

A los descuentos, no hay inflación que los detenga

Si bien la rentabilidad de muchos rubros retrocede, los beneficios siguen siendo el arma principal, aunque de doble filo, en la pelea cuerpo a cuerpo por los clientes. Por Hernán Murúa

El lunes, 10% en el supermercado. El martes, 25% en indumentaria, dos por uno en entradas para los estrenos en 3D y 50% en restaurantes de cocina étnica. El miércoles, dos por uno en helados. El jueves, 50% en la alineación del auto. El viernes, 50% en tratamientos de belleza, spa y depilación. El sábado, *happy hour* en el bar. El domingo, tres por uno en juegos infantiles. Y, además, dos meses gratis de gimnasio.

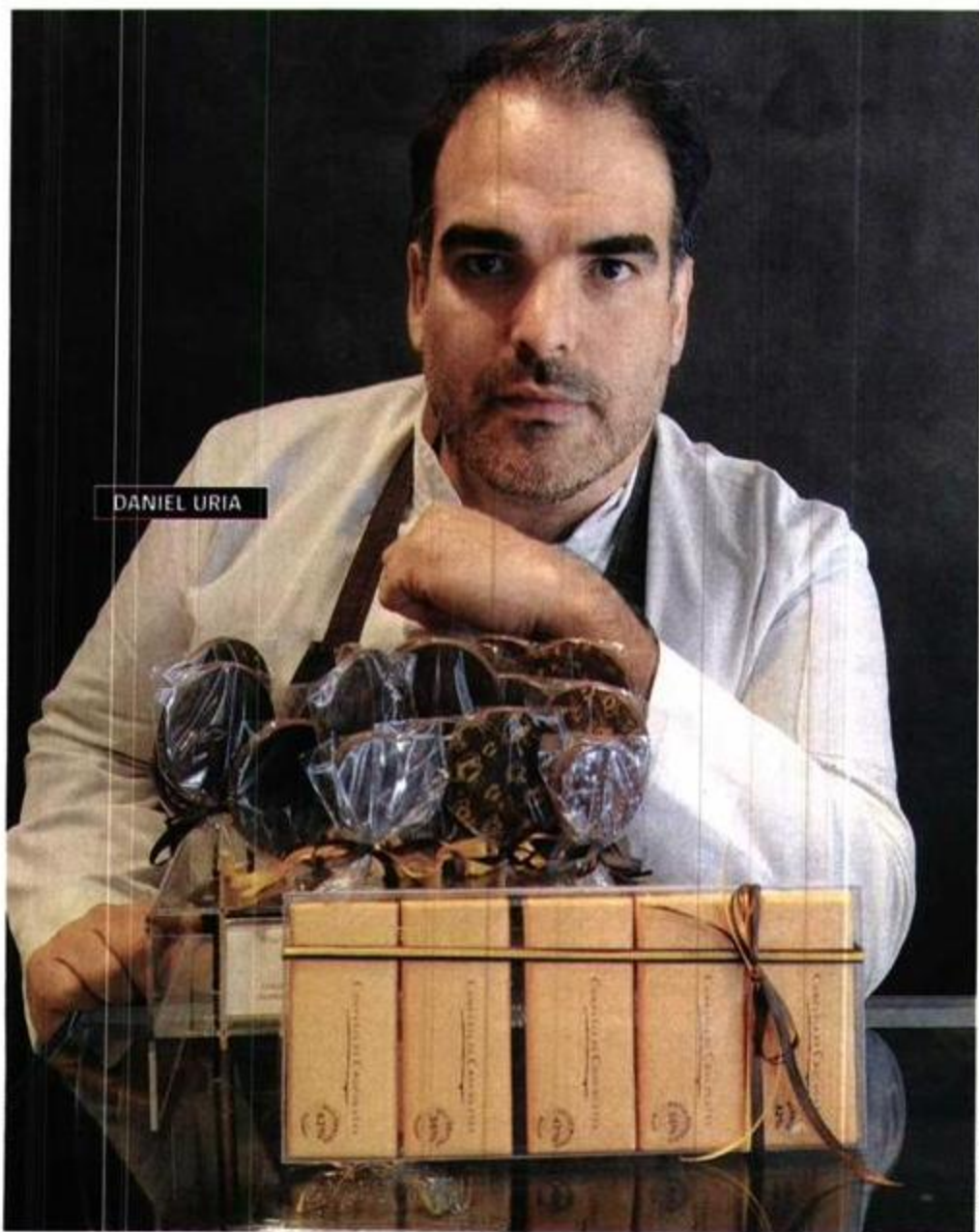
Las promociones pueden perseguir distintos objetivos: aumentar la frecuencia de consumo o elevar su volumen; mantener la fidelidad con la marca o atraer nuevos consumidores; contraatacar a la competencia; disminuir el stock, acelerar la salida de artículos de lenta rotación o con vencimientos próximos; compensar la estacionalidad. También están en condiciones de promover nuevos productos o ayudar al consumidor a conocer usos diferentes; o bien, de complementar el impacto de la publicidad e influenciar la decisión de compra en el punto de venta.

De los ejemplos mencionados, se deduce que la "descuentomanía" promovida por las tarjetas de beneficios, los plásticos bancarios y los cupones, directamente marca la agenda de los consumidores. La cuestión parece consistir en ofertar un *Black Friday* diario.

"En un contexto donde el consumidor mira más que nunca el bolsillo, los descuentos son imprescindibles. De hecho, los ve como algo más positivo aun que el mero ahorro de dinero: le aportan emoción, le hacen sentir que tiene el control, y que es inteligente e innovador", postula Andrea Serrano, profesora de posgrado de la Universidad Católica Argentina y directora de Two Sides Marketing Studio, sobre los cambios de hábito que muestran los argentinos a la hora de comprar.

Así también lo entiende Pablo del Valle, director de Artentino, firma que se propuso masificar el diseño, sacándolo del reducto palermitano, y que lo está logrando en sus doce





DANIEL URIÁ

NESTOR GARCÍA



Jorge Almada

Profesor de Marketing de la Escuela de Posgrado del ITBA.

Delegar en terceros protege a la marca

La promoción es una de las primeras ideas para situaciones económicas como la actual, con intención de sostener el volumen de ventas y en respuesta a la competencia. Sin embargo, puede traer consecuencias dolorosas y difíciles de revertir en el mediano plazo, si se dejan de lado aspectos estratégicos. Si bien cada vez más consumidores tienen una percepción distinta de las conductas de compra en situaciones promocionales, llegando a considerarlas como indicio de inteligencia, uno de los problemas más evidentes es la destrucción de valor para la empresa, lo que se refleja en su rentabilidad y su posicionamiento.

Es posible mitigar este efecto, mediante mecanismos que dificulten la comparación simple de unidades y precios, y promuevan un volumen de ventas capaz de compensar la pérdida de margen. Por ejemplo, los descuentos en:

- segundas o múltiples unidades;
- combinaciones con otros productos;
- categorías cruzadas complementarias;
- canales cruzados: además de promover volumen, generen tráfico;
- colaboración con distintas causas;
- períodos futuros;
- complemento de productos y servicios;
- complemento con accesorios;
- acciones mediante agrupaciones;
- acciones con instituciones.

Las combinaciones, o la delegación de la promoción en terceros, protegen a la empresa de una comparación sencilla. Vuelven potencialmente más simple el regreso a precios originales, y resguardan la marca.

nico C2C (*consumer to consumer*, es decir entre los propios usuarios de la comunidad).

Pero eso no es todo. "Adquirimos Coolbs.com, que hoy representa un canal de desahogo de stocks, donde el cliente puede encontrar las mejores ofertas de unas treinta marcas. Y estamos trabajando en un tercer sitio de Internet, todavía sin nombre, dedicado directamente a promociones y descuentos a precios irrisorios tanto de productos estándar como de nuestra marca, hasta agotar disponibilidad", se entusiasma Daniel Jecic, uno de los socios.

"La otra parte de nuestra estrategia de promociones consiste en las campañas que encaramos con el sitio Ventas-Privadas, al que le vendemos la mercadería a precio mayorista. Además, trabajamos con la tarjeta 365, el Banco Patagonia y asociados a compañías líderes como Globant, que les brindan descuentos a sus

empleados", continúa quien espera superar los \$ 10 millones en facturación durante el actual ejercicio.

Como no podría ser de otra manera en el caso de jóvenes emprendedores, también probaron con los cupones de descuentos, pero desistieron. "Entre la promociones y las comisiones que cobran, terminábamos vendiendo a pérdida. Tal vez pueda ser un modelo redituable para los servicios, pero no para productos", señala José Schinocca, responsable del *e-commerce* de la compañía, medio que cuadruplicó sus ventas en lo que va del año, aunque sigue representando menos del 20% del total de la firma.

Como política para salvaguardar los márgenes de rentabilidad, en Good People, no hacen promociones con material técnico de skate o surf, ni con zapatillas. "No nos hace falta, porque nuestros clientes están dispuestos a pagar lo que valen. Es en las remeras y buzos donde los



MARIANA ARBUSTI

EMILIANA MIGUELEZ

descuentos mueven la aguja. Como tenemos producción propia, lo que hacemos es mantener un alto stock de materia prima textil, para congelar los precios. De esta manera, también podemos hacer promociones durante todo el año y no sólo con los saldos de temporada”, completa Jejcic.

Lo que ocurre es que, además de los ejes básicos de una promoción –esto es, el porcentaje de descuento y el plazo de pago–, el uso de la Web 2.0 permite darle al ejercicio una impronta dinámica, amén de utilizarla como herramienta de administración de la relación con los clientes, engrosando la base de datos.

Es el caso de All You Need Is Cupcakes!, firma que empezó en 2008 vendiendo las tortas de taza, popularizadas por Sarah Jessica Parker, en Mercado Libre. Cuatro años después llegaron a preparar 3.500 unidades para un evento del Citi.

“Nuestra página de Facebook es el principal punto de ingreso de pedidos”, asegura Maia Fridman, una de las socias del emprendimiento sin local a la calle pero con sede productiva en Palermo Soho. “Con los descuentos, empezamos en enero y febrero, previendo la tradicional caída de la demanda por las vacaciones. Arrancamos con una campaña en Club Cupón y luego optamos por Pez Urbano, que nos brindó mejores

resultados. El descuento es del 50% y, además de absorberlo, pagamos una comisión del 30%”, precisa.

Con campañas cada dos o tres meses y descuentos similares en el propio Facebook, en los intervalos de tiempo, la idea de la emprendedora es salir empatada. “Conseguimos un pequeño margen cuando podemos programar los pedidos con descuento junto con la producción que no llega a completar una horneada, de modo tal de aprovechar lo que, de otra manera, significaría un desperdicio. Los cupones significan un 10% del total de ventas, cifra con la que estamos conformes”, concluye Fridman.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Siempre es posible analizar los fenómenos con otro prisma. Eso explica Gustavo Adamovsky, decano de Económicas de la UCES. “Hay una tendencia generalizada a pensar que la variable del precio es la que más incide en la decisión de compra. Sin embargo, la realidad muestra otra cara. De hecho, ¿cuál es la gaseosa más vendida?”, se pregunta retóricamente.

Como lo mismo ocurre en otros mercados, según el experto, la clave consiste en analizar el entorno competitivo y las capacidades de la propia empresa, para detectar potenciales ventajas valiosas a los ojos del consumidor: “En nuestro país, una manera

PRO MO

CONTACTOS

CONSULTORAS

AC Consulting
www.acconsulting.com.ar

BDO
www.bdoargentina.com

Duxis
www.duxis.com.ar

Marketing & Estrategia
www.marketingyestrategia.com

OBC Consultoría y Capacitación
www.obc.com.ar

Two Sides Marketing Studio
www.twosides.com.ar

EMPRESAS

All You Need Is Cupcakes!
www.needcupcakes.com.ar

Artentino
www.artentino.com

Chenson
www.chenson.com.ar

Compañía de Chocolates
www.companiadechocolates.com

Familia Zuccardi
www.familiazuccardi.com

Good People
www.goodpeople.com

Instituto Asegurador Mercantil
www.institutoasegurador.com.ar

Mariana Arbusti
www.marianaarbusti.com.ar

Melao
www.melao.com.ar

Paru-Inkas Sushi & Grill
www.paru.com.ar

Persicco
www.persicco.com

UNIVERSIDADES

IAE
www.iae.edu.ar

ITBA
www.itba.edu.ar

IUEAN
www.iuean.edu.ar

UCES
www.uces.edu.ar

Universidad Blas Pascal
www.ubp.edu.ar

Universidad del CEMA
www.ucema.edu.ar

Universidad Siglo 21
www.21.edu.ar

de diferenciarse es brindar un buen servicio, dado que el nivel general de esta variable suele ser muy bajo, y el consumidor evalúa esta propuesta; es decir, la relación entre lo que recibe y lo que entrega a cambio”.

Un ejemplo, tal vez, lo puede brindar el Instituto Asegurador Mercantil, fundado en 1964 por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) y la actual Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). “Nuestra misión es ganar plata, por supuesto, para cumplir con los requisitos de la Superintendencia de Seguros. Pero el objetivo central no es la rentabilidad, sino acompañar al sector mercantil”, aclara al respecto Francisco Matilla, su director.

El balance de la firma al 30 de junio pasado, de hecho, muestra un resultado técnico positivo (primas devengadas, menos siniestros pagados) de \$ 1,45 millones, más un resultado financiero de otros 228.000. “Por eso, no ofrecemos

seguros de autos, con los que prácticamente ninguna compañía obtiene resultados técnicos positivos, debido a los siniestros”, precisa Matilla.

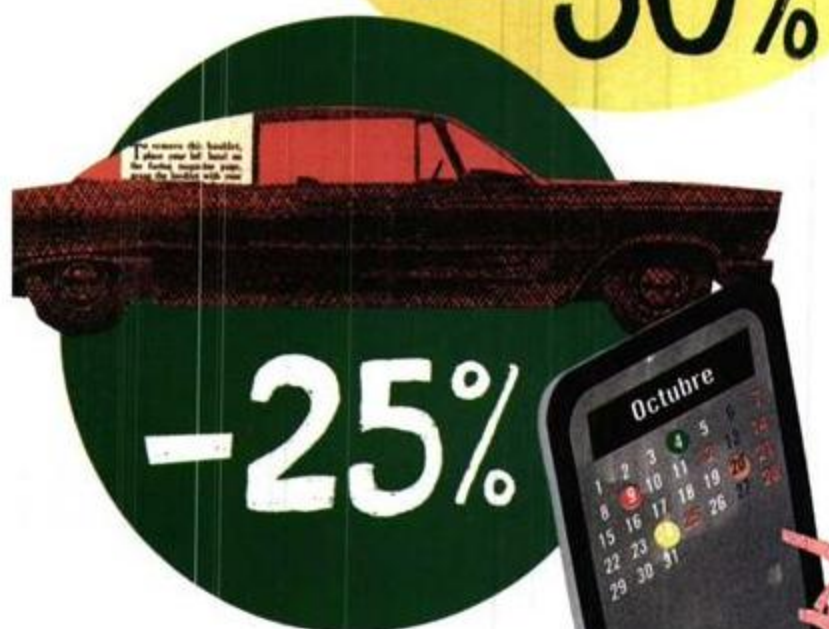
“Pero los seguros de vida y patrimoniales sí son rentables y nos permiten encarar promociones; por ejemplo, los descuentos con la tarjeta 365 o los sorteos entre quienes están al día con sus pólizas. En todo caso, procuramos tener seguros de vida y coberturas integrales de comercios, o combinados familiares para protección de viviendas, a precios competitivos”, subraya el ejecutivo.

Además de captar nuevos clientes por esta vía, también apuntan al desarrollo de productos orientados a públicos aún no asegurados. “Un ejemplo –explica Matilla– es el seguro para deportistas, con cobertura por asistencia médica y renta diaria por accidente. También lanzamos productos para pymes agrícolas y del turismo, siempre tratando de ampliar la demanda. No salimos a invadir el mercado y, de hecho, tampoco

hacemos grandes campañas publicitarias. Preferimos volcar ese ahorro en los precios de las primas.”

Es que en tiempos de incertidumbre económica, desaceleración, o como se lo quiera denominar, los axiomas de la gestión empresarial indican que la sanidad del negocio es fundamental. Y, con ese propósito, nada mejor que las estructuras eficientes y un claro foco en maximizar la rentabilidad.

En consecuencia, como afirma Alfredo Orsi, coordinador académico de Marketing y Publicidad del IUEAN, una manera de no dar ventaja a los competidores en materia de promociones y, al mismo tiempo, evitar un impacto sobre los márgenes exige formularse algunas preguntas: “¿Conocemos el perfil de nuestro consumidor? Si no promovimos, el cliente ¿cambia de marca? ¿Es sólo abordable por el canal que estamos usando? Segmentar adecuadamente el mercado y los canales de comercialización es la respuesta”. ●



"El consumidor ve los descuentos como algo más positivo que el ahorro: le hacen sentir que tiene el control y que es inteligente e innovador."

Andrea Serrano,
profesora de la UCA y
directora de Two Sides
Marketing Studio.

Para congelar los precios y poder ofrecer promociones todo el año, aprovechando que tienen producción propia, mantienen un alto nivel de existencias de materia prima textil.

locales de Buenos Aires, incluidos tres *shoppings*. "Implementamos promociones como parte de la construcción de la marca, para hacerla visible", sostiene al respecto.

Sólo basta pasar revista a los descuentos para tomar nota de ello: 20% para usuarios de Aerolíneas Argentinas, Club La Nación, Club Personal y Espacio Perfil; 15% para los de 365, Caras, Club Arnet, Club Veintitrés, Despegar.com, ISIC y Nextel; y 10% para clientes del Banco Ciudad y el BBVA Francés, además de seis cuotas sin interés para los de American Express y de un 25% para sus 50.000 *fans* de Facebook, apuntando, en ese caso, a los adolescentes todavía no bancarizados.

"Como nuestro público es masivo, las promos son para todo público. Además de la propia comunicación que hacen las tarjetas y los bancos, las publicitamos por Internet y en nuestras sucursales. De cualquier manera, es sorprendente cómo la gente conoce los descuentos. De hecho, representan el 40% de las ventas, aunque en Navidad llegan al 60%. Pero lo importante es dar una sensación de oportunidad, de tiempo limitado y no de que te bajás los pantalones para conseguir clientes", destaca el emprendedor.

Una cuestión clave es quién se hace cargo del descuento. "Al comienzo, hay que absorberlo todo. Pero, a medida que la marca se hace conocida, se puede negociar. Hoy, en promedio, pagamos el 70% y el otro 30% lo cubren los bancos", precisa Del Valle, que espera facturar \$ 14 millones este año. Como su rentabilidad ronda el 90%, no encuentra problemas al respecto. "La clave es balancear los productos con mayor y menor margen, porque el cliente no acepta que diferenciamos las promos. Por eso, la exhibición en los locales se diseña de modo que lo primero que el cliente vea es lo que nos interesa vender", puntualiza.

Pero la fórmula de foguear la demanda mediante descuentos puede

encontrar un par de limitantes, según explica Diego Regueiro, profesor del MBA de la Universidad de Palermo y director de la consultora Marketing & Estrategia. "Cuando todos lo hacen, pierde algo de su efecto, al generarse una convergencia de políticas. Y también tiene impacto directo sobre la rentabilidad, si no se logra compensar el margen perdido, con el volumen", observa el especialista.

No obstante, cuando la sensibilidad de los consumidores se incrementa, el de las promociones es un juego obligado: "La alternativa de quedarse con stock -lo que puede afectar la caja o la financiación- es peor que la pérdida de algunos puntos de rentabilidad, obviamente en un escenario de corto plazo. Parafraseando la teoría de los juegos, si todos lo hacen, la decisión, más que nunca, no puede ser otra".

Incluso compañías con fuerte posicionamiento, que se resistieron cuanto pudieron a adoptar estas políticas, debieron rever esa decisión. Un ejemplo es el de Persicco, que un año atrás lanzó sus primeros descuentos con tarjetas y cupones. "El mercado vive una revolución de beneficios. Dado que, desde el 2001, nos propusimos brindar algo más que helado, también nos sumamos a este requerimiento, aunque siempre pensando en la satisfacción de nuestros clientes. Todo se dio en el marco de la reingeniería de la empresa, que pasó de un modelo de locales propios a tener 16 franquicias en Buenos Aires y el resto del país", subraya Juan Martín Guarracino, su presidente.

Del 20 al 25% de sus ventas, de hecho, ya corresponde a promociones. "Su impacto sobre la rentabilidad es difícil de medir, debido a que los aumentos de las materias primas, los salarios y los alquileres promedian un 25% anual. Pero el margen sigue permitiendo encarar este tipo de acciones", sostiene el empresario, que planea abrir cinco franquicias al año en el próximo lustro. De cualquier manera, asegura que fueron varias las vueltas de tuerca previas al ingreso a



GOOD PEOPLE

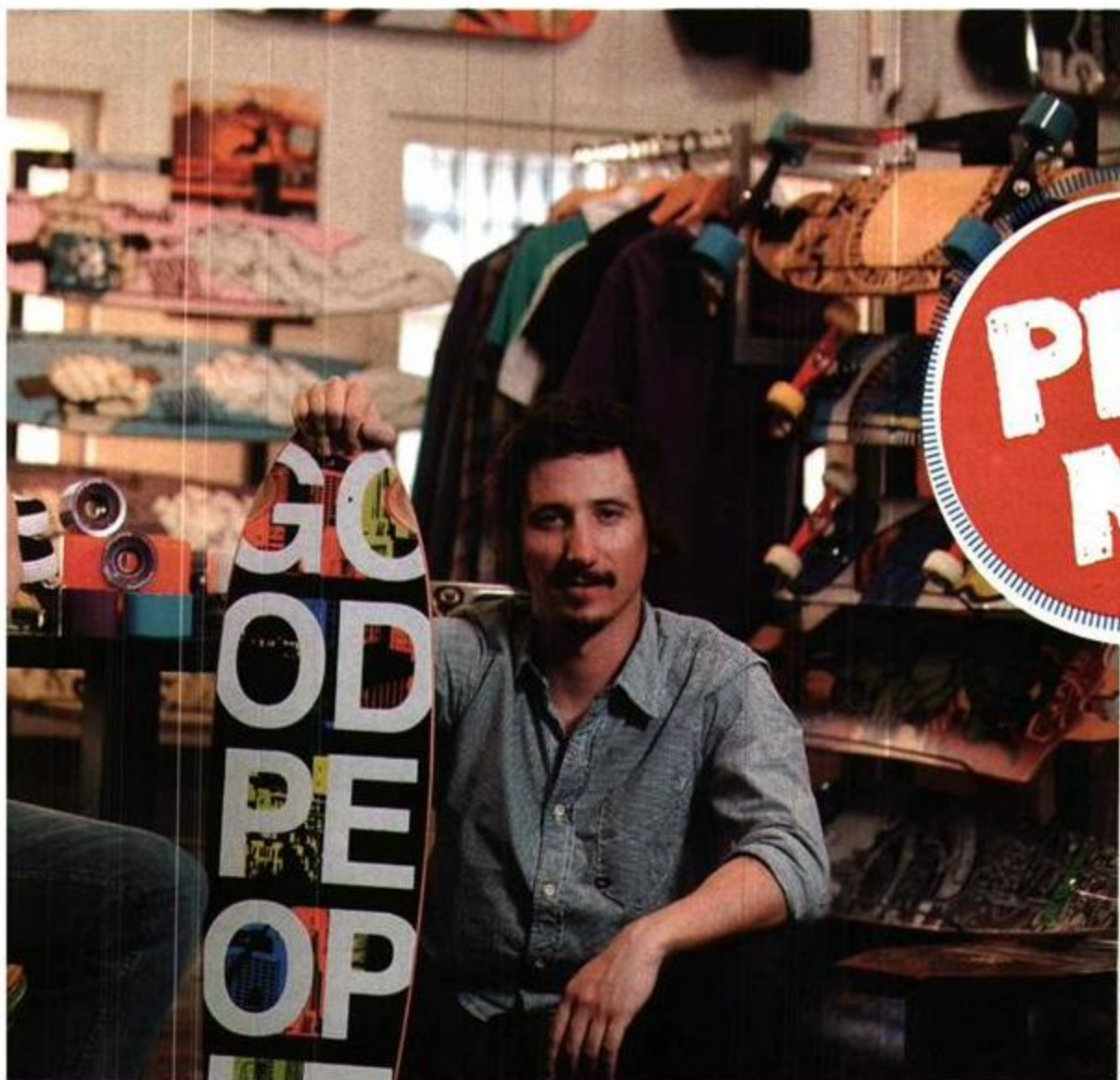
Pablo Orlando y Daniel Jecic, creadores de la marca, explican que la empresa practica distintas estrategias de promociones.

este esquema: "Los descuentos representan un arma de doble filo, porque la gente termina considerándolos un derecho adquirido".

La clave, desde su punto de vista, es que formen parte de la propuesta de valor. "Por supuesto que esa satisfacción del cliente tiene un costo. Muchas veces lo asumimos, aunque el posicionamiento de la marca nos ayuda a negociar e incluso nos acerca a compañías que buscan aliarse, sobre todo los bancos, lo que nos permite compartir en partes iguales los costos en esos casos", completa Guarracino.

CUANDO DIFERENCIARSE

Desde la perspectiva del consumidor, a grandes rasgos, resulta difícil identificar diferencias en las promociones de las empresas de consumo masivo. De acuerdo con Silvana Muñoz, socia de OBC Consultoría y Capacitación, el mapa de beneficios no es demasiado intrincado. Consta de los descuentos



GUILLERMO ADAMI



Guillermo D'Andrea

Director de los centros de Retail, Moda-Lifestyle y Medios del IAE

ofrecidos por supermercados y *shoppings* a los pagos con tarjeta, según el día de semana, más los combinados de productos que los propios proveedores ofertan a precios más económicos.

“Más recientemente se incorporaron promociones del estilo multi-canal, que incluyen acciones publicitarias, por Internet y en el punto de venta. También se ven concursos que usan este tipo de combinaciones. Pero suele ser necesario tener una idea precisa del *target*, para lograr algún éxito con este tipo de esfuerzo. Las promociones por Internet, o por las redes sociales, requieren de un desarrollo previo de la marca en esos espacios”, enfatiza Muñoz.

Justamente, la estrategia de diferenciación de Chenson, en esta materia, se apoya en descuentos y sorteos exclusivos para sus seguidores de Facebook y Twitter. Esta marca, propiedad de la firma Topola, comercializa bolsos y carteras ideados para

Objetivo: que el cliente vuelva

Una promoción debería reafirmar la relación con los clientes de un negocio que se espera mantener durante un largo período. Por lo tanto, tiene que basarse en una estrategia y dirigirse a un grupo de consumidores en particular, que no son todos los que pasan frente a las puertas de un local a la calle.

La clave es dar a los clientes una ventaja apropiada a sus intereses. Un ejemplo es el cambio en los tamaños de los productos. De esta manera, no se toca el margen, pero se facilita la venta. Otro, es el de los *outlet*, que sirven, más que nada, para ampliar la base de clientes. Una tercera muestra la brindan las liquidaciones por fin de temporada. Allí se recupera el capital, para invertirlo en nuevos productos.

Es obvio que diferenciarse no es algo fácil. El quid de la cuestión es armar una combinación adecuada. Por ejemplo, se puede bajar el margen de productos, que no representan la oferta central, con el propósito de generar tráfico. El empresario tiene que hacer ofertas que tienten y motiven el retorno de los clientes, y debe aprovechar la oportunidad para mejorar la productividad del equipo de ventas.

El objetivo de una oferta debe ir más allá de las ventas en sí. De lo contrario, para quien la brinda, significa pelear una batalla campal con los competidores, de la que nunca se sale indemne. Hay que considerar que el partido pasa por la marca, que se construye a fuerza de años de trabajo y no se puede jugar en una sola mano.



Rodrigo Castiglione

Profesor de Marketing de la Universidad del CEMA y columnista radial.

Evitar las guerras de precios

Sólo es adecuado reducir los precios, si eso implica mayores ventas, lo que se denomina demanda elástica. Pero, en ciertos casos, esa disminución de precios se traduce en pérdida de rentabilidad, al no generar suficientes ventas para compensarla. Por lo tanto, hay que calcular esa tasa de elasticidad de la demanda para el producto ofrecido en el segmento objetivo.

Si no fuera posible, se debería tratar de identificar la cantidad de negocios perdidos por precio. Al respecto, es fundamental el *feedback* de los vendedores, para registrar los presupuestos rechazados y las ventas no registradas por ese motivo.

Por otro lado, las escalas de precios son muy difíciles de cambiar en la percepción de los clientes. En consecuencia, una vez reducidos, forman un nuevo piso de referencia. La sugerencia, entonces, es limitar las promociones que impliquen una baja de precios. Son preferibles las que entreguen mayor valor.

Ante cualquier merma de precios –incluso en casos temporales como las promociones–, se deben atender las posibles reacciones de la competencia y prever la siguiente jugada. A toda costa, hay que evitar las guerras de precios, que destruyen la rentabilidad de la actividad.

La recomendación principal, por lo tanto, es mantener las premisas estratégicas del negocio y verificar que las decisiones de precios no impacten en el posicionamiento que se busca, para evitar que una decisión de coyuntura dañe la imagen de largo plazo.

jóvenes de 18 a 30 años. No obstante, también dispone de beneficios para usuarios de tarjetas de débito y crédito y, mensualmente, ofrece rebajas del estilo del 50% en accesorios, mediante la compra de una cartera.

“Los clientes buscan la promoción en cada comercio. En este momento, el 40% de la facturación, que es de \$ 4 millones anuales, corresponde a descuentos, incluyendo las liquidaciones”, confirma Romina Bazán, gerenta de planeamiento comercial de la compañía. Aunque admite que el impacto sobre la rentabilidad es importante, superior al 35%, a raíz de “la inflación y del costo de las promociones”, son sus propias palabras.

Ocurre que en los períodos de desaceleración, cuando las promociones parecen cobrar un sentido clave a la hora de estimular el consumo, también llevan consigo el riesgo de convertirse en antieconómicas. Para León Molina, director general de Marketing de la Universidad Siglo 21, resulta imprescindible considerar “los costos de los programas de promoción, incluyendo los ocultos, como la energía y la atención de los recursos humanos que se abocan para llevarlas a cabo”.

Por eso, el especialista cree que no deberían limitarse a facilitar beneficios de precios, lo que siempre puede desencadenar una guerra con los competidores. “La segmentación, la vigencia limitada, el uso de nuevas tecnologías, la asociación con *partners* y una adecuada proporción entre los costos de comunicación y el beneficio ofrecido a los clientes son elementos clave, cuando los pasos deben darse con la mayor certeza posible”, opina Molina.

Con una reflexión similar, Mariana Arbusti, dueña de la marca de lencería que lleva su nombre, trata de encarar promociones puntuales para

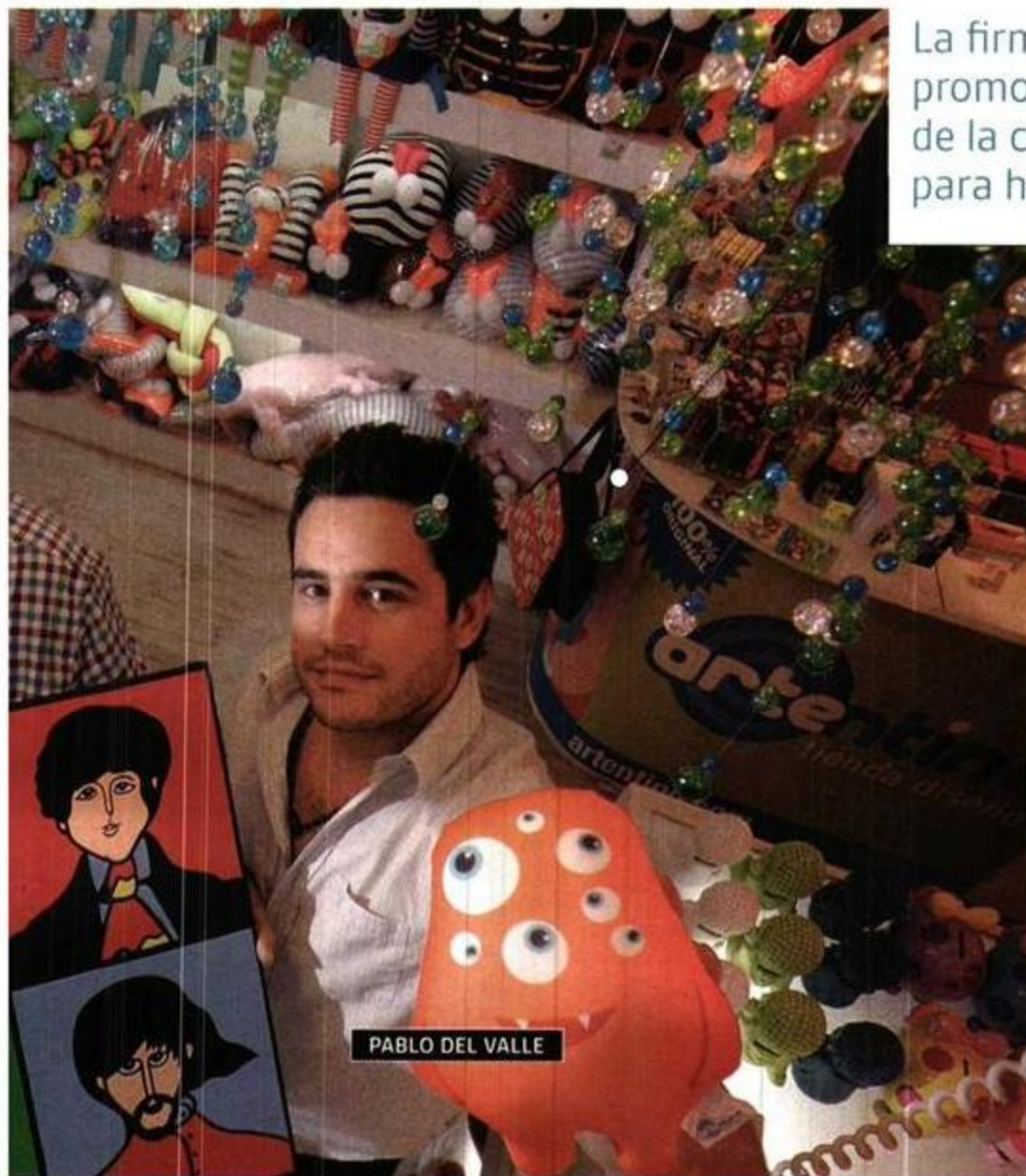


SEBASTIAN NAYA



fechas especiales, como San Valentín o el Día de la Madre. De hecho, la mayor parte de sus diseños los comercializa mediante el canal mayorista, desde el 2004. Pero sólo ofrece beneficios para la venta minorista en su local de Palermo Soho, inaugurado el año pasado.

“También realizamos eventos, por ejemplo charlas con sexólogas para nuestras clientas, o nos asociamos con marcas destinadas al mismo *target*, como hicimos con Tulipán. En general, tratamos de trabajar con descuentos en efectivo, porque los plazos de las tarjetas de crédito no permiten cubrir la inflación. También ofrecemos rebajas del 50% en ciertos productos, luego de compras superiores a \$ 400. Con la 365, tenemos un 20% de descuento y viene bastante gente. Todo lo vamos comunicando a nuestra cartera de clientes en forma perso-



PABLO DEL VALLE

LEO VACA

La firma Artentino implementa promociones como parte de la construcción de la marca, para hacerla visible.

nalizada y a través de Facebook, que es una herramienta muy dinámica”, afirma la emprendedora, cuya facturación llega a los \$ 300.000 anuales.

Su lista de promos se completa con el sitio Geelbe, donde ofrece determinados productos con descuento. “Ellos pagan el precio mayorista y lo venden casi sin ganancia. En esos casos, lo más conveniente es hacer promociones con los caballitos de batalla; es decir, los productos que resultan más económicos de fabricar porque, de hecho, acá el 70% de las clientas viene por las promociones”, explica quien acaba de estrenar, junto a un socio, un local exclusivo en Rosario y planea continuar expandiéndose por esa vía.

En ese sentido, Claudio Doller, socio de BDO Argentina, sostiene que algunas de las formas de diferenciarse de los competidores, con promociones propias, pasan justamente por otorgar créditos con vencimiento a favor de los clientes, que los motiven a regresar. Y también, por destacar la calidad del producto y del servicio, más allá de la promoción.

Arbusti se muestra preocupado por el alza de costos, tanto de la mano de obra como de las materias primas: “El faltante de productos importados hizo que las telas nacionales aumentaran de precio. De hecho, en los últimos dos meses, subieron hasta un 10%. Y la mano de obra cuesta cuatro veces más que en 2004, lo que está muy bien para el poder adquisitivo de las personas, pero cuesta trasladar a los precios”.

Como paliativo, conviene tomar nota de otras de las sugerencias de Doller a la hora de gestionar adecuadamente los pagos de impuestos y locaciones: “Si se hacen descuentos, la carga tributaria debe estar en relación con el valor neto recibido del cliente y no con el total. Lo mismo vale para el caso del pago de alquileres variables, con relación a las ventas, lo que suele ser un punto de discusión en los *shoppings*”.

LO EXCLUSIVO TIENE PRECIO

Si bien hay excepciones, como el conocido caso de la cadena Zara,

Cómo exhibir y contrasegmentar

Si bien parece prácticamente imposible soslayar el recurso de las rebajas de precios para atraer al consumidor, al menos en el contexto actual, el secreto parece estar en cómo compensar esas promociones con la venta de productos más rentables. En ese sentido, entra en juego la exhibición de los productos para tentar al consumidor y, en el caso de la venta asistida, la calidad de la atención al cliente. “Una diferencia importante con el mercado estadounidense —el rey del consumo masivo— es que las ofertas son genuinas e importantes, mayores al 50% del precio original, pero siempre sobre productos seleccionados, y no sobre toda la mercadería”, ejemplifica la consultora Andrea Consolini. Pero las promociones no son las únicas herramientas a las que pueden

echar mano las marcas, sino volver sus miradas hacia el producto en sí. “Se pueden pensar en versiones más económicas, basadas en reducciones de costos de los envases; por ejemplo, usando plástico en lugar de vidrio; o bien con menos cantidad de contenido; o, por el contrario, superfamiliares, con sensibles reducciones de precios”, ilustra Miguel Pereira, profesor de Marketing de Esade Business School. El titular de la consultora Duxis también afirma: “Quitar componentes no imprescindibles del producto, que en algún momento sirvieron para diferenciarlo, o para proponer versiones más personalizadas, es también una buena forma de reducir costos y llegar con precios muy competitivos”. Es lo que se suele denominar *contrasegmentación*.

Combinar precios y fidelidad

No es nada nuevo. Pero premiar las compras frecuentes y la lealtad, evitando descuentos masivos, o bien armar combos que permitan controlar la rentabilidad de los productos ofrecidos, representan métodos que brindan la posibilidad de hacer promociones y defender al mismo tiempo el valor de una marca. Enrique Bianchi, docente de la Universidad Blas Pascal y consultor, lo sintetiza en "combinar promociones de precios y de fidelidad". En ese sentido, aconseja "conocer al público y saber qué busca, lo que permite pensar productos y servicios de valor para esos clientes, apuntando a una relación ganar/ganar que conquiste su corazón". También sugiere incluir el servicio en la promoción y brindar la mayor cantidad de información posible, "mostrando cómo se ayuda a ahorrar dinero en las compras, pero siempre defendiendo el valor de la marca y pensando más en la estrategia que en los competidores".

Un ejemplo de este tipo de política

es el del restorán étnico Melao, con cinco años de trayectoria en su local de Villa Crespo. Además de un menú económico y de acciones puntuales, ofrece a sus clientes una tarjeta de fidelización propia, que otorga un 25% de descuento luego de cuatro cenas o almuerzos. Y asociado con organizaciones que se dirigen a un target común, brinda una rebaja similar a los poseedores de la tarjeta Pasarla Bien de la Fundación Konex o auspicia festivales como el Green Film Festival, con descuentos a los comensales que vienen provistos de su entrada. Yilán Gil Guzmán, su propietaria, también docente y consultora en gastronomía, explica: "Quienes vienen por una promoción deben ser un 25% de los clientes. Por lo tanto, no hay un impacto significativo en la rentabilidad, que es del orden del 15% de los \$ 30.000 que facturamos al mes. El impacto mayor es tener los cinco empleados en blanco, ya que el costo prácticamente duplica al de la materia prima de primera calidad con la que trabajamos".

en el consumo masivo es difícil no caer en la tentación de sacarse chispas entre competidores con las promociones. "Además, los bancos imponen estilos de compra compulsiva en días de descuentos. Las empresas que adhieren a esta modalidad aumentan sus ventas en detrimento de su rentabilidad, sobre todo porque deben sostenerla por el tiempo que defina el banco y con todos los productos", advierte Andrea Consolini, directora de AC Consulting.

En ese sentido, el consenso de los especialistas indica que no conviene masificar los descuentos. Por ese camino rumbea Coqui Borelli, socio del restaurante Paru-Inkas Sushi & Grill, con sedes en Palermo y el Pacheco Golf Club. Así lo explica: "Nos manejamos con promociones acotadas, por medio de Citigold, con quien compartimos el costo del descuento de 25%, al que se agrega un aperitivo sin cargo; y un *upgrade* de vino de una bodega, en el caso de los usuarios de Visa Signature. Pero, a imagen del cliente, es el banco el que le brinda el beneficio".

El ejemplo revela cómo hasta los productos o servicios de alta gama recurren a esta modalidad. "Es que cambió el hábito de consumo y ahora hay un conjunto de gente acostumbrada a seguir los descuentos, incluso entre los de más altos ingresos. Lo paradójico es que son los que pagan más barato. Y el impacto es significativo. Si bien aproximadamente el 15% usa la promoción, con un ticket promedio de \$ 300, el descuento es de casi 100, que en nuestro caso asignamos a gastos de marketing y promoción", puntualiza Borelli.

Como el sector de restaurantes vive una desaceleración de la demanda a partir del segundo trimestre del año, también enfrenta una disyuntiva sobre la compensación de sus promociones. "Siempre apuntan a generar un tráfico mayor, pero en la actualidad funcionan más como estrategia para conservar clientes. Con los descuentos, la facturación viene cayendo un 10%, por lo que también se corre el riesgo de acentuar la caída si se piensa en elimi-

YILAN GIL GUZMAN

Dueña del restaurante Melao, que ofrece a sus clientes una tarjeta de fidelización propia. También es docente y consultora.



narlas. De hecho, estamos agregando una promo segmentada a los días con menores ventas, por medio del sitio de reservas *online* Restorando”, completa el empresario gastronómico.

Otro concepto que goza de la aceptación de los expertos es el de la necesidad de comunicar adecuadamente lo que se hace en materia comercial. “Un Picasso, no lo cuelgues en el sótano”, ilustra Molina. “Si sólo comunicamos el descuento, no generaremos un vínculo afectivo y es posible que los clientes nos dejen rápidamente por la próxima empresa que les ofrezca una ventaja. Debemos asegurarnos de cargar de conceptos la acción promocional. Si tiene esa magia y se acomoda a la vida y pretensiones de nuestros clientes, no sólo lograremos estimular la venta, sino que reforzaremos el valor de la marca”, añade el experto en Marketing.

Pero aun teniéndolo en claro, es evidente que, en muchas oportunidades, la decisión de comprar surge a

“En nuestro país, una manera de diferenciarse es brindando un buen servicio”, dice sin eufemismos el decano de la UCES, Gustavo Adamovsky.

partir del conocimiento del beneficio. Por eso, Molina reclama “asegurarse de que la comunicación de la promoción llegue al público. El peor riesgo es haber asumido el costo de un beneficio, del que se enteren sólo los compradores espontáneos”.

Algo de eso le ocurrió a Daniel Uría, director de Compañía de Chocolates, al iniciar una campaña para toda la cartera de clientes de un par de bancos. “Muchos clientes se enteran de la promoción cuando les llega el resumen a fin de mes. Por lo tanto, analizamos que nos convenía

apuntar sólo al segmento más alto, con descuentos del 15%, que absorbemos en su totalidad, con las tarjetas Galicia Eminent, HSBC Premier y Standard Bank Exclusive Banking. Y para Pascuas, que es nuestra temporada alta, incorporamos al Supervielle”, relata el maestro chocolatero.

Si bien siempre consideró a las ofertas como herramientas de promoción, al tener un margen promedio del 30%, habitual para el sector, el emprendedor admite que no puede trasladar las alzas de costos de personal. “De lo contrario, no le venderíamos a nadie”, descarta. De hecho, el efecto de la inflación también contribuye, en su caso, a acotar las promociones con tarjetas, a pesar de que espera facturar \$ 1,5 millones cuando concluya diciembre, duplicando las ventas del año pasado. Por esa razón, también prevé abrir un tercer local con servicio de cafetería, que se suma a sus chocolaterías de Palermo y Recoleta.

Una estrategia viable es extender la línea

Ciertas categorías, como las de bebidas alcohólicas, vienen marcando el rumbo con sus estrategias de extensión de línea, mediante presentaciones no tradicionales. "Por ejemplo, los envases pequeños, de 187, 375 o 500 mililitros, más allá de ampliar la base de consumidores, se transforman en oportunidades de consumo por precio, además de una manera de diferenciarse", señala Alfredo Orsi, coordinador académico de Marketing y Publicidad del IUEAN.

Como en el caso de los varietales de Santa Julia -cuya lista incluye raros cepajes como Bourboulenc, Ekigaina, Mourvedre o Nero Davola- o bien de su línea de vinos fortificados Malamado, la bodega Familia Zuccardi es sinónimo de innovación. "La idea es darle al consumidor nuevas alternativas", precisa Sebastián Alén Guichón, su jefe de Comunicación.

Con el plan de construir una nueva bodega en el Valle de Uco, para sus vinos de alta gama -de hecho, acaba de lanzar el Zuccardi Aluvional, a

\$ 500 la botella-, la firma reforzó, recientemente, la distribución en sus canales de eventos, y de bares y boliches. "Eso explica la presencia cada vez mayor de las botellas de 375 cc, que hoy ya se encuentran hasta en el supermercado", analiza el ejecutivo. Al aumento de penetración de ese tipo de envases, contribuye también cierta tendencia hacia el consumo más responsable de bebidas alcohólicas, al menos en el caso de los adultos. "Hoy, tenemos el vino Serie A, cuya botella de 375 cc cuesta casi \$ 50, y el público la elige", puntualiza Alén Guichón. De todos modos, en la firma no se preocupan por la eventual desaceleración de la demanda, que en su caso llega a las 18 millones de botellas anuales, sino por la rentabilidad. El sector de vinos finos argentinos en botella viene cayendo de un promedio del 15 a cerca del 5%, por el alza de costos. "Se da un corrimiento de precios: los productos de alta gama -los más redituables- son los que se resienten", confirma el comunicador.

LAS OFERTAS EN LA ERA 2.0

Resulta evidente que las tecnologías de información ofrecen un campo fértil para el marketing en general y las promociones en particular: desde la interacción con los usuarios de Facebook, hasta el uso de códigos QR, o de *bluetooth* para disparar mensajes hacia los *smartphones* del público cercano al punto de venta. "Lo que se busca es que los consumidores mantengan un contacto activo con la marca, para lo cual es clave brindarles ámbitos de participación e intercambio. Las redes sociales, por ejemplo, representan una buena alternativa, de costo razonable", indica Serrano.

Recientemente seleccionados como emprendedores Endeavor, los socios de Good People parecen haber tomado al pie de la letra esa noción. De hecho, además de comercializar indumentaria, zapatillas y accesorios de skate, surf, snowboard y wakeboard en once locales, dos propios y el resto franquiciados, añadieron a su sitio B2C (*business to consumer*, del negocio al consumidor, orientado a la venta de productos a clientes finales) una plataforma de comercio electró-