). Eso estuvo bien, porque esa estrategia de penetración le permitió a los nuevos operadores adquirir una masa crítica de usuarios con la cual pudieran recuperar la multimillonaria inversión en licencias e infraestructura. Sin embargo, las participaciones de mercado de los tres operadores llevan ya casi dos años de estabilidad, y se encuentran en un mercado que pasa de la madurez al declive, situación poco propicia para seguir destruyendo valor por medio de promociones puntuales de tarifas.

¿Cómo generar entonces percepción de economía permanente en mercados maduros? ¿Cómo atender con precios bajos a los clientes más sensibles al precio, sin destruir valor en los compradores que están dispuestos a pagar más? La respuesta a estas preguntas la han encontrado empresas como American Airlines y Delta en su guerra contra las aerolíneas de bajo costo, o Wal-Mart al desplazar a K-Mart como la cadena de tiendas más grande de Estados Unidos. Ellos saben que no hay que ser el más económico en todo, sólo hay que serlo con quienes es indispensable. Pero hay que serlo siempre. Y las armas necesarias para ello las ofrecen la segmentación de precios y una disciplina

conocida como *Revenue Management* (Manejo de Ingresos).

En resumen, las promociones deben ser utilizadas durante introducción de productos, penetración en nuevos segmentos de mercado, o manejo de inventarios. Tomémonos el atrevimiento de cuestionar cualquier promoción que se aleje de estos objetivos, especialmente cuando se trate de una actividad masiva y poco segmentada. Recordemos que la variable Precio es la más “fácil” de usar, la que impacta las ventas de manera más inmediata, pero al mismo tiempo es la que golpea en mayor medida el estado de resultados de un negocio en caso de ser mal utilizada.

---

\* *Nicolás Restrepo es Consultor de PREXUS Consultoría*  
[nrestrepo@prexusconsult.com](mailto:nrestrepo@prexusconsult.com)