

La promoción de ventas en los mercados de consumo: Propuesta de un nuevo enfoque de gestión promocional

FRANCISCO JAVIER VILLALBA MERLO

IÑAKI PERIÁÑEZ CAÑADILLAS

Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

Resumen:

Actualmente son numerosos los factores que provocan una mayor utilización de la promoción por parte de las empresas fabricantes en los mercados de consumo. Tradicionalmente, las empresas han utilizado la promoción como último recurso para el cumplimiento de los objetivos de ventas. Esta forma de actuar representa una clara orientación a la venta, cuando se trata de analizar la gestión promocional.

En nuestro trabajo justificamos la ruptura con esta filosofía de gestión, comenzando con una nueva definición de promoción de ventas que recoge las repercusiones internas que tiene para la empresa su realización. Una vez definido nuestro objeto de estudio, analizamos el papel que juegan las acciones promocionales en el establecimiento de relaciones estables con el consumidor, para finalizar proponiendo un modelo teórico de gestión promocional, diseñado para la consecución de diversos objetivos comerciales, y no únicamente la obtención de ventas a corto plazo, por parte de las acciones promocionales desarrolladas por las empresas fabricantes.

Palabras clave:

Promoción de ventas, marketing promocional, gestión, mercados de consumo.

Abstract:

Nowadays, there are many factors that have provoked a greater use of promotion by some manufacturers in the consumption markets. Traditionally, firms have used promotion as the last resource for the achievement of the goals of selling. When we analyse promotional management, this kind of performance represents an orientation to sales.

In our field work we justify the breaking-off with this management philosophy, starting with a new definition for "sales promotion", that includes the internal consequences for the companies that perform it. After we have defined the subject of our study, we analyse the role of the Promotion Actions when creating steady relationships with the consumers, in order to finish proponing a New Instructor Model to the Promotions Management that helps to the achievement of some commercial goals, other than to the raising of short-term sales, due to the Promotion Actions developed by the manufacturers.

Key words:

Sales Promotion, Promotional Marketing, Consumption Markets

1. INTRODUCCIÓN

La promoción de ventas¹ se ha convertido en los últimos años en una de las más poderosas armas de la estrategia de marketing para muchas empresas y en muchos mercados. Entre las evidencias que confirman su poder y, debido a ello, su creciente utilización, podemos destacar:

- La inversión realizada en promoción de ventas representa un porcentaje muy importante del presupuesto anual de marketing en general, y de comunicación en particular, llegando a alcanzar niveles superiores al 50% de éste último.
- Debido a la creciente inversión en actividades promocionales, el informe Infoadex incluye, a partir del año 2000 y dentro de la categoría de medios no convencionales, tres técnicas promocionales: «juegos promocionales y concursos», «tarjetas de fidelización» y «animación en el punto de venta». Por todo ello, se ha producido un relanzamiento y consolidación de la Asociación Española de Marketing Promocional (AEMP) cuyas empresas asociadas experimentan, año tras año, un importante incremento en su facturación. Esta asociación pone de manifiesto la existencia de un importante número de empresas dedicadas a la planificación y ejecución de campañas promocionales.
- Finalmente, la promoción de ventas tiene cada vez una mayor presencia en las ventas. Así por ejemplo, una tercera parte de las ventas de los productos de alimentación se realizan en España acompañadas de una promoción 36% en volumen y 34% en valor (Yustas, 2000). Por otro lado, el 26,4% de la facturación de los distribuidores son ventas promocionales, llegando hasta un 38% en el caso concreto de las ventas en hipermercados (Orduña, 2000).

Por otra parte, a la promoción de ventas no se le ha prestado la debida atención en la literatura científica nacional en comparación con países como Gran Bretaña o Estados Unidos. Además, la promoción de ventas sigue siendo considerada por una parte de la comunidad científica como una herramienta táctica, cuya única misión es la de conseguir un incremento significativo de las ventas a corto plazo, siendo juzgada como una actividad limitada a realizar reducciones directas o indirectas del precio, que ofrece como único incentivo al consumidor un beneficio económico por comprar un producto en promoción.

Por todos estos motivos, consideramos necesario un nuevo enfoque de gestión de la promoción de ventas que permita utilizar esta herramienta comercial de una forma eficiente. La revisión de la bibliografía existente nos ha permitido cumplir con dicho objetivo proponiendo un modelo teórico de gestión promocional.

¹ Según Willson, Gilligan y Pearson (1992) los autores americanos utilizan el término «sales promotion» de la misma forma que algunos autores británicos utilizan el término «promotion», es decir, para describir todas las formas de comunicación incluyendo la publicidad y la venta personal. Siguiendo al profesor Martin Armario (1997) utilizaremos el término «comunicación» como elemento del marketing mix, coincidiendo con el que en el contexto anglosajón se denomina «promotion». Considerando a la «promoción de ventas» o «promoción» una herramienta de comunicación más a disposición de la empresa, al igual que la fuerza de ventas, publicidad y relaciones públicas.

2. DEFINICIÓN DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Son numerosas las definiciones que se han propuesto para la promoción de ventas (Biolley y Cohen, 1991; Brown, 1995; Fraiz y Varela, 1990; Ortega, 1990; Shultz y Robinson, 1995; Ulanof, 1992; Wilmshurst, 1993), coincidiendo todas ellas en la descripción de los elementos que el público objetivo percibe de una acción promocional, es decir, el ofrecimiento de un *incentivo promocional* durante un *periodo* determinado de tiempo. En cambio, bajo el punto de vista de la gestión empresarial, el emprender una promoción de ventas precisa de una estructura que la sostenga y coordine. En este sentido, la promoción supone la implicación de toda la organización comercial de la empresa. Así, teniendo en cuenta que se ofrece el mismo producto más una ventaja añadida promocional generando una nueva **oferta especial**, ésta habrá que configurarla (política de producto), determinar la compensación y sacrificios que deben realizar los destinatarios para obtenerla (política de precios), ponerla a su disposición (política de distribución) y sobre todo, informar de su existencia (política de comunicación).

Como en el caso de cualquier producto ofrecido por un fabricante, la aplicación de técnicas de investigación comercial permite adecuar las condiciones de cada promoción a las motivaciones y preferencias de los diferentes públicos objetivos a los que van destinadas las mismas (Ortega, 1991).

Además, otras actividades ajenas al área comercial de la empresa pueden verse afectadas por la realización de una promoción de ventas, como por ejemplo, el departamento de producción, ya que cualquier promoción que afecte al producto en cuanto a su forma, tamaño y presentación requerirá de la colaboración de dicho departamento, suministrando éste la información necesaria para la correcta planificación de la promoción, como por ejemplo:

- Limitaciones de envasado in-pack y on-pack de incentivos, folletos explicativos de la promoción, etc.
- Limitaciones de producción de envases promocionales tales como: mayor cantidad por el mismo precio, envases con un uso posterior, etc.
- Capacidad máxima de producción.

La colaboración del departamento de producción en la planificación y desarrollo de la promoción supone, entre otras actividades, la personalización o ajuste de las campañas sustentada en una *flexi-producción* y también en una *flexi-impresión* de forma que sea fácil imprimir paquetes y envases diferenciados, sin que su coste crezca de forma que anule su rentabilidad (Martínez-Ribes, 2000). Esta colaboración está íntimamente relacionada con lo que la literatura científica denomina «*compra adelantada*» o «*forward buying*»², cuando describe la conducta llevada a cabo por los distribuidores que aumentan el volumen de sus compras en periodos promocionales con el objetivo de obtener mejores precios, disminuyendo sus compras en periodos no promocionales. Este comportamiento

² Véase al respecto:

LEE, H., PADMANABHAN, V. y WHANG, S. (1997): «The bullwhip effect in supply chains». *Sloan Management Review*. Vol. 38, primavera, pp. 93-102.

ARCELUS, F., SHAH, N. y SRINIVASAN, G. (2001): «Retailer's response to special sales: price discount vs. Trade credit». *Omega*. Vol. 29, mayo, pp. 417-428.

provoca el efecto denominado «bullwhip effect» o efecto del látigo especulativo, consistente en incrementos y disminuciones repentinas de inventarios, incrementos de pedidos y rupturas de stocks.

Por tanto, nuestra opinión al respecto es que una promoción de ventas no es una actividad que implique sólo al departamento de marketing, como pudiera ocurrir con otras actividades de comunicación. La promoción puede afectar a otros departamentos de la empresa que deberán asumir papeles distintos en función de la fase en la que se encuentre. Ejemplo de ello son las actividades de aprovisionamiento y financiación de los incentivos promocionales así como el cumplimiento de la legislación vigente³.

En definitiva, estamos ante una actividad que exige un elevado esfuerzo de coordinación entre distintas áreas de la organización para que se desarrolle con éxito. Por tanto, y teniendo en cuenta las repercusiones internas que tiene para el fabricante el realizar una promoción de ventas, proponemos la siguiente definición, a nuestro juicio más completa, que recoge este aspecto junto con los habitualmente expuestos en la literatura existente:

«Conjunto de actividades realizadas por la empresa, como consecuencia del ofrecimiento de un incentivo, durante un periodo determinado de tiempo, que implican la coordinación de diferentes áreas funcionales de la empresa, para la consecución de determinados objetivos comerciales».

3. LA PROMOCIÓN DE VENTAS Y LA GESTIÓN PROMOCIONAL

La única filosofía de gestión válida para las empresas que compiten en los mercados actuales es aquella que integra las dos inquietudes que actualmente tiene la disciplina del marketing: las relaciones a largo plazo y el ámbito organizacional-estratégico (Greenley y Oktengil, 1996), o la orientación al mercado⁴ y el marketing relacional (Barroso y Martín, 1999). No obstante, la promoción de ventas es, para muchos fabricantes, una actividad comercial gestionada bajo una orientación a la venta, filosofía que implica un enfoque de corto plazo en su gestión, asignando a la promoción un único objetivo, el incremento de las ventas de forma inmediata. Esta forma de entender la gestión promocional puede oca-

³ Con respecto a los aspectos legales de la promoción de ventas en España, puede consultarse entre otros:

HERNANDEZ, B. (2002): «Posición común de la Asociación de usuarios de la comunicación respecto a la propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a las promociones de ventas en el mercado interior». *Autocontrol*. N.º 62, marzo, pp. 18-30.

PALAU, F. (1998): *Descuentos promocionales: un análisis desde el derecho contra la competencia desleal y la normativa de ordenación del comercio*. Madrid, Idelco.

SOLER, P. (2002): «Promociones publicitarias y globalización de los mercados». *Autocontrol*. N.º 64, mayo, pp. 30-4.

⁴ CERVERA, A. y SANCHEZ, M. (1999): «Análisis de las actitudes hacia la práctica del marketing: evidencias empíricas». *XI Encuentros de profesores universitarios de marketing*. Valladolid, Esic. pp. 117-130.

Como afirman estos autores, consideramos que el término «orientación al mercado» es preferible al de «orientación al marketing» u «orientación al consumidor». Esta elección resulta más apropiada por los siguientes motivos: a) Puesto que la orientación al mercado no corresponde en exclusiva al departamento de marketing, sino que es una responsabilidad de toda la organización, el término «orientación al marketing» podría reducirlo al departamento específico u otorgarle a éste un excesivo protagonismo provocado por el rechazo del mismo. b) La orientación al mercado posee una consideración amplia del mercado, no limitada a los clientes de la organización, sino que incluye también a la competencia y el entorno.

sionar efectos negativos sobre la imagen de marca o empresa, en las relaciones con los canales de distribución y en la fidelidad de los compradores del producto (Ballina y González, 1995).

Por tanto, esta filosofía de gestión promocional debe ser superada para evitar sus efectos negativos, así como para considerar a la promoción de ventas como una herramienta a disposición del fabricante para la consecución de objetivos con un horizonte temporal superior al corto plazo, como por ejemplo, el establecimiento de relaciones estables con el consumidor.

En definitiva, la propuesta que presentamos a continuación se plantea en un entorno de gestión en el que las diferentes estrategias de los elementos que componen el marketing-mix se desarrollan de forma coordinada. Además, estas estrategias estarán condicionadas por las características del mercado objetivo seleccionado y por el posicionamiento elegido para el producto en cuestión. Este entorno de gestión lo podemos representar gráficamente por medio de la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia.

Figura 1

Entorno de gestión de la promoción de ventas

Esta coordinación, necesaria para cualquier actividad de comercialización, cobra mayor importancia en la gestión de la promoción de ventas debido a las características particulares de ésta. Por otro lado, la colaboración que en muchas ocasiones se requiere de otras áreas funcionales de la empresa para la gestión de la promoción de ventas, hace que la necesidad de coordinación con otras actividades de la empresa supere el ámbito de

marketing. Este último aspecto diferencia a la promoción del resto de actividades de comunicación, cuya gestión comienza una vez que el producto ha sido diseñado y fabricado, se han establecido los canales de distribución y se ha fijado el precio del producto.

4. LA PROMOCIÓN DE VENTAS Y SU FUNCIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES ESTABLES CON EL CONSUMIDOR

El enfoque de gestión que proponemos se fundamenta en la consecución de relaciones estables y duraderas con el consumidor final. Nuestro propósito no es atribuir a la promoción de ventas el objetivo de establecer una relación de fidelidad a la marca, sino determinar las líneas básicas de actuación que permitan a la promoción colaborar en el establecimiento de dicha relación.

La estrategia promocional básica a desarrollar dependerá, entre otros motivos, del tipo de consumidor al que se dirija la empresa, diferenciando dos tipos de estrategias básicas en función de la relación que exista entre el consumidor y la marca o empresa promocionada. Así, podemos identificar una estrategia promocional ofensiva, diseñada para la captación de nuevos consumidores, y una estrategia promocional defensiva, que responde al objetivo de mantener a los consumidores actuales.

Para que un consumidor potencial se convierta en un consumidor fiel a la marca debe producirse una primera compra que inicie un proceso de aprendizaje (conocimiento del producto) por medio de su consumo y compras repetidas del mismo. Proceso que puede comenzar debido a una acción de promoción de ventas entre otras opciones. Por tanto, la promoción de ventas podrá *ayudar* a la consecución de nuevos consumidores fieles si tiene como principales objetivos:

- a) Provocar la primera compra y prueba de un producto desconocido o no valorado hasta ese momento por el público objetivo al que se dirige.
- b) Facilitar y estimular el aprendizaje del producto por medio de su uso y consumo.

Entre el colectivo de nuevos compradores podemos identificar tres grupos que poseen experiencias diferentes de consumo. Así, encontramos a los *nuevos consumidores*: consumidores que se introducen por primera vez en el mercado, bien porque no han tenido la necesidad de adquirir el producto o porque no lo han considerado oportuno hasta ese momento; *consumidores de categorías sustitutivas*: son consumidores que utilizando productos de otras categorías satisfacen la misma necesidad que nuestro producto; y *consumidores de marcas competidoras*: es decir, consumidores de marcas que actúan en la misma categoría⁵.

La experiencia, en cuanto a la compra y consumo del producto será, inexistente para el primer grupo, limitada en el segundo y elevada en el tercero, por lo que los objetivos promocionales serán diferentes para cada uno de estos grupos, así, y teniendo en cuenta el

⁵ Término que entendemos como sinónimo, en cuanto a su alcance, al propuesto por Abell como producto-mercado. Según este autor, un producto-mercado está delimitado por la intersección de una función básica (servicio básico prestado por el producto), una tecnología (varias tecnologías pueden ser utilizadas para obtener una función básica) y un grupo de compradores, a diferencia del término mercado (conjunto de tecnologías, una función básica y un grupo de compradores). ABELL, D. (1980): *Defining the Business. The starting point of strategic planning*. New Jersey, Prentice Hall, pp. 191-201. Citado por MARTÍN, E. (1997): *Marketing*. Barcelona, Ariel. pp. 152-153.

horizonte temporal de su consecución, los objetivos promocionales que determinarán una estrategia promocional ofensiva los podemos sintetizar gráficamente de la siguiente forma:



Fuente: elaboración propia.

Figura 2

Objetivos promocionales: nuevos consumidores

La promoción de ventas no debe orientarse exclusivamente a la búsqueda de consumidores no leales a la marca, o consumidores cambiantes, sino también puede dirigirse hacia los consumidores leales a la misma, aumentando más, si cabe, la satisfacción que el cliente habitual encuentra en la compra y utilización o consumo del producto, sobre todo, con el objetivo de hacer frente al comportamiento de *búsqueda de variedad* por el cual consumidores satisfechos cambian de marca.

La propensión hacia la búsqueda de variedad en la compra es una característica relacionada con factores personales y con la categoría del producto (Van Trijp, Hoyer, Wayne e Inman, 1996). Las razones por las que los consumidores pueden cambiar de comportamiento al elegir los productos y consumirlos son numerosas, y van desde la curiosidad por los productos no elegidos, al aburrimiento con el producto elegido previamente o con los atributos de dicho producto (Gómez, Jiménez y Mollá, 2000). Por tanto, la promoción de ventas se puede utilizar como una medida anti-rutina y como un medio de animación, especialmente en los sectores donde la frecuencia de compra de la clientela es muy alta. La compra repetitiva de la misma marca puede llevar al aburrimiento, por lo que las promociones de venta pueden provocar una experiencia de compra no aburrida y en cierta forma siempre sorprendente, disminuyendo las posibilidades de cambio.

Por tanto, los objetivos promocionales deberán ser diferentes si la acción promocional tiene como público objetivo a los consumidores actuales, puesto que éstos poseen una gran experiencia de compra y consumo de la marca. Además, las acciones promocionales desarrolladas por otras marcas, en la misma categoría o en otras categorías competidoras, junto con el posible hastío producido en el consumidor por una relación de compra y consumo monótona y carente de novedades, pueden provocar en éste un comportamiento de cambio de marca o categoría consumida.

En definitiva, las acciones promocionales dirigidas al segmento de consumidores actuales deberán perseguir los siguientes objetivos:



Fuente: elaboración propia.

Figura 3

Objetivos promocionales: consumidores actuales

Una vez definida la estrategia promocional básica, ofensiva o defensiva, la promoción de ventas tratará de ofrecer al consumidor una recompensa o beneficio que incremente el valor percibido del producto promocionado. Son varios los beneficios que la promoción puede ofrecer al consumidor, pudiéndose concretar en los siguientes: *acceso a productos de mayor calidad, ahorro económico, exploración, autoexpresión, conveniencia y entretenimiento* (Chandon, Wansink y Laurent, 2000).

La empresa deberá determinar qué beneficios quiere que el consumidor perciba con la promoción, así mismo, estos beneficios condicionarán la elección del tipo de promoción de ventas que deberá desarrollar la empresa.

La relación de acciones promocionales es muy extensa, sobre todo si son identificadas por el incentivo que ofrecen y el modo de obtenerlo. Las alternativas que tiene la empresa para ofrecer un beneficio promocional al consumidor, y que podemos identificar como las estrategias promocionales sobre las que las empresas deberán decidir tras el planteamiento de objetivos y beneficios promocionales, las sintetizamos por medio de la siguiente clasificación:

Tabla 1

Clasificación de las acciones promocionales

Promociones diferidas	<ul style="list-style-type: none"> — Regalo a las primeras cartas o hasta fin de existencias — Envío del justificante de compra para obtener un regalo seguro — Envío del justificante de compra para participar en un sorteo o concurso — Devolución del precio después de enviar el justificante de compra — Vales descuento para próximas compras
Promociones inmediatas	<ul style="list-style-type: none"> — Prueba gratuita de un producto que ofrece un regalo o un descuento por su compra — Regalo directo por la compra de un producto — Regalo de la muestra de un producto por la compra de otro
Promociones económicas	<ul style="list-style-type: none"> — Más cantidad del producto por el mismo precio — Descuento en el precio del producto — Ofertas de dos por uno, tres por dos y similares
Promociones de tarjeta	<ul style="list-style-type: none"> — Descuento en el precio de determinados productos por utilizar la tarjeta de pago del establecimiento — Obtención de puntos para el programa de fidelización
Promociones sociales	<ul style="list-style-type: none"> — Una parte del precio pagado por el producto se destinará a una obra social
Promociones de envase	<ul style="list-style-type: none"> — El envase que contiene el producto tiene utilidad para usos posteriores

Fuente: Villalba, 2002.

Una vez seleccionada la estrategia, deberá llevarse a cabo el diseño de la misma que consistirá fundamentalmente en las siguientes tareas:

La concreción del incentivo promocional

La elección del incentivo promocional que se va a utilizar en la promoción dependerá de los objetivos promocionales, público objetivo, naturaleza del producto, recursos disponibles y las condiciones del entorno.

La formalización de la mecánica promocional

Consistirá en especificar cómo el público objetivo puede obtener el incentivo promocional anteriormente seleccionado (número de compras necesarias, fecha de inicio y final de la promoción, forma de envío y recepción, etc.).

La elección de las actividades de comunicación que van a informar de la acción

Al igual que la oferta básica, o producto en condiciones normales, la oferta especial que significa una promoción de ventas debe ser comunicada al público objetivo, por lo que la empresa deberá determinar en qué medios y soportes se va a realizar dicha comunicación.

Tests y controles previos a su ejecución

Con el objetivo de reducir el riesgo de fracaso de una promoción, es preciso realizar una serie de pruebas previas al lanzamiento definitivo de la promoción que pueden per-

mitir a la empresa: conocer la respuesta del público objetivo a la promoción, descubrir posibles frenos a la operación (internos y externos), determinar las reacciones de los distribuidores, repercusión en la imagen de la marca, etc.

Si bien estos tests previos ayudan a alcanzar los objetivos perseguidos de cualquier actividad comercial, en el caso particular de la promoción de ventas deben permitir conseguir, de forma casi exacta, igualar resultados con objetivos. La aparente brillantez de obtener unos resultados superiores a los objetivos puede acarrear problemas con los distribuidores, consumidores, producción, etc., siendo más evidentes las consecuencias de no haber alcanzado los objetivos.

Ejecución

Una vez diseñada la promoción, y habiendo realizado los ensayos oportunos, la empresa podrá desarrollarla. Durante el periodo de su ejecución, será precisa la colaboración y coordinación de diversas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, aprovisionamiento, logística, etc.), así como de agentes externos (distribuidores, prescriptores, empresas especializadas, etc.). Esta colaboración y coordinación son fundamentales puesto que su ausencia puede poner en peligro la consecución de los objetivos promocionales. Así lo manifiesta Orduña (2000) al considerar las promociones eficientes como *«el proceso de colaboración entre proveedor y distribuidor para el desarrollo de eventos promocionales que asegure mejores resultados en el consumidor final a la vez que optimiza el impacto total causado en las operaciones a lo largo de la cadena»*.

Esta planificación y ejecución conjunta, entre fabricantes y distribuidores, supondrá la mejora de los resultados promocionales, así como la disminución de los costes de producción y almacenaje incurridos como consecuencia de las acciones de promoción de ventas.

De forma sintética el proceso promocional propuesto por AECOC⁶, que recoge esta relación, está en la página siguiente.

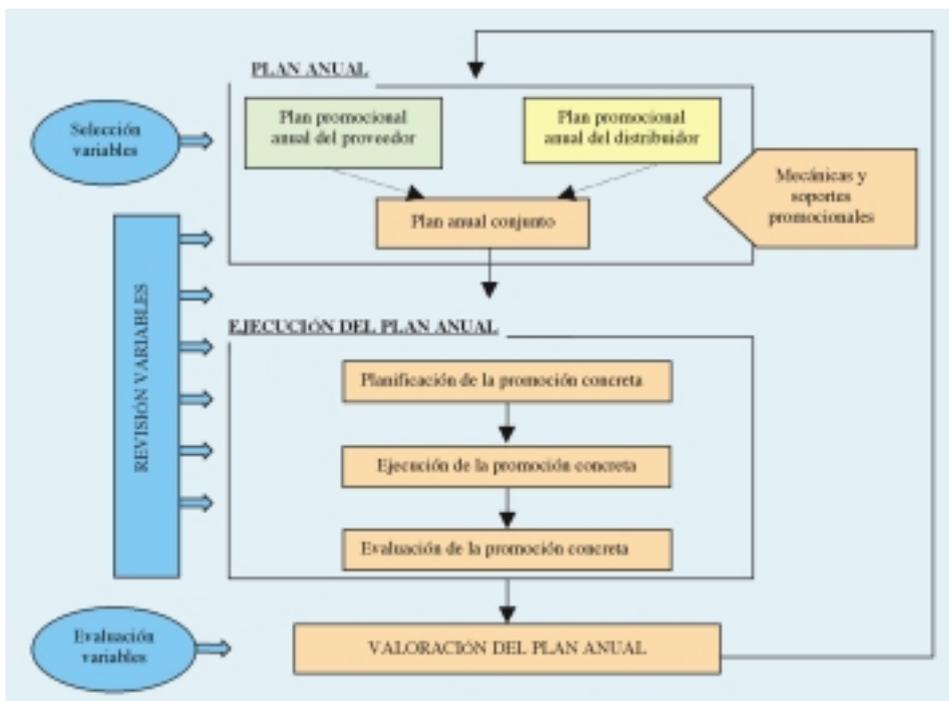
Evaluación de la promoción

Las acciones de control de la promoción de ventas no deben limitarse a verificar si se han alcanzado los objetivos una vez que ha finalizado ésta, sino que también habrán de realizarse durante su ejecución. El motivo fundamental de este control es solucionar lo más rápidamente posible los problemas que puedan impedir el cumplimiento de las condiciones promocionales puesto que, como refleja la evidencia empírica⁷, el incumplimiento por parte de la empresa de las promesas promocionales realizadas al consumidor puede ocasionar las peores consecuencias, en especial en categorías de productos de baja implicación de compra.

El control efectuado, finalizada la promoción, tendrá la misión de contrastar los resultados conseguidos con los objetivos que se perseguían. Si bien debemos añadir que, además de los resultados económicos obtenidos por el incremento de las ventas, la valoración de los resultados deberá tener en cuenta la influencia de la promoción en la imagen y posicionamiento de la empresa, así como la información (datos personales y de consumo) recabada de los consumidores que han participado en la promoción.

⁶ Asociación Española de Codificación Comercial.

⁷ Ante la pregunta: «Si una marca que compra habitualmente no cumple con las condiciones de la promoción en la que usted ha participado, ¿cuál sería su reacción?», un 59% (30% espontánea, 29% sugerida) de los consumidores respondieron que no volvería a comprar esa marca.



Fuente: www.aecoc.es

Figura 4

Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes

Por tanto, el control realizado durante la promoción tendrá una influencia directa en la ejecución de la misma, mientras que el efectuado al final del periodo promocional será fundamental para el desarrollo de acciones futuras.

Como en todo proceso de toma de decisión, las decisiones que se han presentado en este modelo de gestión deberán ser adoptadas después de analizar la información disponible por la empresa, que en el caso concreto de la promoción de ventas podemos clasificar en interna, externa e histórica, haciendo referencia cada una de ellas a aspectos como los que presentamos a continuación.

La información externa, una vez analizada, permitirá a la empresa determinar la oportunidad de realizar una acción promocional, así como llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Se trata fundamentalmente de información relativa al microentorno de la empresa, teniendo especial importancia la referida a los competidores y clientes.

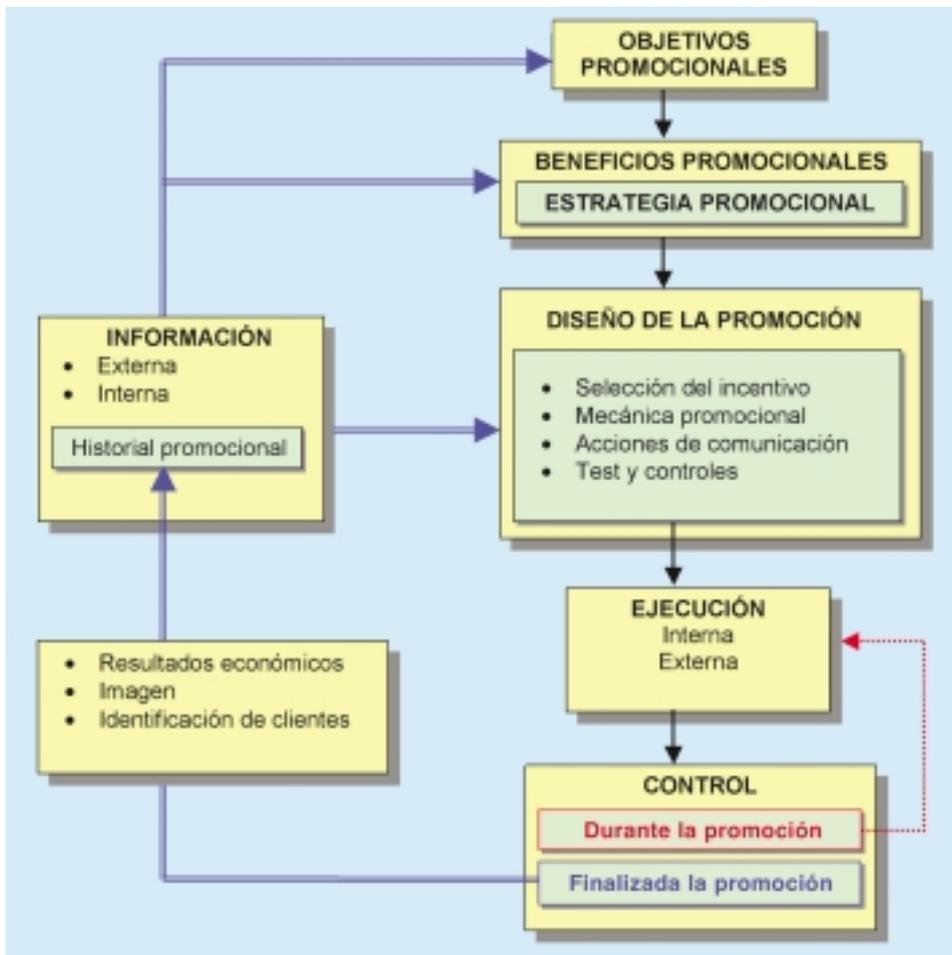
No obstante, la información del macroentorno de la empresa también puede orientar las decisiones promocionales, como por ejemplo, la situación económica y social, o el desarrollo de determinados acontecimientos (deportivos y culturales generalmente) sobre los cuales puede girar la acción promocional.

La información interna es aquella información que permite estimar los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo una acción promocional. Nos referimos, además de

los recursos económicos, a las características técnicas del producto, nivel de producción, existencias, disponibilidad de la fuerza de ventas, acciones de comunicación previstas, etc.

Como elemento de **la información histórica**, la identificación de los clientes debe ser considerada como un activo de gran valor que puede ser obtenido con la promoción de ventas. Además de esta identificación, los resultados económicos y la influencia en la imagen de la marca que han tenido las acciones promocionales anteriores, condicionarán las acciones que vaya a emprender la empresa en el futuro.

Por tanto, estos tres tipos de información permitirán el desarrollo de una gestión promocional cada vez más eficiente. Como conclusión, el enfoque de gestión que proponemos para la promoción de ventas lo podemos sintetizar por medio del siguiente modelo teórico:



Fuente: elaboración propia.

Figura 5

Modelo de gestión promocional

5. CONSIDERACIONES FINALES

La cada vez mayor utilización de las acciones promocionales en los mercados de consumo, por parte de los fabricantes, incrementa los costes asociados a las mismas, siendo necesario una gestión cada vez más eficiente de estas actividades.

Con el modelo presentado hemos tratado de aportar una visión integral de la gestión promocional que deben desarrollar las empresas fabricantes, y en general todas las empresas, que compiten en los mercados de consumo.

Esta forma de gestionar la promoción de ventas debe comenzar por la superación de la orientación a la venta que preside una gran parte de las promociones actuales, lo que permitirá el planteamiento de diferentes objetivos, como el establecimiento de relaciones estables con el consumidor, puesto que reducir la capacidad de la promoción de ventas a la consecución de un incremento de ventas a corto plazo es, en nuestra opinión, simplificar en demasía las posibilidades de una correcta gestión promocional.

Finalmente, desde el punto de vista del fabricante, el desarrollo de una promoción de ventas implica la colaboración y coordinación de otras áreas funcionales de la empresa así como del canal de distribución, lo que implica la presencia de todos ellos en el proceso de gestión promocional, adoptando un papel activo en el desarrollo del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D. (1980): *Defining the Business. The starting point of strategic planning*. New Jersey, Prentice Hall.
- ARCELUS, F., SHAH, N. y SRINIVASAN, G. (2001): «Retailer's response to special sales: price discount vs. Trade credit». *Omega*. Vol. 29, mayo, pp. 417-428.
- BALLINA, F. J. y GONZÁLEZ, F. (1995): «El consumidor ante las acciones de promoción: evidencias empíricas». *VII Encuentro de profesores universitarios de marketing*. Barcelona, Esic, pp. 387-400.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*. Madrid, Esic.
- BIOLLEY, G. y COHEN, M. (1991): *Tratado de promoción de ventas*, Barcelona, Hispano-Europea.
- BROWN, C. (1995): *The sales promotion handbook*. London, Kogan Page.
- CERVERA, A. y SANCHEZ, M. (1999): «Análisis de las actitudes hacia la práctica del marketing: evidencias empíricas». *XI Encuentros de profesores universitarios de marketing*. Valladolid, Esic, pp. 117-130.
- CHANDON, P., WANSINK, B. y LAURENT, G. (2000): «A benefit congruency framework of sales promotions effectiveness». *Journal of Marketing*. Vol. 64, octubre, pp. 65-81.
- FRAIZ, J.A. y VARELA, J.A. (1990): *La promoción de ventas*. Santiago, Tórculo.
- GÓMEZ, M., JIMÉNEZ, A. y MOLLÁ, A. (2000): «La búsqueda de variedad en el consumidor y su interés en la gestión de marketing». *Esic-Market*. enero/abril, pp. 45-59.
- GREENLEY, G.E. y OKTENGIL, M. (1996): «A development of the domain of marketing planning». *Journal of Marketing Management*. Vol. 12, pp. 29-51.
- HERNANDEZ, B. (2002): «Posición común de la Asociación de usuarios de la comunicación respecto a la propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a las promociones de ventas en el mercado interior». *Autocontrol*. N.º 62, marzo, pp. 18-30.
- LEE, H., PADMANABHAN, V. y WHANG, S. (1997): «The bullwhip effect in supply chains». *Sloan Management Review*. Vol. 38, primavera, pp. 93-102.

- MARTÍN, E. (1997): *Marketing*. Barcelona, Ariel.
- MARTÍNEZ-RIBES, L. (2000): «Promociones ¿hacia donde van?». *Código 84*. mayo/junio, pp 54-60.
- ORDUÑA, I. (2000): «Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes». *Código 84*. julio/agosto, pp. 40-43.
- ORTEGA, E. (1990): *Nuevo diccionario de marketing*. Madrid, Expansión.
- ORTEGA, E. (1991): «La promoción de ventas y el pretest promocional». *Campaña*. N.º 391, julio, pp. 62-66.
- PALAU, F. (1998): Descuentos promocionales: un análisis desde el derecho contra la competencia desleal y la normativa de ordenación del comercio. Madrid, Idelco.
- SCHULTZ, D. y ROBINSON, W.(1995): *Cómo dirigir la promoción de sus ventas*. Barcelona, Granica.
- SOLER, P. (2002): «Promociones publicitarias y globalización de los mercados». *Autocontrol*. N.º 64, mayo, pp. 30-4
- ULANOFF, S. (1992): *Handbook of sales promotion*. New York, McGraw-Hill.
- VAN TRIJP, H., HOYER, W. e INMAN, J. (1996): «Why switch? product category-level explanations for true variety-seeking behaviour». *Journal of Marketing Research*. Vol. 33, agosto, pp. 281-292.
- VILLALBA, F.J. (2002): *La influencia de la promoción de ventas en el consumidor. Evidencias empíricas en los mercados de consumo*. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco.
- WILMSHURST, J. (1993): *Below the line*. Oxford, Butterword-Heinemann.
- WILSON, R., GILLIGAN, C. y PEARSON, D. (1992): *Satratagic marketing management, planning, implementation and control*. London, Butterworth-Heinemann.
- YUSTAS, Y. (2000): *Promociones de ventas en mercados españoles de alimentación*; Madrid, Idelco.
- YUSTAS, Y. (2001): «Evolución histórica de análisis de las promociones de ventas». *Esic-Market*. enero/abril, pp. 173-207.