



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# CUIDADO CON LAS PROMOCIONES

Se acerca fin de año y, en esta época, comienza la carrera contra reloj por alcanzar metas, objetivos y cumplir con los presupuestos establecidos. Así es que surgen las promociones.

**POR JOAQUÍN RAMOS**  
Profesor del IEEM

Cuando el cálculo y los pronósticos parecen alejados de la realidad inminente, se suele recurrir a ciertas tácticas comerciales que puedan revertir los indicadores claves de desempeño. Sin embargo, se debe tener mucho cuidado con las iniciativas de corto plazo porque, sin querer, podremos afectar uno de nuestros principales activos estratégicos: el valor de marca.

## Los primeros síntomas

“El producto no rota”, “precisamos acciones para activar la categoría”, o “están quedando fuera de precio”, suelen ser algunos de los comentarios más usuales de los clientes (cadenas de supermercados) para señalar que la situación no va bien.

Este socio comercial nos permite llegar a los consumidores finales. Su negocio se basa en la venta por metro cuadrado. Cada espacio que le otorga a cada marca debe rendir y generar ventas, o, tarde o temprano, ese lugar podrá verse reducido, trasladado o eliminado.

No se trata de hacer amigos, sino de tener disponible los productos y marcas que el consumidor final prefiera. Entonces, cuando tu mercadería es que la que no rota, es decir, no hay movimientos de inventario, las señales de alarma se encienden. Para el canal y para el fabricante.

## Mayor atraktividad

La atraktividad de una alternativa se define en función del valor subjetivo o percepción del consumidor final. Valoramos los productos en función a tres variables: económica, el valor se define según la relación calidad/precio; funcional, importa la utilidad o la variedad; emocional o simbólica, tiene mucho peso la “experiencia”.

Esta ecuación es individual y la calidad la define cada consumidor en función de las expectativas con las que llega antes de probar el producto o servicio, y el resultado de esa experiencia o interacción. El típico ejemplo es el cine, cuando vamos a ver una película con la mayor de las expectativas, porque nos la recomendaron una docena de veces, las críticas son deslum-



C. PAZOS

Las promociones son un tipo de actividad de marketing necesaria y, por lo general, efectiva, pero deben planearse dentro de una estrategia de marketing consistente.

brantes y actúan todos nuestros actores preferidos. Es tan alta la expectativa, que es poco probable que la percepción de calidad sea igual. Por el contrario, cuando nos “obligan” a ver una película desconocida, de la que sabemos muy poco, el resultado termina siendo muy favorable.

Pero volvamos a problema en cuestión: ¿cómo activar los movimientos en la góndola? La primera acción que se sugiere es la promoción, inversión en el canal. Por un lado, descuentos, para que el socio comercial reciba mayor margen por cada producto que venda, o dirigidos al consumidor, para que pueda hacer rendir más su dinero en el punto de venta.

Otra forma de realizar promociones consiste en “regalar” más mercadería por el mismo precio, como las famosas “docenas de a quince”, el dos por uno, cuatro por tres, o tres por dos. Es otra manera de dar más, por lo mismo o menos. El efecto buscado es idéntico, volver una marca más atractiva. Si el consumidor pensaba gastar \$100 y se encuentra que hoy pagará \$90, o paga \$100, pero se lleva

un 25% más de producto, es más probable que lo compre.

En el fondo, este tipo de acciones buscan mejorar la participación de mercado del producto en la categoría. Y por lo general funcionan, pero se debe tener cuidado para no generar efectos secundarios no deseados.

## Algunas contraindicaciones

Uno de los principales efectos es que el consumidor aprende. Hoy, estamos habituados a consumir con descuentos. Ya sea por promociones de los fabricantes, del canal, o de otros socios, como las tarjetas de crédito.

Si organizo una semana alemana o un salón del vino es esperable que los productos cuenten con un descuento. Pero una vez que se termina la acción, las cosas deben volver a la normalidad. De lo contrario, aquellos que se esforzaron por aprovechar las bonificaciones, podrán molestarse cuando vuelvan al punto de venta y encuentren todo al mismo precio. O incluso peor, que quien no asistió a la actividad, pueda disfrutar de los beneficios. Así,

los dos habrán aprendido que no vale la pena asistir. Por eso, si se realizan promociones deben ser puntuales y deben contar con una justificación (si es creíble, mejor).

Puedo generar otro problema. Si para alcanzar resultados invierto en promociones, y descubro que solo logro empujar la venta a través de estas acciones, definitivamente debo revisar cómo está posicionado mi producto o marca.

Posicionamiento es el lugar que ocupo en la mente de mi consumidor, para que me asocie a una categoría de productos, y me relacione con algunos atributos que puedan diferenciarme de la competencia. Entonces, si en la cabeza de mi público objetivo no valgo lo suficiente para pagar el precio de lista, tengo un problema mucho mayor que no alcanzar las metas del trimestre. Quizá las promociones me ayudaron a no caer en market share, pero a la larga terminó dañando (seguramente) mi rentabilidad, y (muy probablemente) mi imagen de marca.

No olvidemos las tres variables por las que valoramos a los productos y marcas. Las promociones atacan solamente una de las tres, la relación calidad/precio. Solemos utilizarlas porque en el corto plazo es la manera más barata y fácil de lograr una mejora. Invertir en mejorar el producto (funcionalidad) o los simbolismos que transmite, suele ser un proceso largo y costoso.

La cuestión es que las empresas cuentan con tres pilares: su market share, su rentabilidad y su imagen de marca. Si hacemos promociones para crecer en share (o al menos mantenernos), es muy probable que los otros elementos se vean afectados.

Es sumamente difícil mejorar los tres pilares a la vez. Piensen en cualquier marca del mundo y verán que podrá ser muy fuerte en dos de ellos, pero difícilmente en los tres.

Las promociones son un tipo de actividad de marketing necesaria y, por lo general, efectiva. Sirven para rotar el stock, lanzar nuevos productos y mejorar relaciones con el canal. Sin embargo, deben planearse dentro de una estrategia de marketing consistente. De lo contrario, en el largo plazo, podrán provocar el efecto inverso al buscado. ●