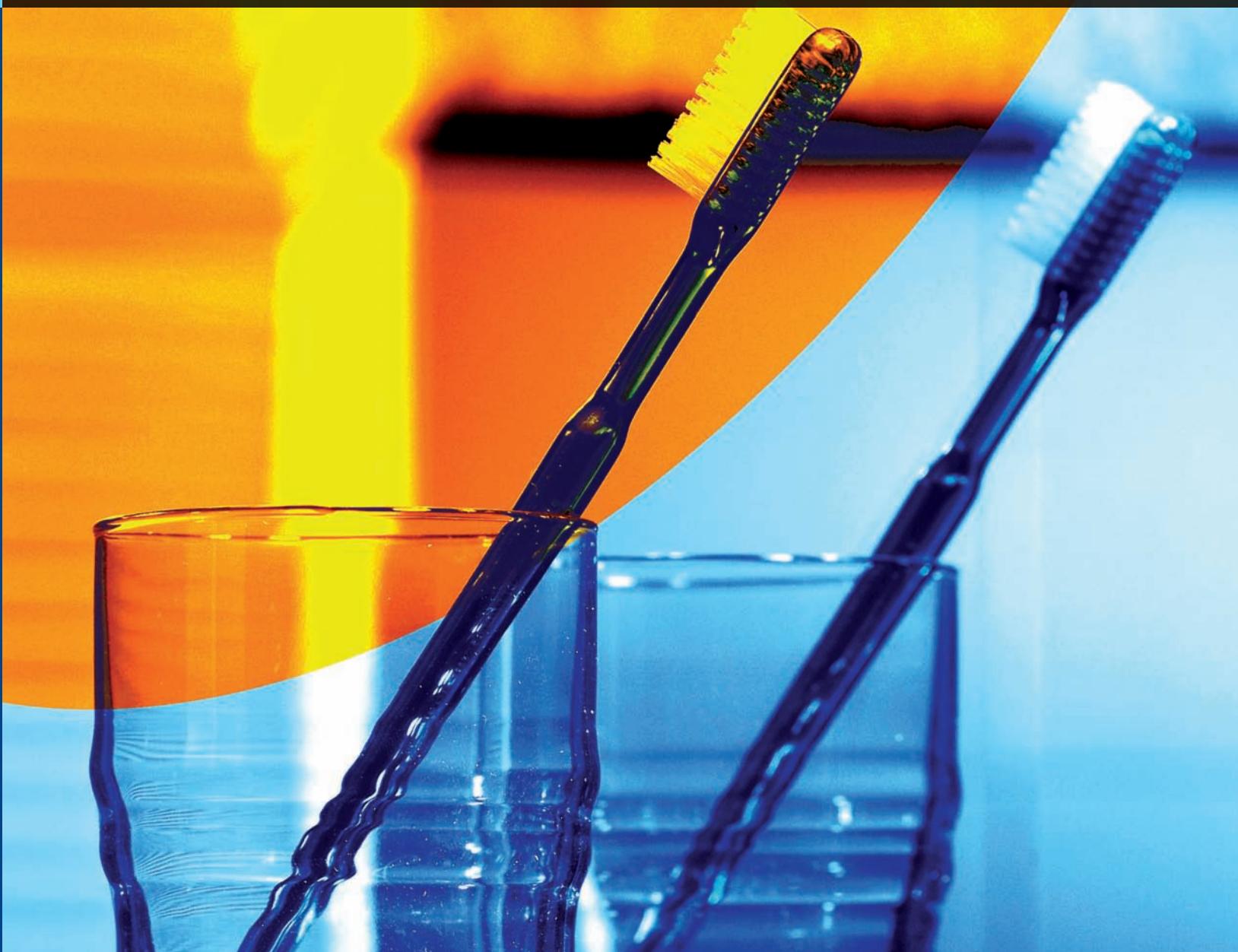


# Estrategias de Publicidad y Promoción



G. J. Tellis  
I. Redondo



## **ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**



# **ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

**GERARD J. TELLIS**

University of Southern California

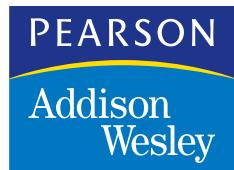
**IGNACIO REDONDO**

Universidad Autónoma de Madrid

**Traducción:**

Cristina Belló

Isabel Villar



Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima • Montevideo  
San Juan • San José • Santiago • São Paulo • Reading, Massachusetts • Harlow, England

/ Datos de catalogación bibliográfica

TELLIS, G. J., REDONDO, I.  
*Estrategias de publicidad y promoción*  
PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Madrid, 2002

ISBN: 978-84-832-2697-1

Materia: Marketing: 339

Formato 215 x 270

Páginas: 584

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS

© 2002 respecto a la primera edición en español por:  
PEARSON EDUCACIÓN, S.A.  
Ribera del Loira, 28  
28042 Madrid (España)

TELLIS, G. J., REDONDO, I.  
*ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN*

ISBN: 84-7829-071-0

Depósito Legal:

PEARSON ADDISON WESLEY es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

*Traducido de:*

*Advertising and Sales Promotion Strategy*, First edition by Gerard J. Tellis  
Copyright © 1998, All Rights Reserved. Published by arrangement with the original publisher,  
Addison Wesley Longman, a Pearson Education Company.  
ISBN 0-321-01411-1

*Edición en español:*

Equipo editorial:

Editor: Andrés Otero

Asistente editorial: Ana Isabel García

Equipo de producción:

Director: José A. Clares

Técnico: Isabel Muñoz

Diseño de cubierta: Mario Guindel, Lía Sáenz y Begoña Pérez

Composición: DISCREPT, S.L.

Impreso por: Orymu, S.A.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

A Cheryl, Neil, Viren, Kethan y Sonia.  
*Gerard J. Tellis*

A mis padres.  
*Ignacio Redondo*



# PRÓLOGO

**L**a comunicación comercial, que consta básicamente de la publicidad y las promociones, es una parte del marketing que incentiva el consumo privado y dinamiza la actividad económica. Se trata de una materia extensa en donde se integran los enfoques de varias disciplinas, como el propio marketing, la psicología, la teoría económica, la sociología y la investigación operativa. Además, es una materia en continuo cambio, porque las empresas no cesan de desarrollar nuevos medios, técnicas y proyectos, para competir con sus rivales en un entorno muy dinámico. Este manual pretende ahondar en estas cuestiones de la comunicación comercial.

El libro es fruto de nuestra experiencia como profesores de la Universidad de California del Sur y de la Universidad Autónoma de Madrid. Existen bastantes textos de calidad en el mercado, pero ninguno se ajustaba al contenido y enfoque buscados en este manual. Para empezar, un manual bien documentado debe incorporar los conocimientos adquiridos con la investigación experimental. Pero fácilmente eso podría hacer que las páginas resultasen demasiado abstractas para ciertos lectores. Como decía Séneca, "largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías; breve y eficaz por medio de ejemplos". Así que hemos sazonado los capítulos con numerosos casos que ilustran las ideas explicadas. Como la orientación es eminentemente práctica, se analizan muchos ejemplos relevantes y se describen estrategias creativas. Hay algunos libros de publicidad que presentan numerosos ejemplos pero no profundizan en la teoría. Este manual pretende aportar un equilibrio entre teoría y práctica, describiendo el estado actual de los conocimientos y presentando ejemplos suficientemente representativos.

## ENFOQUE

La publicidad se convirtió en un importante impulsor de la demanda cuando la tecnología hizo posible la producción y difusión de los bienes en masa. La publicidad ha contribuido al desarrollo del mercado de masas y a consolidar las marcas que representaban una calidad uniforme a buen precio. Actualmente, en los mercados maduros han proliferado muchas marcas similares, y las promociones han ganado protagonismo. Las promociones hacen que una marca poco conocida llame la atención; ayudan a orientarla hacia segmentos específicos; y estimulan sus ventas en períodos concretos. Muchos libros de texto, que siguen el desarrollo histórico de la disciplina, se centran sólo en la publicidad. Otros amplían el objeto de estudio y también analizan la venta personal y las relaciones públicas. Este libro trata exclusivamente sobre la publicidad y las promociones por tres razones.

La primera es que las empresas han ido dedicando una mayor parte del presupuesto de comunicación a las promociones, y una parte menor a la publicidad. En Estados Unidos, de 1981 a 1992, la cuota del presupuesto destinada a la publicidad se redujo casi a la mitad, mientras que la dedicada a promociones aumentó en la misma proporción. Ahora las empresas estadounidenses están gastando aproximadamente tres cuartas partes del presupuesto en promociones y una cuarta parte en publicidad. Por tanto, las promociones se han convertido en un componente fundamental del plan de comunicación.

En segundo lugar, la publicidad y las promociones están íntimamente relacionadas. Los gastos publicitarios están directamente relacionados con los gastos promocionales. En muchos casos son sustituibles y en otras ocasiones son complementarios. Sea como fuere, en

cada situación hay que decidir conjuntamente cómo se distribuye el presupuesto entre una partida y otra. Y, más importante, la estrategia y el contenido de la publicidad deben estar muy vinculados con las promociones. De ahí que convenga tratar sobre ambas materias en el mismo foro.

Por último, la venta personal y las relaciones públicas no están tan relacionadas con la publicidad y las promociones como para merecer un análisis profundo en el mismo libro. Aunque la venta personal está relacionada con las promociones, consiste fundamentalmente en la dirección de los vendedores. Así mismo, las relaciones públicas pretenden básicamente la difusión de noticias sobre la empresa, lo que constituye una materia algo diferente de la publicidad. Un tratamiento extenso de asuntos colaterales puede dificultar el análisis profundo de las materias esenciales. Además, la publicidad y las promociones suelen ser las principales acciones de comunicación de un departamento de marketing. Ellas incluyen una serie de decisiones que controla totalmente la empresa y que deben ser evaluadas conjuntamente.

## CARATERÍSTICAS FUNDAMENTALES

*Estrategias de publicidad y promoción* ha sido concebido para que los lectores comprendan a fondo la publicidad y las promociones y puedan entonces desarrollar estrategias exitosas en la práctica. En particular, este libro presenta las siguientes características:

- Se centra en la publicidad y en las promociones, dos materias esenciales de la comunicación. Para ahondar en estas materias, no trata específicamente sobre la venta personal ni las relaciones públicas.
- Se basa en estudios modernos de las ciencias sociales, para asegurar que los lectores reciban una base de conocimientos sólida y actual.
- Se explica por qué ocurren los fenómenos en lugar de limitarse a una mera descripción de ellos. Así mismo, se intenta mostrar por qué unas estrategias tienen éxito y otras fracasan, en vez de conformarse con su simple identificación.
- El libro tiene una orientación empresarial. Su objetivo consiste en ayudar a diseñar estrategias rentables. Se emplean ejemplos significativos –actuales y pasados– para animar la presentación y transmitir claramente los puntos clave.
- En el manual se explican teorías, conceptos y términos a partir de los principios fundamentales. No se requieren conocimientos previos de empresariales, económicas, marketing o psicología. De modo que los lectores formados en otras disciplinas pueden usar este libro y comprender sus contenidos. No obstante, los lectores con un bagaje previo podrán percatarse mejor de todos los aspectos analizados.
- El estilo es sencillo, directo y ágil. Se emplea un lenguaje sencillo incluso para explicar ideas complejas.

## ORGANIZACIÓN DEL CONTENIDO

El libro está dividido en cuatro partes. La primera presenta los antecedentes de la materia. La segunda se dedica a la comunicación, sobre la que giran las principales decisiones publicitarias. La tercera analiza los conceptos, principios y estrategias de las promociones. Y la cuarta parte explica cómo diseñar la publicidad y las promociones para planificar la estrategia.

La Primera Parte consta de tres capítulos. En el Capítulo 1 se definen los términos básicos empleados en este campo. Se repasa la historia de la comunicación y se explica su relación con la estrategia de marketing. El repaso histórico permite comprender a fondo el

desarrollo de la comunicación. Ayuda a observar objetivamente diversas prácticas, tendencias y polémicas del ámbito comercial. El examen simultáneo de las estrategias de comunicación y de marketing es fundamental porque la publicidad y las promociones son componentes intrínsecos de la estrategia de marketing.

El Capítulo 2 supone una aportación relevante, porque analiza en profundidad la regulación de la publicidad y de las promociones. Estas actividades están muy reguladas porque frecuentemente se prestan a engaños, abusos, etc. La regulación es en parte responsable del cariz que han tomado estas materias actualmente. También define la variedad de estrategias que los empresarios pueden adoptar. Por tanto, es necesario un buen tratamiento de la regulación al comienzo de la obra.

En el Capítulo 3 se explica la estructura y el funcionamiento de una agencia de publicidad, la institución más representativa de la actividad publicitaria. También se presta mucha atención al papel de la creatividad. Aunque la creatividad no es la única función de la agencia, es una característica de la institución o del personal que debe inspirar cada faceta del quehacer publicitario. De ahí que estas cuestiones sean tratadas en la Primera Parte. Además, existen numerosos estilos creativos que pueden ser eficaces. Estos estilos han sido desarrollados por profesionales del sector y puestos en práctica por diversas agencias. Una discusión sobre estas cuestiones se realiza mejor en el contexto de la agencia.

La Segunda Parte dedica cinco capítulos a la comunicación. El Capítulo 4 presenta los conceptos y principios básicos de la persuasión. En el Capítulo 5 se explica cómo llamar la atención del consumidor, que es un requisito esencial de la comunicación. Las vías de persuasión más importantes son la argumentación, la emoción y los testimonios: cada una es objeto de un capítulo específico, del sexto al octavo respectivamente. Muchos creen que la emoción y los testimonios son modos de persuadir menos importantes que la información y la argumentación. Sin embargo, la emoción es probablemente el principal método persuasivo, por delante de los estímulos racionales. La publicidad actual seguramente se apoya tanto en las emociones y los testimonios como en los argumentos. Un tratamiento separado de estos temas no supone que su utilización sea mutuamente excluyente. La teoría y los ejemplos demuestran que la persuasión puede aumentar con la combinación de diferentes tipos de estímulos.

La Tercera Parte está dedicada a las promociones. La variación de precios es uno de los aspectos centrales de las promociones. El Capítulo 9 aporta a la literatura un detallado análisis sobre esta materia. Ahí se explica cómo reaccionan los consumidores ante los cambios de precios y las estrategias que pueden adoptar las empresas como respuesta. Se basa principalmente en los avances del marketing, la teoría económica y los estudios de gestión empresarial, para comprender las decisiones de los consumidores. Los Capítulos 10, 11 y 12 están dedicados respectivamente a las promociones del distribuidor, las promociones del fabricante y las promociones hacia el consumidor. Este libro analiza estos temas con más detalle que otros manuales, debido a su creciente importancia en los últimos años.

La Cuarta Parte está dedicada a la planificación de la publicidad y las promociones. Los objetivos son indispensables en cualquier plan y deben ser fijados al comienzo de la planificación. En el Capítulo 13 se trata este importante tema. El Capítulo 14 explica cómo se puede probar la eficacia de la publicidad y de las promociones. Las variables empleadas en las pruebas dependen de los objetivos de la empresa. Por tanto, estas explicaciones van después del capítulo de la fijación de objetivos. Ante la pregunta de si la publicidad afecta actualmente a las ventas, se repasan algunos estudios empíricos para ofrecer una respuesta coherente. En la planificación un aspecto principal consiste en seleccionar los medios y soportes donde se va a insertar la publicidad. Para ello cabe emplear medios convencionales (Capítulo 15) y medios no convencionales (Capítulo 16). El Capítulo 17 explica cómo se puede determinar el presupuesto de comunicación y el calendario de actividades. Y el Capítulo 18 expone cómo deben integrarse la publicidad y las promociones para desarrollar estrategias eficaces.

## TRATAMIENTO DE TEMAS ESPECIALES

Muchas personas están interesadas en temas especiales que han ido ganando importancia durante los últimos años. Así sucede con la regulación, la ética, el marketing directo, la estrategia internacional y la creación de marcas.

La regulación constituye probablemente el tema más importante. Hay un gran número de normas que ordenan muchos aspectos de la publicidad y las promociones. La regulación define los límites de las estrategias que los empresarios pueden aplicar legítimamente. El Capítulo 2 se dedica al marco legal de la publicidad y las promociones.

El marketing directo también ha adquirido una gran importancia debido a los cambios de conducta de los consumidores y al avance de las tecnologías de la información. El Capítulo 16 trata sobre este tema y sobre los medios publicitarios no convencionales. Entre ellos, se presta particular atención al desarrollo de Internet.

La ética es un campo que ha ido adquiriendo mayor relevancia en el ámbito comercial, especialmente en la publicidad y las promociones. Diversas normas internacionales, nacionales y locales delimitan lo que muchos profesionales consideran actualmente prácticas éticas. Como ya se ha señalado, en el Capítulo 2 se analiza la regulación. Además, hay varios capítulos donde se trata la dimensión ética de algunas cuestiones delicadas. Es mejor analizar los aspectos éticos en las materias correspondientes, en lugar de dedicarles un capítulo específico. Se ofrece a continuación una lista de cuestiones con implicaciones éticas y los capítulos donde han sido tratadas:

- La verdad en la publicidad y en las promociones, Capítulos 2 y 6
- La publicidad subliminal, Capítulo 4
- La manipulación de las emociones del consumidor, Capítulos 5 y 7
- El uso de estímulos sexuales en la publicidad, Capítulos 5 y 8
- La selección y representación de los testimoniantes, Capítulo 8
- Los estereotipos en la comunicación, Capítulo 8
- El uso incorrecto de los testimoniantes y de los modelos de conducta, Capítulos 2 y 8
- La fijación de precios justos, Capítulos 2 y 9
- La publicidad y la inflación de precios, Capítulos 1 y 10
- La discriminación de precios, Capítulo 9
- La aplicación de promociones y precios engañosos, Capítulos 2 y 9
- El marketing directo molesto e intrusivo, Capítulos 2 y 16

La creación de marcas es otro tema sumamente importante dentro de la publicidad. Uno de los principales objetivos de la publicidad consiste en desarrollar una marca inconfundible, que tenga asociada una imagen bien definida en la mente del consumidor. En este sentido, gran parte del contenido del libro está relacionada directa o indirectamente con la creación de marcas. Un capítulo dedicado sólo a este tema resultaría insuficiente para la materia o muy repetitivo respecto a otras partes del manual. Por tanto, el libro no contiene un capítulo específico sobre la creación de marcas, sino que esta materia está distribuida en secciones de varios capítulos.

La mayor parte de este manual se desarrolla en el contexto de Estados Unidos y España, aunque no faltan algunas alusiones a los mercados de Iberoamérica y de la Unión Europea. La internacionalización de los negocios es un fenómeno de creciente relevancia. En el ámbito que nos ocupa, las principales diferencias entre países son de tipo legal. Este libro se limita a resumir el marco jurídico de Estados Unidos y España, y a presentar algunas normas de varios países de Iberoamérica y de la Unión Europea. Los países también presentan diferencias significativas de tipo sociocultural, que obligan a adaptar la publicidad y las promociones a la particular idiosincrasia de los pueblos. Casi todo el contenido del libro hace referencia al entorno de Estados Unidos y España. Ahora bien, muchas de las afirmaciones son directamente extrapolables –quizá con una ligera adaptación– a los mercados hispanoamericanos, porque la publicidad y las promociones tienen muchos aspectos sustancialmente comunes a todas las culturas.

## A GRADECIMIENTOS

Deseo dar las gracias a mucha gente que me ha ayudado a preparar este libro. Anne Smith me animó a empezarlo y me ofreció un apoyo crítico para desarrollar su estructura y enfoque particulares. Revisó con gran interés el contenido de los primeros capítulos y me ofreció asesoramiento editorial, así como ejemplos y recortes de prensa para complementar ciertos puntos. Michael Roche también ejerció de editor en la última parte del proceso. Él sirvió de valioso punto de contacto con el mercado y me ayudó a llenar un vacío en la oferta editorial. Su experiencia me ayudó a situar varios elementos del contenido en su verdadero contexto. Mary Claire McEwing se convirtió en la directora del proyecto cuando el documento pasó a Addison Wesley Longman, editorial que publicó la primera edición inglesa. Agradezco especialmente su apoyo incondicional y sus generosas alabanzas.

Me gustaría agradecer la ayuda recibida de tres editores: Stephen Perrine, Elaine Silverstein e Ingrid Mount. Stephen hizo unas observaciones muy detalladas sobre algunos de los primeros capítulos. Elaine Silverstein examinó con detenimiento todos los capítulos para mejorar la ligazón, la consistencia y la composición. Me dio valiosos consejos sobre la distribución y presentación de ejemplos. Ingrid Mount supervisó la corrección final del manuscrito y el proceso de producción.

El libro también se ha beneficiado de las observaciones de muchos revisores. Entre ellos se incluyen:

Irfan Ahmed, *Texas A&M University*  
 Earl Andresen, *University of Texas—Arlington*  
 William E. Baker, *University of Vermont*  
 Vincent J. Blasko, *Arizona State University*  
 Janice L. Bukovac, *Michigan State University*  
 Hugh M. Cannon, *Wayne State University*  
 Marjorie J. Cooper, *Baylor University*  
 John Deighton, *Harvard Business School*  
 Charles Gulas, *Wright State University*  
 Jay L. Laughlin, *Kansas State University*  
 Darrel D. Muehling, *Washington State University*  
 Douglas Olsen, *University of Calgary*  
 Cornelia Pechmann, *University of California at Irvine*  
 Frank N. Pierce, *University of Florida*  
 S. P. Raj, *Syracuse University*  
 Douglas Robideaux, *Central Missouri State University*  
 Herbert J. Rotfeld, *Auburn University*  
 Alan G. Sawyer, *University of Florida*  
 David Schmittlein, *The Wharton School, University of Pennsylvania*  
 Deepack Sirdeshmukh, *Case Western Reserve University*  
 Douglas M. Stayman, *Cornell University*  
 Joel Steckel, *New York University*  
 James E. Swartz, *California State Polytechnic University at Pomona*  
 Brian Wansink, *Dartmouth College*  
 Mike Weigold, *University of Florida*

Alan Sawyer y Connie Pechmann, en particular, estuvieron en el comité de revisión en repetidas ocasiones, e hicieron numerosas observaciones inteligentes y en un tono muy alentador.

Varios estudiantes de postgrado de la Universidad de California del Sur ayudaron en varias etapas como asistentes de investigación: Pattana Thaivanich, Rajesh Chandy, Lallit Saldanha, David Ackerman, Rajeev Kohli, Liesel Johnson y Om Narasimhan. Pattana

Thaivanich, en particular, dedicó muchas horas a la corrección de las primeras pruebas de cada capítulo y a la investigación de la literatura para las referencias adecuadas. Muchas personas de Addison Wesley Longman dieron su apoyo editorial, científico y administrativo durante las distintas etapas del proyecto. Quiero recordar especialmente los esfuerzos de Arlene Bessenoff, Jay O'Callaghan, Nina Novak, Anne Bonacum, Lisa Pinto, Matthew Rohrer, Billie Porter, Gina Hagen, Ruth Berry y Karen Stevenson.

Mi mujer Cheryl y mis hijos Neil, Viren, Kethan y Sonia me apoyaron con gran entusiasmo durante toda la elaboración del libro. Neil y Viren también me ayudaron recortando y archivando artículos durante las vacaciones. Cheryl se ofreció siempre que fue necesario a corregir pruebas y a hacer sugerencias. Mis cuatro hijos me sirvieron de continua inspiración, porque animaban espontáneamente mis progresos o reprendían inocentemente mis retrasos. Me siento afortunado de tener una familia que ha compartido el trabajo y la satisfacción de este proyecto.

*Gerard J. Tellis*

# PRÓLOGO A LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

**C**omo adaptador de la edición en español de *Estrategias de publicidad y promoción*, estoy obligado a reconocer la colaboración de numerosas personas e instituciones, que han contribuido, de una forma u otra, a que esta edición viera la luz. El primer agradecimiento va dirigido a Zenithmedia, por haberme facilitado el acceso a sus valiosas fuentes de información, que han enriquecido bastantes capítulos: en particular, a Eduardo Madinaveitia, Director de Recursos Estratégicos; y a Alicia Martínez y Marga Ollero, Jefas del Departamento de Investigación.

A Sanca SGP, S.A. le agradezco las interesantes ilustraciones aportadas. Concretamente a Irma Arroyo, Directora de Marketing y Ventas, y a Ester Gómez, del Departamento de Marketing y Ventas.

También quiero agradecer las imágenes facilitadas por varias personas y empresas: María Figaredo, Supervisora de Vitruvio/Leo Burnett para la cuenta de Philip Morris; Antonio Jiménez, del Departamento de Relaciones Externas de El Corte Inglés; Xabier Urizar, de JT International Iberia S.L.; y Daniel Casadesus, Gerente Comercial de DISME.

Otras personas han contribuido con diversos materiales y fotografías. Es de justicia citar a Marta Roca, del Departamento de Marketing de Nutrexpà; Sandra Fernández, de Buena Vista Home Entertainment; Mariona Sobrequés, Directora de Comunicación de SO-FRES; y Antonio Mayoralas, Director de CECSA, la empresa propietaria CINECITO®.

Algunas editoriales han proporcionado bastantes ilustraciones que se extienden por el texto. Destacan especialmente los anuncios del libro de José María Raventós *Cien años de publicidad española: 1899-1999*, publicado por Mediterránea Books, y las fotografías facilitadas por el Director de la revista IPMARK, Manuel C. Carabajo. Y también hay que citar *El libro rojo de la publicidad* de Luis Bassat, publicado por Ediciones FOLIO, y *La fuerza de la publicidad* de Marçal Moliné, editado por McGraw-Hill.

AIMC merece un particular reconocimiento por haberme permitido acceder a sus estudios y bases de datos. Y también ODEC, por permitirme el uso del programa TOM-Micro para explotar los datos del Estudio General de Medios.

Otro recuerdo especial es para Alberto Barrera, Consejero Delegado de Dossat, por las sugerentes orientaciones y los pacientes consejos.

Así mismo, quiero dar gracias a la Asociación de Autocontrol de la Publicidad, por las informaciones facilitadas sobre la autorregulación.

A Andrés Otero y Ana Isabel García, de la División Universitaria de Pearson Educación, por los servicios prestados para allanar las numerosas dificultades que plantea la publicación de un libro.

A Fernando Montañés, también profesor de la Universidad Autónoma de Madrid, por la efectiva disponibilidad para obtener información sobre casos y ejemplos.

A los responsables de la Biblioteca de Económicas, en la Universidad Autónoma de Madrid, por la adquisición de fondos bibliográficos que han sido muy útiles para seleccionar los casos ilustrativos.

Espero que la memoria no me traicione y olvide alguna colaboración. Si fuese así, gracias a quienes he omitido sin querer.

Y, finalmente, un sincero y profundo agradecimiento para todos los que en casa habéis compartido la ilusión y los sinsabores de este trabajo.

*Ignacio Redondo*



# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Prólogo .....</b>	<b>VII</b>
<b>Enfoque .....</b>	<b>VII</b>
<b>Características fundamentales .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Organización del contenido .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tratamiento de temas especiales .....</b>	<b>X</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>XI</b>
<b>Prólogo a la edición en español.....</b>	<b>XIII</b>

## PRIMERA PARTE

<b>Introducción a la publicidad y a la promoción de ventas .....</b>	<b>1</b>
--	----------

### CAPÍTULO 1

#### Evolución de la publicidad y la promoción de ventas como decisiones estratégicas .....

<b>El alcance de la publicidad y la promoción de ventas .....</b>	<b>6</b>
Definiciones básicas .....	7
Inversión y principales participantes .....	8

<b>La historia de la publicidad y la promoción de ventas .....</b>	<b>10</b>
--	-----------

<b>Fundamentos de la estrategia de marketing .....</b>	<b>21</b>
--	-----------

La orientación al consumidor .....	22
La segmentación .....	25
Definición del público objetivo .....	29
Posicionamiento .....	31

<b>La planificación del marketing y de la comunicación .....</b>	<b>32</b>
--	-----------

Objetivos de la comunicación .....	32
Proceso de planificación de las comunicaciones .....	35

### CAPÍTULO 2

#### El marco legal de la publicidad y las promociones .....

<b>El significado de la verdad en la comunicación .....</b>	<b>44</b>
La evaluación de la verdad .....	45
Procedimiento de actuación de la CFC .....	51

<b>Regulación de formas publicitarias específicas .....</b>	51
Publicidad comparativa .....	54
Publicidad testimonial.....	55
Demostraciones.....	56
Garantías.....	56
<b>Regulación de las promociones de ventas .....</b>	58
Tipos de promociones de ventas .....	58
Veracidad de las promociones de ventas .....	60
<b>Regulación de los medios publicitarios.....</b>	62
Áreas con regulación específica en la televisión .....	62
Publicidad e información del medio.....	66
Tiempo dedicado a los anuncios .....	68
Telemarketing .....	68
Publicidad y venta por correo .....	69
<b>Autorregulación.....</b>	70
Autorregulación en la empresa .....	70
Autorregulación en las asociaciones empresariales .....	70
Autorregulación publicitaria.....	70
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Las agencias de publicidad y el proceso creativo .....</b>	<b>79</b>
<b>La estructura de las agencias.....</b>	82
Los clientes de las agencias de publicidad .....	82
Las funciones de la agencia .....	84
Tipos de agencias.....	87
Propiedad de la agencia.....	92
Organización de la agencia .....	94
<b>La elección de agencia publicitaria .....</b>	95
La ubicación de la agencia de publicidad .....	95
La organización de la actividad publicitaria.....	97
La elección de agencia externa .....	97
<b>Retribución de las agencias .....</b>	101
Comisión .....	102
Honorarios fijos .....	103
Coste base .....	103
Retribución en función de la rentabilidad .....	104
Conclusión: las ventajas de un sistema híbrido.....	104
<b>La dirección de la creatividad.....</b>	105
Los procesos del pensamiento creativo .....	106
Fomento del pensamiento creativo.....	107
Organización de la creatividad.....	108
Estilos creativos .....	109
Enfatizar en el contenido o en la realización .....	110

**SEGUNDA PARTE**

<b>Estrategias de comunicación .....</b>	<b>119</b>
--	------------

**CAPÍTULO 4**

<b>Fundamentos de la persuasión.....</b>	<b>121</b>
--	------------

<b>Condicionamiento clásico .....</b>	<b>124</b>
El proceso del condicionamiento.....	125
Factores que favorecen el condicionamiento .....	127
<b>La repetición.....</b>	<b>128</b>
La exposición simple .....	128
Publicidad subliminal .....	130
La exposición repetida.....	131
<b>La involucración .....</b>	<b>136</b>
<b>Evaluación .....</b>	<b>137</b>
Modelos sobre la evaluación previsible.....	137
Estabilidad de la persuasión según la ruta seguida .....	141
Integración de los fundamentos .....	143

**CAPÍTULO 5**

<b>Cómo captar y mantener la atención del público .....</b>	<b>147</b>
---	------------

<b>Fundamentos de la atención del consumidor .....</b>	<b>150</b>
El principio de atención selectiva .....	150
Grados de receptividad de los consumidores.....	151
<b>Captar la atención del consumidor .....</b>	<b>154</b>
Métodos para captar la atención del público.....	154
Selección del método para llamar la atención.....	163
<b>Diseño y ubicación del anuncio para llamar la atención.....</b>	<b>165</b>
Componentes del anuncio.....	165
Ubicación del anuncio .....	166

**CAPÍTULO 6**

<b>Persuadir con información y argumentos.....</b>	<b>171</b>
--	------------

<b>Procesamiento de la información por el consumidor .....</b>	<b>173</b>
La percepción: aprehender los estímulos externos .....	173
Conocimiento: pensar sobre los mensajes recibidos.....	176
Memorización y recuerdo de la información .....	181
<b>Estrategias de argumentación .....</b>	<b>185</b>
Argumentación comparativa .....	185
Argumentación refutatoria.....	190
Argumentación preventiva .....	193
Enmarcación .....	194
Argumentación de apoyo.....	194

<b>CAPÍTULO 7</b>		
<b>Persuasión mediante estímulos emocionales.....</b>		<b>199</b>
<b>Emoción .....</b>	202	
¿Qué es la emoción?.....	202	
¿Cómo persuaden las emociones? .....	203	
¿Cuándo funcionan las emociones?.....	208	
<b>Métodos para suscitar emociones.....</b>	211	
Representación.....	211	
Humor .....	214	
Música.....	218	
<b>Utilización de emociones específicas .....</b>	221	
Irritación .....	221	
Ternura .....	224	
Miedo .....	225	
Emociones de ennoblecimiento.....	228	
<b>CAPÍTULO 8</b>		
<b>Persuasión mediante testimonios.....</b>		<b>233</b>
<b>Tipos de testimoniantes .....</b>	235	
Expertos .....	236	
Famosos.....	236	
Figurantes.....	239	
<b>El papel de los testimonios.....</b>	241	
El modelo de credibilidad de la fuente .....	241	
El modelo de atracción de la fuente.....	242	
El modelo de transferencia de significados .....	244	
Aplicación de los modelos .....	245	
<b>La utilización de testimonios .....</b>	246	
Características de la audiencia .....	246	
Modos de comunicación .....	247	
Rentabilidad.....	248	
<b>La evaluación de los testimoniantes.....</b>	251	
Método Q-Ratings .....	253	
Métodos Adhoc.....	254	
<b>Repercusión estratégica.....</b>	255	
Ajuste de los famosos a los segmentos buscados.....	255	
Proliferación excesiva de famosos .....	256	
Investigación de los posibles testimoniantes .....	257	
Gestión de los contratos con famosos.....	259	
<b>Estereotipos de testimoniantes.....</b>	260	
Estereotipos basados en el sexo .....	260	
Estereotipos basados en la raza.....	265	
Estereotipos basados en la edad.....	267	

**TERCERA PARTE**

Estrategias de las promociones de ventas .....	<b>273</b>
--	------------

**CAPÍTULO 9**

Fundamentos de las promociones de ventas .....	<b>275</b>
--	------------

<b>Principales dimensiones de la promoción .....</b>	281
Características del canal.....	281
Características de la promoción.....	282
<b>Principios de las promociones basadas en precios .....</b>	283
Conocimiento de los precios y descuentos .....	284
Discriminación de precios .....	286
Descuentos periódicos.....	287
Descuento aleatorio.....	289
Descuentos cualificados y en segundos mercados .....	290
Respuesta del consumidor a las promociones de precios.....	291
Precios de referencia.....	292
Asimetría en la respuesta.....	295
Percepción de la justicia en los precios y las promociones .....	298
Derechos mutuos .....	298

**CAPÍTULO 10**

Promociones del distribuidor .....	<b>305</b>
------------------------------------	------------

<b>Descripción de las promociones del distribuidor .....</b>	309
Expositores.....	309
Publicidad promocional .....	312
Precios rebajados .....	314
Cupones dobles.....	315
<b>Análisis de los efectos de las promociones del distribuidor.....</b>	315
Respuesta a las promociones del distribuidor.....	316
Descomposición del rendimiento promocional.....	318
<b>La rentabilidad de una promoción de precio .....</b>	321
Análisis de la rentabilidad.....	322
Implicaciones estratégicas.....	324
Trasfondo de la estrategia de precios de Sears .....	326

**CAPÍTULO 11**

Promociones del fabricante .....	<b>331</b>
----------------------------------	------------

<b>Características de las promociones del fabricante .....</b>	333
Objetivos de las promociones del fabricante .....	334
Crecimiento de las promociones del fabricante .....	335
Dinámica de las promociones del fabricante .....	336
<b>Descripción de las promociones del fabricante .....</b>	338
Promociones del fabricante basadas en precio .....	339
Promociones del fabricante ajenas al precio .....	341
Promociones informativas del fabricante.....	343
Promociones motivacionales del fabricante .....	347

<b>Problemas de las promociones del fabricante .....</b>	348
Costes de las promociones del fabricante .....	349
Ventajas de las promociones del fabricante .....	351
<b>Valoración de la rentabilidad de una promoción del fabricante .....</b>	351
Análisis de la rentabilidad.....	352
Relevancia estratégica .....	353
<b>CAPÍTULO 12</b>	
<b>Promociones hacia el consumidor.....</b>	<b>357</b>
<b>Cupones del fabricante .....</b>	360
Tipos de cupones del fabricante .....	361
Objetivos de los cupones .....	362
Canje del cupón.....	363
Evaluación de la estrategia de cupones .....	367
Procesamiento electrónico de la información .....	369
<b>Reembolsos .....</b>	371
<b>Precios de paquetes .....</b>	372
Ventajas diferenciales de los precios de paquetes.....	372
Normativa de los precios de paquetes.....	372
<b>Premios .....</b>	373
La lógica de los premios.....	373
Objetivos de los premios .....	374
<b>Promociones conjuntas .....</b>	374
Función de las promociones conjuntas .....	375
Bases para las promociones conjuntas.....	375
<b>Sorteos de regalos y concursos .....</b>	376
<b>Pruebas .....</b>	379
Tipos de pruebas.....	381
Costes de las pruebas.....	381
Condiciones que favorecen las pruebas.....	382
<b>Comparación entre las promociones de precios .....</b>	382
<b>C U A R T A P A R T E</b>	
<b>Planificación de la publicidad y de las promociones .....</b>	<b>387</b>
<b>CAPÍTULO 13</b>	
<b>Fijación de los objetivos publicitarios y promocionales.....</b>	<b>389</b>
<b>Características de los objetivos bien definidos .....</b>	394
Los objetivos deben ser explícitos .....	394
Los objetivos deben ser concretos.....	395
Los objetivos deben ser estimulantes pero alcanzables.....	396
Los objetivos deben ser fijados por todas las partes involucradas.....	396

<b>Efectos de la publicidad .....</b>	397
Clasificación de los efectos de la publicidad .....	397
Modelos sobre la secuencia de efectos .....	399
 <b>CAPÍTULO 14</b>	
<b>Control de la efectividad publicitaria.....</b>	<b>405</b>
<b>Efectividad publicitaria: algunas definiciones básicas.....</b>	408
<b>Enfoques en la investigación de la efectividad publicitaria.....</b>	410
Investigación de laboratorio .....	410
Investigación de campo .....	414
Experimento de campo .....	415
<b>Medidas estándar de la efectividad publicitaria.....</b>	415
Recuerdo .....	416
Reconocimiento .....	418
Solicitudes.....	420
Ventas .....	420
<b>Cómo influye la publicidad en las ventas.....</b>	423
Principales investigaciones sobre la relación publicidad-ventas .....	423
¿Por qué las empresas siguen difundiendo anuncios ineficientes? .....	426
Conclusión.....	427
 <b>CAPÍTULO 15</b>	
<b>Planificación de la publicidad en los medios convencionales .....</b>	<b>431</b>
<b>Estructura de los medios de comunicación.....</b>	435
Características de los medios convencionales .....	435
Principales tendencias en los medios convencionales.....	446
Planificación de los medios de comunicación.....	448
Análisis de los antecedentes .....	449
Definición del público objetivo.....	450
Selección de medios.....	451
Selección de soportes .....	452
Evaluación de planes .....	454
Calendario de inserciones.....	454
Presentación del plan propuestos .....	455
Negociaciones y contratación.....	455
Seguimiento y control .....	456
<b>Fuentes de información secundaria.....</b>	457
Estudio General de Medios .....	457
Oficina de Justificación de la Difusión.....	458
SOFRES, A. M.....	458
Otras fuentes.....	458
 <b>CAPÍTULO 16</b>	
<b>Planificación publicitaria en medios no convencionales .....</b>	<b>463</b>
<b>Crecimiento de los medios no convencionales.....</b>	467

<b>Valoración de los medios no convencionales.....</b>	469
Ventajas de los medios no convencionales .....	469
Inconvenientes de los medios no convencionales .....	470
<b>Los principales medios no convencionales.....</b>	471
Correo .....	471
Teléfono.....	473
Internet.....	476
<b>Valoración de la rentabilidad de los medios no convencionales .....</b>	480
Recogida de datos.....	480
Estimación de beneficios .....	481
<b>CAPÍTULO 17</b>	
<b>Determinación del presupuesto y planificación temporal.....</b>	<b>485</b>
<b>Métodos para determinar el presupuesto .....</b>	488
Recursos disponibles.....	488
Porcentaje sobre ventas .....	489
Paridad competitiva .....	490
Objetivos y tareas .....	495
Maximización del beneficio .....	496
Elasticidad.....	498
<b>Planificación temporal de los gastos publicitarios .....</b>	498
Factores influyentes en la planificación temporal .....	500
Objetivo de la campaña .....	500
Modelo de ventas .....	501
Intensidad publicitaria óptima respecto al presupuesto disponible .....	501
Efectos diferidos de la publicidad .....	502
<b>CAPÍTULO 18</b>	
<b>Integración de las estrategias de publicidad y promociones .....</b>	<b>507</b>
<b>Estrategia integrada durante el ciclo de vida del producto .....</b>	511
Estrategias durante las etapas del ciclo de vida del producto .....	513
Estrategias durante los sucesivos ciclos de vida del producto .....	517
Estrategias en función de la velocidad de despegue .....	521
<b>Integración de la publicidad y las promociones en cada fase del ciclo de vida.....</b>	524
Intercambios entre los componentes de la comunicación .....	524
Refuerzo entre las acciones promocionales .....	525
<b>Comunicación integral y marketing defensivo .....</b>	526
El Modelo de Defensa.....	526
Desviación .....	528
Golpe por golpe .....	529
Contraataque .....	530
<b>Glosario.....</b>	<b>535</b>
<b>Índice analítico .....</b>	<b>555</b>

**PRIMERA**  
**PARTE**

# **Introducción a la publicidad y a la promoción de ventas**



# C A P Í T U L O

**Evolución  
de la publicidad  
y la promoción  
de ventas como  
decisiones estratégicas**



**D**urante la final de la Liga de Fútbol Americano (*Super Bowl*) de 1984, la empresa de ordenadores Apple difundió un anuncio llamado “1984”, que cambió la suerte de la compañía y afectó mucho a la percepción de la publicidad de la *Super Bowl*. ¿Por qué tuvo tanta repercusión este anuncio?

En 1983 Apple planeó introducir el Macintosh, una nueva línea de ordenadores personales (*personal computers* o PC). El Macintosh fue diseñado para competir con los ordenadores personales de IBM, entonces líder en la fabricación de grandes equipos informáticos (*mainframe computers*). IBM tenía una marca reconocida, un sólido equipo de vendedores y una excelente distribución. Y, todavía más importante, esta compañía acababa de arrebatar a Apple el liderazgo del mercado de PC, a pesar de haberse incorporado más tarde.

Para hacer el anuncio del lanzamiento del Macintosh, Apple eligió una pequeña agencia publicitaria de la costa occidental de Estados Unidos, Chiat/Day, debido a su reconocido historial creativo. Fiel a su reputación, la agencia realizó un anuncio de sesenta segundos, con un coste de 400.000 dólares y un argumento basado en la novela de Orwell *1984*. El anuncio mostraba a un ejecutivo que mediante una pantalla gigante daba una conferencia ante un aforo uniformemente deshumanizado (véase la Figura 1-1). La escena parodiaba el sometimiento de los clientes en un mercado dominado por IBM, al evocar la dominación del Gran Hermano en la novela *1984*. En las siguientes secuencias, una joven atleta –perseguída por agentes uniformados– corría hacia la pantalla gigante y conseguía lanzar contra ella un mazo y destruir al Gran Hermano. Cuando la pantalla se derrumbaba una voz en off anunciaba “Les presentamos el Apple Macintosh. Porque 1984 no será como *1984*”.

El anuncio resultó espectacular y convincente. Cuando se emitió en una reunión de vendedores de Apple recibió una entusiasta ovación de quince minutos. Entonces Chiat/Day contrató dos bloques de sesenta segundos para emitirlo durante la *Super Bowl* de 1984, por 500.000 dólares cada uno. Por desgracia, el equipo directivo de Apple consideró demasiado caros los espacios y demasiado polémico el mensaje. Ellos temieron que los clientes de IBM se sintiesen ofendidos. Entonces pidieron a Chiat/Day que vendiera los dos espacios comprados. Como la agencia sólo pudo vender uno y siguió apostando por el proyecto, el equipo directivo acabó aceptando su emisión.

El anuncio tuvo más impacto que todos los emitidos en la *Super Bowl* de 1984. Fue muy comentado en los medios y elogiado por los críticos publicitarios en todo el mundo.



**FIGURA 1-1.**  
Escenas del anuncio “1984”  
del Apple Macintosh.

Fuente:  
Cortesía de Apple Computer, Inc.

Aunque el anuncio sólo se emitió una vez, ayudó a que Apple vendiese 72.000 ordenadores Macintosh el primer día, casi el cincuenta por ciento más del objetivo. Ese año la revista *Advertising Age* eligió a “1984” como anuncio de la década y a Chiat/Day como agencia de la década. Bien entrados los años noventa muchos todavía consideraban a “1984” el mejor anuncio para televisión de toda la historia.

El *spot* emitido también cambió la percepción de la *Super Bowl*, que ya era uno de los programas de televisión con mayor audiencia dentro y fuera de Estados Unidos. Durante los años siguientes los críticos publicitarios y las agencias de noticias no perdían detalle de los anuncios de la *Super Bowl*, para conocer las nuevas tendencias en la publicidad o en los bienes de consumo. A su vez, los publicistas escogían ese programa para exhibir sus mejores anuncios y para lanzamientos importantes de nuevos productos.<sup>1</sup>

## EL ALCANCE DE LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCIÓN DE VENTAS

El anuncio de introducción del Apple Macintosh demuestra el gran potencial de la publicidad. Chiat/Day desarrolló una creatividad con garra, humor y capacidad evocadora. Pero además se transmitía claramente una ventaja clave del nuevo producto: la facilidad de uso de los ordenadores personales autónomos. El espectacular anuncio estimuló a los vendedores y distribuidores de Apple en su pugna contra un competidor tan respetado y afianzado como IBM. Además, la campaña suscitó un gran interés en los medios de comunicación, que rápidamente despertó el interés del consumidor por el producto. El éxito de la campaña dio la razón a todos los que apostaron por ella en la agencia. El anuncio era un trabajo típico de Chiat/Day, compañía conocida por su estilo atrevido e irreverente. El *spot* también dio la razón a los empresarios que habían elegido esa agencia.

Sin embargo, la historia de esta campaña también sugiere la fragilidad del proceso publicitario. Al principio los directivos de Apple fueron tan reacios hacia el anuncio que estuvieron a punto de eliminarlo. Luego acordaron invertir sólo un presupuesto mínimo en la campaña, que se podría haber suspendido si el anuncio no hubiese sido tan efectivo. Escogieron un medio (la televisión) y un programa (la *Super Bowl*) sin advertir del todo su gran potencial. De hecho, se emitieron muchos otros anuncios durante esa *Super Bowl*, pero ninguno fue tan convincente. Muchos de ellos fracasaron aunque probablemente sus promotores tuvieran más confianza que la depositada en “1984”. Seguro que bastantes anunciantes estuvieron esperando un éxito similar.

El caso de “1984” sugiere un principio básico de la publicidad: ésta depende en parte del juicio científico de los empresarios, en parte de la creatividad natural de las personas, y en parte de la suerte. No obstante, tras siglos de publicidad y décadas de extensas investigaciones sobre su efectividad, el conocimiento de esta técnica se ha incrementado mucho. Hoy en día se sabe mucho más sobre cuándo y por qué funciona la publicidad, y qué hace buena una campaña. En este entorno el papel de la creatividad no ha disminuido en absoluto. La ciencia alumbra el camino de los estrategas de la comunicación, los directores de arte y los guionistas. La ciencia no sustituye a la creatividad. Pero sí que reduce la dependencia de la suerte.

Por ejemplo, la investigación científica puede indicar si los anunciantes deberían emplear un estímulo frío y racional o uno cálido y emotivo. Para cada uno de estos estímulos los creativos podrían generar cien proyectos distintos, entre los que sólo triunfarían algunos. Los *pretests* permiten discernir los que probablemente triunfarían de los que normalmente fracasarían. Pero los artistas y guionistas podrían mejorar el proyecto con los retoques convenientes. La investigación también puede indicar la frecuencia con que debe repetirse un anuncio para persuadir al consumidor, y qué combinación de medios se necesita para lograrlo. Con esas directrices, el proyecto creativo –que define el medio, el programa, el anuncio y el público objetivo– puede colocar al anunciante en una posición de ventaja con respecto a sus competidores.

Una de las principales premisas de este manual es que actualmente la buena publicidad requiere ciencia y creatividad. El propósito de este libro es describir los conocimientos científicos actuales sobre la publicidad y la promoción de ventas. Para ello el libro está documentado con las investigaciones recogidas de muchas disciplinas, en particular de la publicidad, la estrategia comercial, la psicología de consumo y los diferentes saberes económicos. Se pretende integrar tales conocimientos en un todo estructurado que permita al empresario desarrollar una campaña de publicidad y promoción de ventas integrada de principio a fin.

El libro está dividido en cuatro partes. La primera describe los antecedentes de la materia. Explica la historia de la publicidad, el entorno legal en que se desarrolla, así como el papel de la agencia y de la creatividad.

En la segunda parte se hace un profundo análisis sobre la comunicación, que es la función principal de la publicidad. Un capítulo presenta una visión global del proceso comunicativo y describe los principios de la persuasión. Otro señala cómo conseguir y mantener la atención del consumidor, una función esencial dada la actual saturación de mensajes. Los siguientes tres capítulos analizan los principales caminos de la persuasión: la utilización de argumentos, de emociones y de testimonios.

La tercera parte del libro ofrece un detallado análisis de la promoción de ventas. En un capítulo se describen los distintos tipos de promociones de ventas y los principios relacionados con su puesta en práctica. Como la promoción de ventas guarda una estrecha relación con el precio del producto, muchos de estos principios se mueven en torno a cómo percibe el consumidor los precios y sus variaciones. A continuación, tres capítulos se dedican a las principales variantes promocionales: las promociones del distribuidor, la promoción del fabricante y las promociones hacia el consumidor.

Y la última parte muestra cómo se pueden integrar los conocimientos adquiridos hasta aquí en un plan promocional. Distintos capítulos se dedican a la fijación de objetivos, las pruebas, la planificación de los medios de comunicación de masas, la planificación de medios directos y la planificación del presupuesto. Y el capítulo final describe cómo tienen que estar integradas la publicidad y la promoción de ventas.

El actual capítulo empieza definiendo los términos básicos de la materia y luego introduce los elementos principales de la promoción. A continuación ofrece una visión de los acontecimientos históricos más relevantes que han influido en la actual publicidad y promoción de ventas. La siguiente sección se dedica a los desarrollos de la estrategia de marketing que más han afectado a la estrategia de comunicación. Y el último apartado completa la iniciación de la materia con una visión global del proceso de la planificación de marketing y de comunicación.

## Definiciones básicas

El término **producto** se utiliza genéricamente para referirse a cualquier bien, servicio o idea que una persona u organización ofrece a otra persona u organización. Así que *producto* podría referirse al Macintosh, a una película en televisión, a la conducción prudente o a un candidato para presidente de Gobierno. Los términos **empresa** o **fabricante** se utilizan indistintamente para referirse a cualquier persona u organización que ofrece productos a los demás. En el contexto de los ejemplos citados las empresas serían la compañía Apple, una cadena de televisión, una institución que vela por la seguridad vial o un partido político. Los términos **comprador**, **consumidor** y **cliente** se refieren a individuos u organizaciones que potencialmente pueden comprar productos de la empresa. El verbo **comercializar** hace referencia a una serie de tareas de gestión relacionadas entre sí: identificar las necesidades del consumidor con el fin de diseñar, valorar, comunicar y distribuir los productos que satisfagan tales necesidades.

Este libro emplea la expresión **comunicación comercial** para referirse tanto a la publicidad como a la promoción de ventas. La **publicidad** es transmitir la oferta de una em-

presa a los clientes a través de espacios pagados en los medios de comunicación. Una **promoción de ventas** es un programa que hace que la oferta de una empresa resulte más atractiva a los compradores y que requiere la participación del comprador. Algunos autores incluyen otras dos actividades dentro de la *comunicación*: la venta personal y la publicidad no pagada (*publicity*). La **venta personal** es el hecho de transmitir la oferta directamente de los vendedores al consumidor. La **publicidad no pagada** consiste en comunicar el mensaje al consumidor a través de medios de comunicación que no exigen contraprestación económica del anunciante.

De las cuatro variables del marketing (producto, distribución, precio y comunicación) sólo la última es objeto de este manual, por varias razones. En primer lugar, en un solo libro no se puede tratar adecuadamente las cuatro variables en profundidad. Segundo, la publicidad y la promoción de ventas están íntimamente unidas y requieren un equilibrio en función de los productos, los competidores y los clientes de una empresa. De hecho, debido a los cambios en los mercados durante el último cuarto de siglo, el presupuesto de comunicación se ha trasladado en gran medida de la publicidad a la promoción de ventas. Debido a su equilibrio inherente, estas dos actividades no pueden ser tratadas de forma plena y satisfactoria si se estudian por separado. Por otro lado, la venta personal está muy ligada a la dirección de ventas y ese es el mejor contexto para analizarla. La publicidad no pagada pertenece al dominio de las relaciones públicas y no suele recaer en el departamento de marketing. Por lo tanto, merece un estudio por separado.

## Inversión y principales participantes

El gasto de comunicación comercial en Estados Unidos durante 1995 se dividió en un 61 por ciento para publicidad y un 39 por ciento para promoción de ventas. Desgraciadamente es muy difícil establecer divisiones análogas en otros países, porque medir la promoción de ventas resulta demasiado complicado, aunque se presume un gasto más pequeño que en publicidad. De ahí que los siguientes párrafos de dediquen a comparar sólo la inversión publicitaria de varias zonas geográficas.

Antes debe tenerse en cuenta que la inversión publicitaria incluye principalmente el coste de los espacios comprados en los medios convencionales: televisión, prensa, revistas, radio, cine y medio exterior (soportes publicitarios ubicados fuera del hogar, como vallas, autobuses, marquesinas o estadios, entre otros). Sin embargo, excluye los gastos en los medios no convencionales: publicidad por correo, marketing telefónico, publicidad en el punto de venta, regalos, etc.

La Figura 1-2 muestra el volumen de inversión publicitaria en algunas zonas, tanto en valores absolutos como en cifras relativas al Producto Interior Bruto y a la población. La superioridad de Estados Unidos resulta evidente, ya que concentra más inversión que Europa y Japón juntos, o que Europa y el resto de países americanos. Además, Estados Unidos presenta un gasto per cápita muy superior a cualquier zona. Y su inversión relativa al PIB supera claramente a los demás países ricos.

Cinco grupos participan en las decisiones sobre la inversión en publicidad y promoción de ventas: los promotores, las agencias, los medios de comunicación, los distribuidores y los consumidores.

Los promotores son empresas que quieren vender productos a los consumidores. Cada persona u organización probablemente será un promotor en algún momento. Por ejemplo, la mayoría de la gente pone un anuncio en los periódicos alguna vez comunicando su necesidad o deseo de vender algo. También, casi todos en alguna ocasión redactamos un currículum vitae, que es una declaración en la que comunicamos nuestras experiencias y habilidades para realizar ciertos trabajos. No obstante, quienes más gastan en comunicación comercial son unas pocas empresas que detentan grandes cuotas en los mercados de consumo. Los consumidores están expuestos a los anuncios y promociones de estas empresas, incluso cuando prefieren no estarlo. Por esta razón, algunas grandes empresas se

ZONA	Inversión publicitaria (millones de \$ EE.UU.)	Inversión publicitaria respecto al PIB	Inversión publicitaria per cápita (\$ EE.UU.)
Estados Unidos	119.304	1,36%	445,3
Europa	74.395	0,85%	165,5
Japón	38.045	0,88%	301,8
Alemania	18.689	0,91%	227,7
España	4.619	0,87%	117,5
Francia	8.920	0,64%	152,2
Italia	6.677	0,59%	116,1
Reino Unido	14.491	1,06%	249,0
Argentina	2.700	0,91%	75,7
Brasil	8.328	1,07%	52,1
Chile	603	0,92%	41,2
Colombia	2.915	3,14%	72,8
México	2.874	0,69%	29,8
Puerto Rico	1.375	4,03%	364,7
Uruguay	153	0,68%	46,8
Venezuela	1.311	1,38%	57,5

Fuente: Advertising Expenditure Forecasts, July 2000, Zenithmedia.

muestran reacias a la publicidad y la promoción. La orientación de este libro es fundamentalmente empresarial. Pretende explicar cómo los individuos o las organizaciones –estudiantes, profesionales, empresas, administraciones públicas, ONG, instituciones religiosas, sindicatos o políticos– pueden utilizar la publicidad y la promoción para conseguir sus objetivos. Este libro no se limita a un particular tipo o nivel de promoción para una empresa específica.

Las agencias son las entidades que preparan o sitúan los anuncios o las promociones de las empresas. Éstas siempre pueden realizar sus propios anuncios aunque, dadas las ventajas de la especialización, les compensa más concentrarse en producir y vender sus productos, dejando la elaboración de la campaña a la pericia de las agencias. En el capítulo 3 se analiza en profundidad el papel de la agencia.

Los anuncios llegan al consumidor a través de los medios. La televisión, los periódicos, la radio, las revistas, el correo y el teléfono son en la actualidad los principales medios y comprenden el grueso de la publicidad y la promoción de ventas. Los **grupos de medios** son las organizaciones que poseen uno o más medios, como la CBS o el Grupo Prisa. En los Capítulos 15 y 16 se explica la estructura de los medios y cómo los empresarios deben seleccionar los medios para sus comunicaciones.

El término **distribuidores** abarca a los mayoristas, minoristas y otros agentes que llevan a cabo el traslado físico de productos desde las empresas hasta los consumidores. Por tanto, los distribuidores desempeñan un papel crucial en la comercialización de productos. Una pequeña parte de la publicidad y una gran parte de la promoción están orientadas a motivar a los distribuidores para acercar y promover los bienes a los consumidores. La tercera parte del libro (especialmente los Capítulos 10 y 11) tratan estas cuestiones de la promoción de ventas.

El consumidor constituye la razón de ser de los demás grupos intervenientes y, por tanto, de toda publicidad y promoción de ventas. La única excepción son los medios, que proporcionan entretenimiento e información al consumidor, además de publicidad. Algunos medios podrían subsistir sin los ingresos publicitarios, pero la gran mayoría tiene una

enorme dependencia de esta fuente de financiación. Por ejemplo, la publicidad y las promociones aportan la mayor parte de los ingresos a los medios españoles: el 98 por ciento a la televisión, el 57 a la prensa, el 96 a la radio y el 36 por ciento a las revistas.<sup>2</sup>

## LA HISTORIA DE LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCIÓN DE VENTAS

### P

rocter & Gamble es actualmente uno de los primeros anunciantes en Estados Unidos y en otros muchos países. Posee una variada cartera de marcas muy conocidas y rentables. Pero la empresa comenzó como una pequeña y sencilla fábrica de velas.

William Procter y James Gamble, inmigrantes de Inglaterra e Irlanda respectivamente, fundaron Procter & Gamble. Se conocieron al emparentarse con la misma familia de Cincinnati. A comienzos del siglo XIX montaron un negocio juntos y compraron una pequeña fábrica de velas. El jabón y la manteca eran productos secundarios de los fabricantes de velas y eran más difíciles de vender. La empresa consiguió un gran incremento en las ventas gracias a las adquisiciones militares realizadas durante la Guerra de Secesión. Al terminar la guerra, Procter & Gamble era un conocido fabricante de velas en Cincinnati. Sin embargo, el jabón sólo sumaba el 25 por ciento de sus ingresos. Gracias a la visión de futuro, la innovación y la suerte, esta situación cambió justo cuando la bombilla eléctrica de Edison dejó obsoletas a las velas.

Por entonces el consumo del jabón era limitado porque la gente ni se bañaba ni se lavaba con frecuencia. En los hogares menos favorecidos y rurales hacían su propio jabón, mientras que otras familias lo compraban. Se cortaba y vendía en pastillas. El principal problema a la hora de fabricar jabón era la durabilidad. El jabón que se caía en la bañera enseguida se deshacía. Otro problema era la consistencia. El jabón casero y muchos de fábrica variaban claramente en su firmeza y pureza, dependiendo de la mezcla de levadura y grasas empleadas en la elaboración. Con el tiempo y las investigaciones, Procter & Gamble consiguió elaborar un producto bastante consistente.

En esa época se empleaba el mismo jabón para todos los usos. Ningún fabricante hacía distinciones en cuanto a su forma o uso. Pero había una excepción: el jabón Castile. Era una pastilla de puro jabón blanco, procedente de Europa y elaborado con aceite de oliva. Estaba muy cotizado en Estados Unidos. En 1875, Gamble contrató a un químico para que imitara a Castile. Tres años después la empresa triunfó. Llamó a su nuevo producto Jabón Blanco P&G, y lo presentó envuelto individualmente para conservar cada pastilla sin polvo y darle distinción (véase la Figura 1-3). Unos meses después la empresa empezó a recibir peticiones del "jabón que flota" por parte de los distribuidores. Cuando alguien dejaba caer la pastilla de jabón en la bañera enseguida subía a la superficie, lo cual era una gran ventaja para quienes se lavaban en la bañera. Un año después a Gamble se le ocurrió un nombre mejor para el producto –Ivory (Marfil)–, sacado del pasaje de los Salmos que dice "Todas tus ropas huelen a la mirra, el áloe y la casia de los palacios de marfil".

Procter siempre estuvo convencido de la pureza de su jabón blanco pero quiso demostrarlo. Así que envió muestras de Ivory y Castile a un laboratorio de Nueva York para hacer pruebas. Cuál fue su sorpresa al descubrirse que Ivory era más puro que Castile y sólo contenía un 0,56 por ciento de impurezas. De ahí surgió una de las frases más legendarias en la historia de la publicidad: "Jabón Ivory... 99,44% puro".

En aquel momento la publicidad consistía fundamentalmente en anuncios regionales, donde se indicaba qué productos estaban disponibles en las tiendas. Había muy poca publicidad de cobertura nacional. Si los fabricantes querían vender fuera de sus

regiones contrataban a vendedores para que llevasen los productos a minoristas y mayoristas. Con Procter & Gamble todo eso cambió. Para vender Ivory, comenzó a comprar espacios en revistas y periódicos. Los anuncios explicaban las cualidades únicas del producto y daban fe de su pureza (véase la Figura 1-4).

Los anuncios de Ivory tuvieron mucho éxito desde el comienzo. Sin embargo, Procter & Gamble nunca dejó de investigar. Así continuó desarrollando innovaciones y lanzando productos mejorados, modificados y nuevos, aun cuando pudieran afectar a las ventas de los productos antiguos. Y siguió dándose a conocer con anuncios originales y con promociones en nuevos medios. Esta estrategia basada en la calidad superior y en la innovación de los productos, cada uno con su publicidad distinguida, ha ido convirtiendo a Procter & Gamble en una gigantesca multinacional de bienes de consumo.<sup>3</sup>

Repasar la historia de la publicidad y de la promoción de ventas permite enmarcar mejor ambas materias. Ofrece una buena visión de cómo se han desarrollado algunos productos y prácticas publicitarias a lo largo de los años. También da un indicio de la firmeza de ciertos sistemas, sugiere las causas de algunos fenómenos y pronostica futuras tendencias.<sup>4</sup>

Aunque la publicidad y la promoción de ventas se han convertido en el símbolo del capitalismo norteamericano en todo el mundo, ya existían mucho antes de que se fundaran los Estados Unidos.<sup>5</sup> En efecto, hay constancia escrita de anuncios de esclavos y bienes domésticos en civilizaciones antiguas. No obstante, la particular forma de publicidad actual se desarrolló con los mercados capitalistas en Estados Unidos.

En cuanto Estados Unidos se independizó de Inglaterra surgió un gran afán de autosuficiencia entre sus ciudadanos. La gente quería comprar productos fabricados en Estados Unidos y rechazaba los productos extranjeros, sobre todo los de origen británico. La economía estadounidense seguía siendo fundamentalmente local y regional. Había bastante poca fabricación en serie y apenas se llevaban productos de una región a otra. La mayoría de los bienes consumidos diariamente se fabricaban en la propia casa o en la localidad de residencia. Esto sucedía con productos cárnicos, frutas, verduras, productos lácteos, cos-



**FIGURA 1-3.**  
*Evolución del jabón Ivory.*

Fuente:  
Cortesía de Procter & Gamble.

**FIGURA 1-4.**  
Muestras de los  
primeros anuncios de  
jabón Ivory.

Fuente:  
Cortesía de Procter & Gamble.



méticos, medicamentos y productos de higiene personal. Por ejemplo, en los hogares se fabricaba un jabón blando hecho a base de derretir y mezclar grasa, sal y lejía. La lejía se podía obtener al filtrar las cenizas de las estufas. El proceso era engorroso y daba un jabón de calidad imprevisible, pero resultaba barato y la autosuficiencia estaba garantizada.

En aquella época, la mayoría de la publicidad se centraba principalmente en tres artículos muy demandados: tierras, esclavos fugitivos y transportes. La publicidad de transportes anunciaba sobre todo la llegada y partida de los barcos así como de las diligencias con sus cargamentos. El resto de la publicidad anunciaba la disponibilidad de bienes básicos, como café, sal, ropa, herramientas y medicamentos. Los principales medios publicitarios eran carteles, folletos y periódicos. Los carteles se solían poner en los escaparates y cerca de los lugares públicos frecuentados.

Sólo existían unos cuantos periódicos. Sus anuncios –sin imágenes– estaban acotados en un espacio que variaba entre 2,5 y 8 centímetros: algo parecido a los actuales anuncios por palabras (véase la Figura 1-5). El límite se debía en parte a la escasez de papel de periódico, pero también pretendía no perjudicar a los pequeños comerciantes que no podían permitirse anuncios mayores. Los periódicos en sí consistían fundamentalmente en anuncios acompañados de unas pocas noticias: se parecían más a los actuales folletos de publicidad que a los diarios nacionales. Algunos periódicos además limitaban la duración del anuncio, en concreto a dos semanas. La creatividad publicitaria en prensa se basaba en diseñar frases o textos atractivos, que podían repetirse varias veces en cada anuncio. Probablemente en esos textos se estaban anticipando los eslóganes de hoy.

Desde la Guerra de Secesión hasta la Primera Guerra Mundial, se produjeron cambios muy notables en los mercados, y por tanto también en la práctica publicitaria. La Guerra Civil en Estados Unidos demandó gran cantidad de equipos y uniformes militares en poco tiempo, lo que estimuló la fabricación en serie de productos industriales. Además, la marcha de hombres a la contienda motivó que las mujeres comprasen más que antes y fueran menos reacias hacia productos elaborados fuera del hogar, como pan, jabón, galletas y ropa.

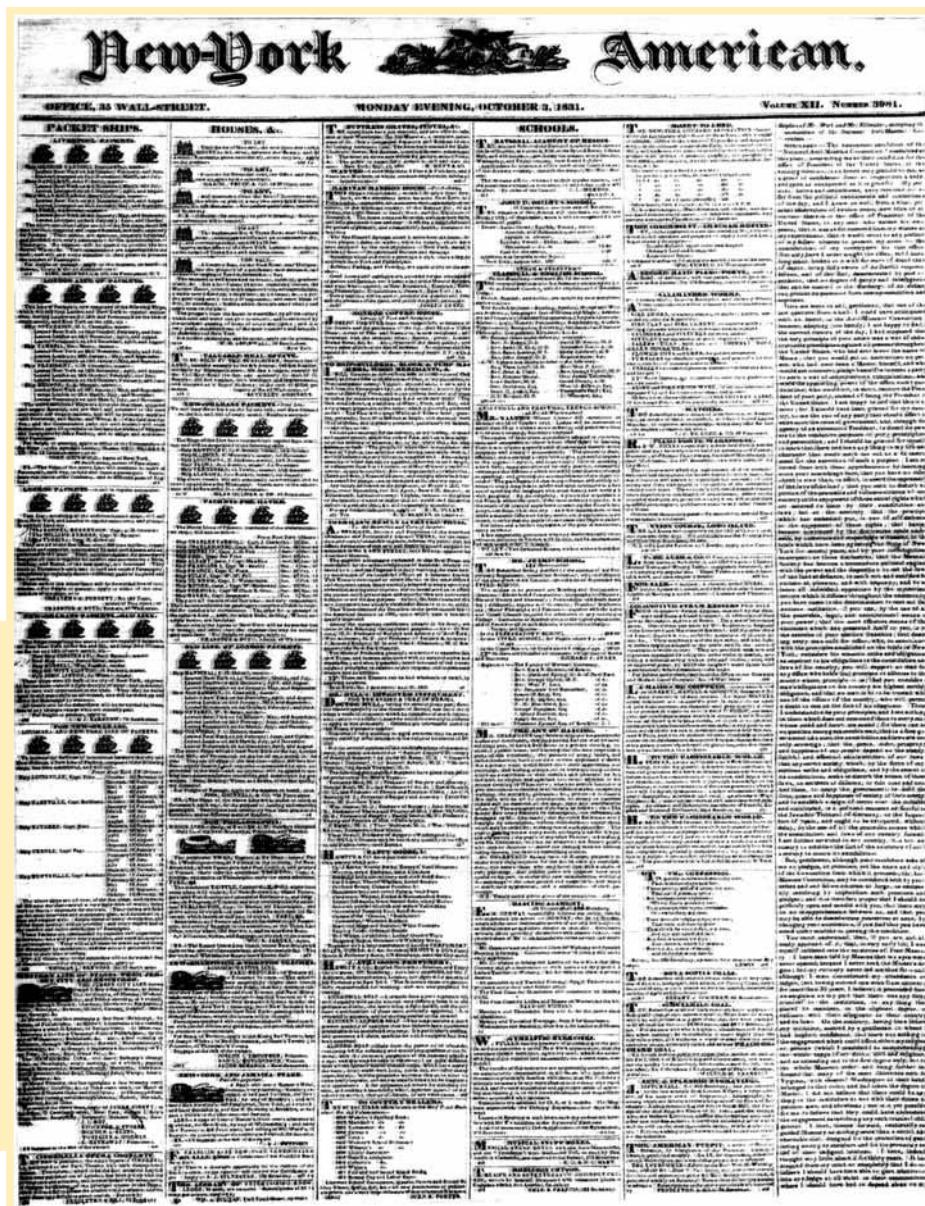
La expansión masiva del ferrocarril estadounidense facilitó el transporte de productos fabricados en serie. El total de las líneas ferroviarias pasó de 56.000 kilómetros en 1865 a 309.000 kilómetros en 1900.<sup>6</sup>

La población de Estados Unidos creció a un ritmo muy rápido y en los últimos treinta años del siglo XIX llegó prácticamente a duplicarse: de 40 a 76 millones de personas.<sup>7</sup> Muchos de los nuevos habitantes eran inmigrantes. El incremento de población fue un gran estímulo para la economía y creó una enorme demanda de productos de consumo nuevos y básicos.

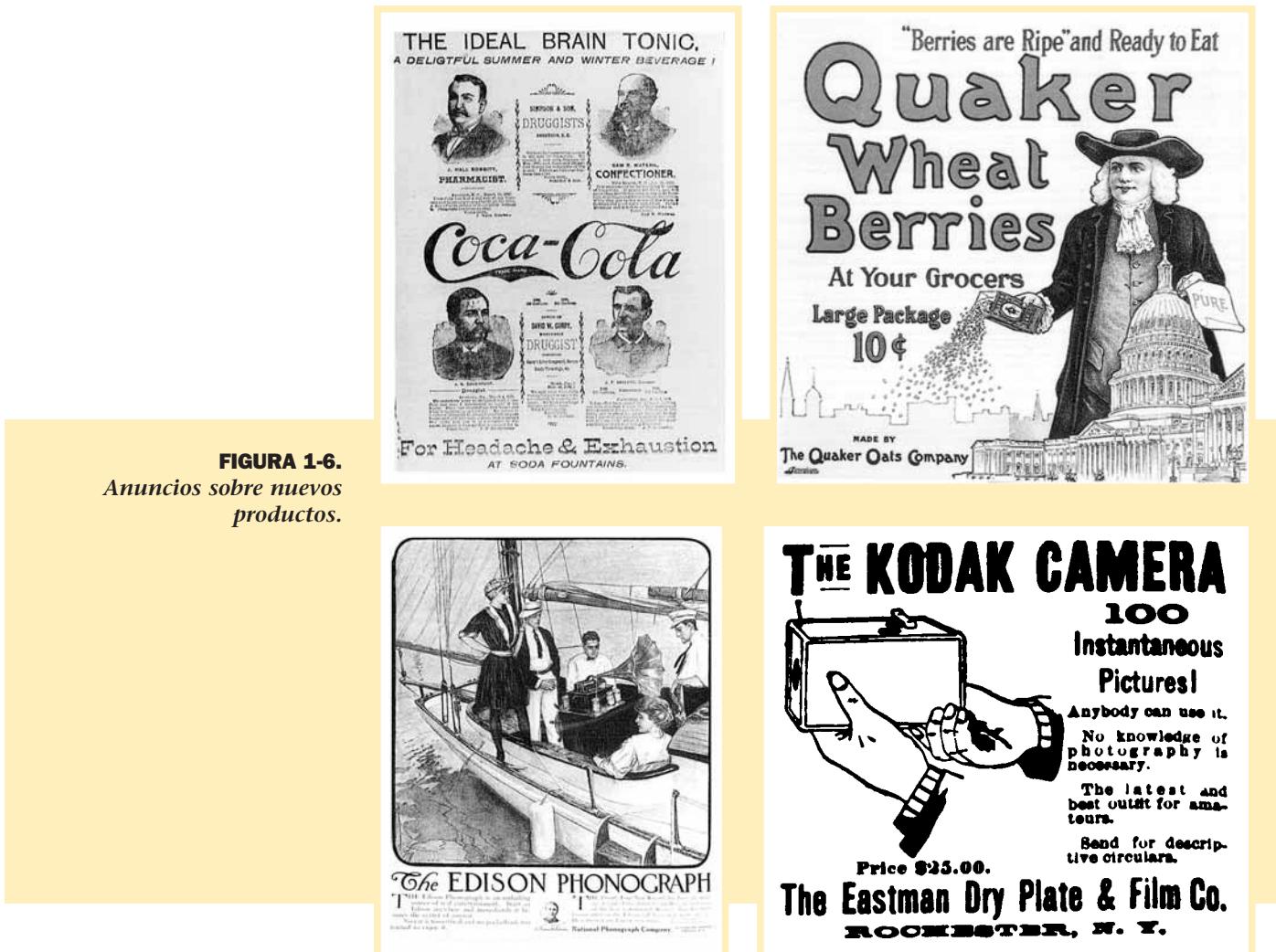
El avance en la fabricación de aparatos, cosméticos, comidas y artículos de limpieza cambió de forma radical el estilo de vida de las personas (véase la Figura 1-6). Por ejemplo,

se estaban inventando una serie de aparatos que hacían las tareas profesionales y domésticas mucho más llevaderas, incluso a veces entretenidas. La máquina de coser, la máquina de escribir, la bombilla, la cuchilla de afeitar, la cámara Kodak, el automóvil y algunos artículos de cocina se hicieron muy famosos en la segunda mitad del siglo XIX y las primeras décadas del XX. Los farmacéuticos elaboraron una serie de productos de belleza básicos pero innovadores como la crema limpiadora (Pond's), la vaselina y los polvos de talco. Estos cosméticos, junto con la mayor independencia de la mujer, popularizaron el uso, la compra y la comercialización de los productos de belleza. Igualmente, hubo grandes avances en la preparación y elaboración de comidas y productos de perfumería, como los cereales del desayuno, los refrescos, los jabones y el papel higiénico. Estos bienes transformaron el estilo de vida del consumidor y la estructura de la economía.

Esta combinación de adelantos generó en Estados Unidos una demanda masiva de productos manufacturados. La evolución de la economía provocó cambios radicales en la creación de marcas, los medios de comunicación y las agencias de publicidad.



**FIGURA 1-5.**  
*Anuncios en los primeros periódicos.*



**La creación de marcas.** La fabricación en serie afectó a la publicidad de dos formas. En primer término, gracias a ella un fabricante era capaz de abastecer grandes mercados. El productor podía así obtener copiosos beneficios aun cuando el margen de ganancia por artículo fuese reducido. Lo único que debía hacer era producir un artículo algo mejor que los competidores para captar a los clientes. Sin embargo, los consumidores sólo pedirían ese artículo concreto si el fabricante creaba una marca para ese producto genérico. De esta manera la fabricación y comercialización en serie podía ser muy rentable si se creaba una marca. La historia del jabón Ivory es un claro ejemplo.

En segundo lugar, la fabricación en serie requería un envasado adecuado del producto. Antes, las tiendas vendían la mayoría de los artículos por unidades o al peso, a gusto del comprador. Por ejemplo, las galletas se vendían por unidades, el bacon en lonchas cortadas en el momento, la harina en bolsas de papel llenadas desde un tonel y los pepinillos individualmente desde su recipiente. La elaboración en serie de envases de papel y metal baratos permitió a los fabricantes empaquetar sus productos en tamaños de acuerdo con las necesidades domésticas. Eso a su vez les facilitó la creación de una marca para los paquetes, con un diseño y nombre únicos (véase la Figura 1-3). La publicidad era la manera de transmitir al consumidor la calidad única de productos que se identificaban por marcas y paquetes específicos.

Había comenzado la era de las marcas. Algunas muy conocidas hoy tuvieron su génesis entonces: leche condensada Borden's Eagle (1866), sopa Campbell (1869), Coca-Cola (1886), jabón Ivory (1879) o pantalones Levi Strauss (1873). Eso no significa que todas las marcas de entonces perdurasen. Probablemente centenares de ellas desaparecieron con el paso de los años.<sup>8</sup>

**Los medios de comunicación.** Aquella época se caracterizó por cambios radicales en la publicidad de tres medios: las revistas, los catálogos de venta por correo y los periódicos.

Para finales de la Guerra de Secesión había unas cuantas revistas conocidas, como *Harper's Illustrated Weekly*. No obstante, se trataba de publicaciones fundamentalmente literarias que ofrecían soporte a las novelas por entregas. No estaban abiertas a la publicidad. F. G. Kinsman, una fábrica embotelladora de medicamentos patentados en Augusta, se percató del potencial de la publicidad en las revistas y comenzó a sacar títulos semanales y mensuales para poder publicar anuncios. Al relacionar sus revistas con la religión consiguió una rápida difusión, y pudo publicar un gran número de gacetas periódicas que interesaban a diversos grupos religiosos. El éxito de Kinsman abrió las puertas de las revistas literarias a la publicidad e impulsó a los empresarios a publicar muchos otros tipos de publicaciones de difusión masiva. Había comenzado un nuevo medio publicitario: las revistas. Para finales del siglo XIX, dos tercios de los ingresos de las revistas provenían de la publicidad y la misma proporción se había alcanzado en la prensa. Sin embargo, había una gran diferencia entre ambos medios respecto al origen de los ingresos publicitarios: en las revistas, dos tercios de los ingresos provenían de anunciantes nacionales y un tercio de anunciantes locales, mientras que en los periódicos se daba la proporción inversa.

Montgomery Ward era representante de una tienda de confecciones de Chicago. Gracias a su experiencia se dio cuenta de que podía enseñar a la gente un catálogo de productos para solicitarlos por correo, sin necesidad de intermediarios ni tiendas. En 1872, con la ayuda de 2.400 dólares prestados por un amigo, publicó su primer catálogo, que medía 9x18 centímetros y tenía cien páginas. La idea funcionó tal y como él esperaba. Ward se había dado cuenta de dos principios importantes para la publicidad. Primero, que un anuncio con una imagen del producto incrementaba las ventas en comparación con otro sólo con texto. Segundo, un anuncio en color vendía tres veces más artículos que uno en blanco y negro. La tecnología de la imprenta a color en serie se desarrolló por aquel entonces. Ward no sólo fue pionero de la moderna publicidad por catálogo, sino que también introdujo el principio básico de usar el color e incorporar imágenes del producto. El envío postal de catálogos se vio facilitado por la creación en 1879 del servicio regular de correos y la consecución en 1890 de la cobertura rural, por parte del Servicio Postal de Estados Unidos.

Para finales del siglo XIX, la publicidad en prensa había cambiado del estilo deslucido de anuncios por palabras a la mezcla persuasiva de texto e imagen que hoy conocemos. Este cambio en parte fue facilitado por la mayor disponibilidad de periódicos, pero también contribuyó la publicación de anuncios más vistosos en revistas y catálogos.

**Las agencias de publicidad.** Las actuales agencias tienen sus orígenes en los agentes de publicidad. A mediados del siglo XIX, al expandirse el mercado de bienes y anuncios de los estrechos límites locales a más allá de las fronteras estatales y nacionales, los editores de periódicos y revistas debían vender sus espacios a un mayor número de fabricantes. Éstos a su vez tenían que comprar espacios en medios alejados de sus localidades. Así surgieron los agentes de publicidad. Contrataban grandes bloques publicitarios a los editores y prometían venderlos a los anunciantes a un precio fijo. También surgieron concesionarios que se encargaban de contratar la publicidad impresa en otros soportes, como las cajas de cerillas (véase la Figura 1-7). Debido a que los agentes trabajaban exclusivamente para los medios, estos últimos les daban una comisión por sus servicios. Los agentes cobraban a los anunciantes el precio fijado por los editores, pero sólo les hacían llegar el

**FIGURA 1-7.**  
*Anuncio de un antiguo exclusivista de publicidad.*

**Al siglo del vapor y de la electricidad ha seguido el de la publicidad**

El anuncio sería artístico, económico y bien distribuido crea mercados, favorece a las industrias e influye en su ley económica aumentando la demanda

**Si anuncia Vd. en las cajas de cerillas**

obtendrá estos beneficios

**Por qué?**

Entre otras razones:

- Por su novedad
- Por su obligada difusión
- Porque se lee siempre que se enciende una cerilla

Concesionarios exclusivos

**IBERICA DE CONTRATACION Y PUBLICIDAD S. A.**  
CAPITAL 2.000.000 DE PESETAS  
Plaza de las Cortes 6. Madrid

R.F. en general para Cataluña y Baleares. Teléfono 8-1807, Barcelona

85 por ciento de lo recaudado. El 15 por ciento restante era su comisión. Éste fue el inicio del sistema de remuneración por comisiones. Nótese que, al hallar la proporción respecto a los *ingresos del editor*, el 15 ciento de comisión supone el 17,6 ciento.

Al aumentar el número y la experiencia de los agentes, y al complicarse las necesidades de los fabricantes, los agentes empezaron a ofrecer más servicios, que incluían la planificación de medios, el diseño y la producción de los materiales, e incluso algo de investigación de mercados. Así nacieron las hoy llamadas agencias de servicios plenos, que trabajan más para los anunciantes que para los editores. No obstante, su modo de remuneración se mantuvo en el sistema de comisiones, lo cual dio lugar a un importante conflicto de intereses dentro de las agencias: éstas trabajaban para los anunciantes, aparentemente para aumentar la eficacia del anuncio, pero recibían sus ingresos en proporción a la cantidad que se gastaban en los medios, como si trabajasen para los editores.

**Implicaciones.** Analizar paso a paso la historia de la publicidad esclarece algunas de las principales críticas sobre el papel de la publicidad en la sociedad actual. En este capítulo no es posible detallar todas las críticas, pero aquí se van a valorar las siguientes:

- La publicidad trata de convencer al público para que compre productos en contra de su voluntad.
- La publicidad diferencia de manera artificial los productos y crea fidelidad a las marcas.
- La publicidad impide que nuevas empresas entren en el mercado.
- La publicidad permite subir los precios de los productos anunciados en comparación con los no anunciados.

Estas críticas o propuestas sobre el papel de la publicidad parecen estar relacionadas. En particular, las dos primeras pueden ser la causa de las dos últimas. Por ejemplo, la fidelidad del consumidor puede dificultar la entrada en el mercado de nuevas marcas. La falta de nuevas entradas en el mercado puede reducir la competencia y las empresas pueden subir los precios de sus marcas. Además, un consumidor puede estar dispuesto a pagar un precio más alto por una marca a la que es fiel. Por lo tanto, el precio más alto de las marcas anunciadas puede ser el resultado de las otras propuestas acerca de la publicidad.

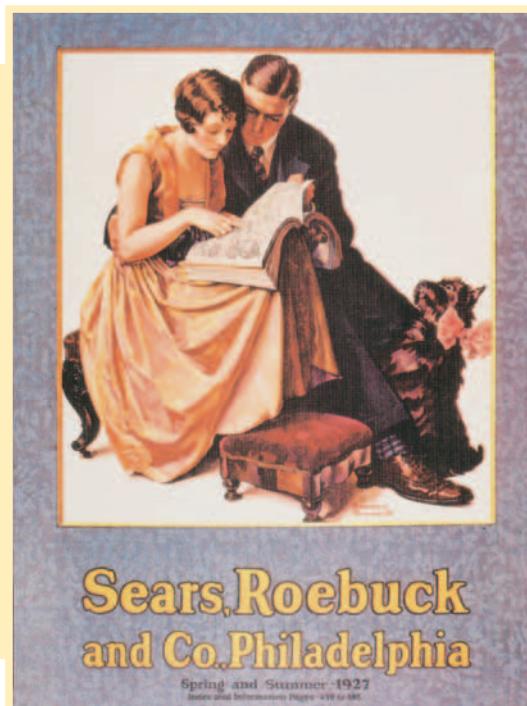
¿Qué validez tienen estas críticas a la publicidad? Estudios bien diseñados parecen demostrar la validez de tales afirmaciones. No obstante, es difícil realizar dichos estudios en nuestro entorno, porque el investigador no puede separar fácilmente los efectos de la publicidad acumulada por una marca de su publicidad actual. Es más, la experiencia anterior del consumidor ante la marca interfiere en el efecto de su publicidad actual. Debido a la

dificultad de diseñar buenos estudios, estas afirmaciones son bastante controvertidas y cuentan con partidarios y detractores. Sin embargo, un análisis histórico resulta clarificador porque muestra cómo la publicidad evolucionó y afectó a varios aspectos de la economía. Nos centraremos en los dos últimos puntos por su relevancia y porque probablemente son efecto de los dos primeros.

Aunque puede haber algo de cierto en que la publicidad encarece los productos, esta afirmación es exagerada y se basa en un análisis estático. Sin duda es cierto que en la actualidad los productos anunciados tienen precios más altos que los que no se anuncian. Luego de un análisis aislado y simple se podría deducir una causalidad y llegar a la conclusión de que la publicidad eleva los precios. Sin embargo, la historia revela otras dimensiones y, en particular, demuestra que la publicidad tiene tres características importantes que no pueden verse desde un análisis estático.

En primer lugar, la publicidad es una manera relativamente barata que tienen las empresas de anunciar a los consumidores la disponibilidad de un nuevo producto. El anuncio del Apple Macintosh es un buen ejemplo. De hecho, la historia de los productos en Estados Unidos es fascinante, con nuevos formatos que fueron desplazando constantemente a los antiguos que no se renovaron.<sup>9</sup> Por tanto, la publicidad, más que limitar la entrada, contribuye a que productos novedosos y superiores entren en el mercado de manera rápida. Algunos argumentan que sólo las empresas grandes pueden entrar en el mercado, debido a la abundante publicidad que se necesita hoy en día. Esto tampoco es cierto. Las empresas pueden entrar de manera más discreta si utilizan medios más baratos como la publicidad por correo. Este camino es el que utilizaron los fundadores de Sears, Roebuck y Cía. (véase la Figura 1-8) a finales del siglo XIX, igual que la empresa de ordenadores Dell cien años después.

En segundo lugar, la publicidad a gran escala facilita la fabricación en serie, que contribuye a abaratar los costes unitarios de producción. La publicidad permite a un pequeño fabricante de una recóndita región aprovechar el gran mercado nacional. Esta potencial demanda le permite entonces lograr economías de escala. En consecuencia, el fabricante de un producto superior puede vender más barato que el productor de un artículo peor y limitado al mer-



**FIGURA 1-8.**  
*Antiguo anuncio de  
Sears, Roebuck and Co.*

Fuente:  
Cortesía de Sears, Roebuck and Co.

cado regional. La publicidad masiva, unida al abaratamiento ligado a la producción en serie, posibilitó la difusión general de las cuchillas de afeitar, las cámaras fotográficas, los pañales desechables, los ordenadores personales, o los microondas, entre otros cientos de productos.

En tercer lugar, la publicidad genera una favorable imagen de marca para el fabricante. El consumidor entonces empieza a pedir ese producto y los minoristas a venderlo. Cuanta más calidad y publicidad tenga el producto, más demanda habrá por parte de los consumidores y mayor será el rendimiento de los anuncios. Cuando el producto tiene mucha publicidad y es muy demandado, los minoristas empiezan a competir para ofrecerlo a menor precio. Pueden incluso venderlo por debajo del coste, como reclamo para que la gente entre en las tiendas. Por tanto, la publicidad puede reducir el precio de venta de productos de alta calidad respecto al precio que hubieran tenido sin publicidad. Los fabricantes también obtienen sus beneficios ya que pueden vender más cantidad del producto y cobrar más al minorista. De modo que los productos anunciados tienen como resultado precios al por mayor más altos pero un menor precio de venta al público. Luego el margen que se reduce es el de los mayoristas y minoristas, e incluso puede llegar a anularse. En cambio, los consumidores se benefician en términos generales.

Por consiguiente, el análisis histórico esclarece facetas importantes de la publicidad, que contribuyen a resolver algunas controversias sobre su papel.

El periodo entre las Guerras Mundiales constituye otra fecunda etapa de la historia de la publicidad en Estados Unidos. El avance más importante fue el desarrollo de la reglamentación publicitaria, que surgió fundamentalmente por las prácticas en la industria de **medicamentos patentados**. Estos preparados fueron de los primeros artículos comercializados de forma masiva. El término *patentado* no significa que el producto estuviese protegido por patentes como ahora. Más bien se trataba de un vestigio de la época colonial, cuando existía una garantía de la corona británica llamada "patente de favor real". Debido a la ausencia de preparados que hubiesen estado sometidos a pruebas fiables, los fabricantes de medicamentos buscaban la credibilidad y la distinción mediante la aprobación real. Así, ya en el siglo XVIII, empezaron a venderse medicamentos patentados como remedios para enfermedades, la vejez y la pérdida del apetito, o simplemente como tónicos para la salud y el bienestar general (véase la Figura 1-9). Los medicamentos consistían en extractos de hierbas y raíces con una base alcohólica. El alcohol se utilizaba como disolvente o conservante, o bien buscando sus efectos transitorios.

Algunos medicamentos eran inocuos pero otros contenían sustancias adictivas como cocaína, opio y morfina. Los medicamentos funcionaban fundamentalmente por su efecto placebo, además de cualquier alivio temporal proporcionado por el alcohol y los demás sedantes. Los fabricantes de medicamentos patentados pronto se dieron cuenta de que la publicidad era una manera para darse a conocer, diferenciarse de la competencia y adquirir una mayor cuota de mercado. Para principios del siglo XX, los medicamentos patentados eran una de las categorías más anunciadas.

Varios avances cambiaron el curso de este sector. Primero, a comienzos del siglo XX, la industria del medicamento patentado estaba prosperando. No obstante, la fórmula contenía principalmente alcohol y otros ingredientes ineffectivos o incluso dañinos. Los anuncios de estos fármacos hacían muchas afirmaciones descabelladas.

**FIGURA 1-9.**  
Anuncio de una medicina patentada.



lladas y sin prueba alguna. El Gobierno de Estados Unidos se llegó a preocupar por la naturaleza adictiva y perjudicial de estos medicamentos y aprobó la "Ley de los alimentos y medicamentos puros" en 1906. Esta ley, que fijó las normas de los preparados y prohibió algunas fórmulas, fue la primera regulación sobre la publicidad.

Respecto al segundo avance, los anunciantes percibieron que las afirmaciones descabelladas de los fabricantes de medicamentos daban mala reputación a la publicidad, y comenzaron su propio auto-control. La Oficina por un Comercio Mejor (*Better Business Bureau*), fundada en 1912, continúa siendo el principal cuerpo regulador.

En tercer lugar, las administraciones estatales también se preocupaban por las afirmaciones falsas de los anuncios de medicamentos e iniciaron leyes para salvaguardar la verdad en la publicidad. Muchas de estas leyes se basaban en un modelo de reglamentación estatal de la publicidad, publicado en 1911 en *Printer's Ink*, una importante publicación especializada en publicidad.

En cuarto término, la aspirina se introdujo poco antes de la Primera Guerra Mundial. Por primera vez los consumidores tenían un fármaco eficaz y probado científicamente. En comparación, muchas afirmaciones de los medicamentos resultaban dudosas. Debido a numerosas presiones, la industria de los medicamentos patentados acabó por desaparecer. Pero la regulación provocada se convirtió en un componente esencial de la publicidad estadounidense. Las marcas supervivientes tuvieron que recurrir a una publicidad más prudente, basada en afirmaciones contrastables (véase la Figura 1-10).



**FIGURA 1-10.**  
*Empleo de argumentos contrastables.*

Los años treinta estuvieron marcados por la Gran Depresión, que acabó cuando la economía se preparó para atender a las mayores demandas de la Segunda Guerra Mundial. La preocupación por la difícil situación de los consumidores, algunos libros provocativos y algunos excesos comerciales instigaron una nueva serie de regulaciones. La "Ley de los alimentos, medicamentos y cosméticos puros" data de 1934 y la "Enmienda Wheeler-Lea a la Ley de la Comisión Federal de Comercio" se aprobó en 1938. Además, la Comisión de Seguridad e Intercambio, las Leyes de Correos y la Unidad Tributaria del Alcohol y Tabaco del Ministerio de Hacienda aumentaron el control sobre la publicidad en sus respectivos ámbitos.

Otro avance importante consistió en la aparición de los primeros sistemas para medir el alcance de la publicidad. A finales del siglo XIX la mayoría de los periódicos no sabía o no revelaba su verdadera circulación. Las cifras publicadas a menudo se inflababan enormemente, o incluían ejemplares no pagados, que se repartían gratuitamente o que seguían enviándose a suscriptores dados de baja. En 1914 se fundó la Oficina de Control de la Circulación (*Audit Bureau of Circulation*) para proporcionar cifras fiables de tirada y difusión. Los periódicos se vieron obligados a cooperar. Además, debido a la Gran Depresión, los ingresos de la publicidad descendieron de 3.400 millones en 1929 a 1.300 millones en 1933. Este déficit requirió un uso más eficaz de los recursos de la publicidad, a base de una mayor precisión al medir la audiencia y la efectividad publicitaria. Al mismo tiempo, los avances en las telecomunicaciones introdujeron la radio en la mayoría de los hogares estadounidenses. Éste era el primer medio nacional para el marketing masivo y creó una gran oportunidad para introducir rápidamente nuevos productos y extender las marcas. Sin embargo, la inmensidad del medio requería sistemas de medida mucho mejores de los que entonces se disponía. Estos factores llevaron al desarrollo de sistemas de mediciones comerciales. Los más notables eran los índices Nielsen de ventas mayorista y minorista y de audiencia de radio, así como los sondeos de opinión del consumidor.

Tras la segunda Guerra Mundial se inicia una nueva etapa en la historia de la publicidad estadounidense. La economía prosperó rápidamente durante la posguerra al recuperarse el consumo interno –ralentizado por la contienda– y al reconstruirse los mercados de los países aliados. Al principio la publicidad prosperó con los tiempos de bonanza económica. Uno de los mayores impulsos para la publicidad fue la disponibilidad de la televisión nacional. Este medio desarrolló muchas de las tendencias que habían comenzado hacía más de un siglo. En particular, hizo que la entrada al mercado masivo, la creación de marcas y la presentación de productos nuevos fuesen mucho más fáciles. La publicidad en televisión también era mucho más eficaz ya que utilizaba dos caminos de la persuasión: la emoción y el prestigio. El éxito del anuncio "1984" de Apple testimonia la capacidad de los estímulos emocionales en la publicidad televisiva.

Unos diez años después de la Segunda Guerra Mundial, el ritmo de crecimiento disminuyó. Un gran número de productos alcanzó su madurez al introducirse prácticamente en todos los hogares estadounidenses. La progresiva estandarización de la tecnología dificultó a los competidores la diferenciación de sus productos. Comenzaron a rebajar los precios, a intensificar las promociones de ventas y a sobreanunciarse. La economía sufría una recesión periódica, y crecían las presiones sobre la responsabilidad de la publicidad.

Tales presiones suscitaron en los empresarios mayor interés por evaluar la efectividad de la publicidad y planificar sus gastos. Había comenzado la era de la investigación y de las pruebas. La publicidad fue convirtiéndose poco a poco más bien en una ciencia. Surgió un gran número de empresas de investigación para medir con más exactitud las audiencias de los distintos medios, para diseñar el texto publicitario más efectivo y para probar los efectos de la publicidad en las ventas. La presión de las agencias de publicidad aumentó para que se remunerase en función de su actuación más que en proporción a los ingresos de los medios. Al mismo tiempo, un mayor gasto en la investigación de las ciencias naturales y sociales llevó a una explosión de esos saberes. Los conocimientos adquiridos de psicología, economía y marketing contribuyeron al enfoque científico en la evaluación y

aplicación de la publicidad. La segunda parte del libro recoge esos conocimientos que explican la ciencia de la comunicación, y la tercera parte desarrolla los principios de la promoción de ventas.

Los avances culturales también afectaron a la práctica publicitaria. Lo más notable fue la mayor sensibilización ante la diferencia de raza, sexo, edad, habilidad física, país de origen y religión. En particular los anunciantes se percataron de que las mujeres no eran las únicas compradoras de productos domésticos –como aparatos eléctricos y alimentos–, y que ellas también compraban productos considerados “masculinos”, como coches y cerveza (véase la Figura 1-11). En el Capítulo 9 se examinan estos cambios con más detenimiento.

En esta época, el mayor progreso publicitario probablemente surgió de los avances en la estrategia de marketing. Los empresarios se dieron cuenta de que la publicidad era más efectiva cuando se integraba en la estrategia de marketing del producto. Hay cuatro conceptos fundamentales que revolucionaron el desarrollo de la estrategia de marketing: la orientación al consumidor, la segmentación, el marketing diferenciado y el posicionamiento. Hoy en día estos conceptos predominan en la práctica del marketing y son la base de la estrategia de publicidad y promoción de ventas.

## FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

E

*I buen paño en el arca se vende* es un tradicional refrán español que contradice el comportamiento actual de los mercados. Consideremos, por ejemplo, un novelista que sueña con escribir un *best-seller*. Las ventas efectivas dependerán tanto de la calidad de la novela como de la aplicación de una adecuada estrategia de marketing. La segunda premisa viene a paliar las dificultades propias del sector editorial: cada año se publican decenas de miles de títulos en español; las ediciones no superan por término medio los cinco mil ejemplares; los márgenes son pequeños y los riesgos elevados ante una demanda muy incierta; la lectura de una novela compite duramente con otras actividades lúdicas que puede realizar el público; y la sobreestimación de la demanda puede generar elevados costes de mantenimiento de inventarios. Estas dificultades hacen que no baste con tener *buen paño*, sino que también hay que comunicarlo adecuadamente. Por eso, el lanzamiento estratégico de la novela debe incluir algunas actividades comerciales: presencia en los medios de comunicación, con críticas, entrevistas y noticias; si es posible optar a premios literarios, que aportan a los galardonados una notoriedad muy eficaz para la demanda; acceder adecuadamente a las tiendas de mayores ventas, ocupando un buen espacio en las estanterías y con una presentación atractiva; incentivar la demanda de segmentos específicos, mediante las visitas de vendedores o las muestras; estimular nuevos motivos de compra del libro, por ejemplo, como objeto de regalo, más que como objeto de lectura; facilitar la compra directa del libro a través de la red; etc.

En la sociedad actual –sumamente competitiva, acelerada y saturada de información– una buena novela no será más que eso. No llegará al gran público salvo que se comercialice estratégicamente. Es más, pasará como una obra casi desconocida si no se promociona de manera inteligente.

¿De qué se compone el marketing estratégico? Se basa en cuatro principios fundamentales: la orientación al consumidor, la segmentación, el marketing diferenciado y

**FIGURA 1-11.**  
Cambio en la percepción de la mujer en la publicidad

Fuente:  
Piggly Wiggly Company,  
Memphis, TN.

176 THE SATURDAY EVENING POST November 10, 1928

# SHE WANTS NO CLERKS... to tell her what to buy...

A nation-wide vogue in shopping that leaves women free to choose for themselves

"MOTHER steps out"—in these words a great magazine has pictured the woman of today, self-reliant as never before, sweeping aside old barriers, winning new freedom.

When she shops for foods, she wants to be *free to choose* for herself. Free to make her own knowledge count in giving her family more tempting food at lower cost. She needs no salesman to tell her what to buy.

And so, in a few swift years, she has made this special plan of shopping a nation-wide vogue. Only a few years ago the first of the Piggly Wiggly Stores was opened. Today, they are being used by the women of more than 800 cities and towns.

Choice foods with prices plainly marked

Spread on the open shelves, the choice foods of the world are waiting for you to look over at Piggly Wiggly. There are no salesmen to urge you.

Slowly or quickly, just as you please, you examine this rich offering of delicacies and staples at Piggly Wiggly. Famous packages you know

of old—colorful fruits and vegetables, fresh and enticing.

You read the big square price tags that hang by every item. You compare values, you reach your own decisions purely on merit, uninfluenced by salesmen. And always, ideas for your menu come flashing, while you shop at Piggly Wiggly.

Less expense for groceries

Best of all you save money—regularly, certainly, on your groceries

when you deal at Piggly Wiggly. Lower prices are assured by our special economical plan of operation.

For dishes that please your family even more, for monthly savings that will astonish your husband—try this method of shopping. See for yourself why it has so swiftly become a nation-wide vogue. Visit the Piggly-Wiggly store in your neighborhood and choose for yourself.

Today 2,500,000 women come every day to Piggly Wiggly—to choose for themselves

Take what you please from the shelves at Piggly Wiggly. Just read the price tags and help yourself.

The woman of today wants to choose for herself when she buys foods. With no clerks to persuade her, she makes her own decisions at Piggly Wiggly.

©1928 P.W.A.C.

More tempting foods—less expense. The choice foods of the world are waiting for you to examine at Piggly Wiggly?

**PIGGLY WIGGLY STORES**

*The finest kinds of each food selected for you to choose from*

A SERVICE NOW OFFERED IN OVER 800 CITIES AND TOWNS

el posicionamiento. La siguiente sección presenta estos fundamentos de la estrategia de marketing y muestra de qué forma se relaciona con la promoción.

## La orientación al consumidor

La **orientación al consumidor** hace referencia a la búsqueda de la satisfacción del consumidor como objetivo prioritario de una empresa, antes que el diseño del producto, las ventas, los beneficios o cualquier otro objetivo. ¿Por qué es tan importante esta prioridad? Por la simple razón de que el consumidor debe desear el producto tanto como para comprarlo, de forma que la empresa logre una venta. Si el consumidor no quiere el producto, o peor aún, si no sabe que existe, el producto nunca se venderá.

Este principio de la orientación al consumidor es tan esencial que puede resultar evidente para el lector. Sin embargo, su importancia proviene del hecho de que los empresarios a menudo lo olvidan. Pasan por alto este principio, en apariencia evidente, debido a algunas limitaciones del comportamiento humano: errores de auto-percepción, la trampa del éxito y una desordenada orientación hacia el producto, las ventas o los beneficios. Veámoslas por separado.

**Error de auto-percepción.** Un **error de auto-percepción** es una valoración falsa de la realidad, que lleva a las personas a considerar sus cualidades y pertenencias mejores de lo que realmente son. Una empresa es en definitiva una organización de personas. De forma que el error de auto-percepción también puede afectar a los directores de la empresa, hasta hacer una valoración ilusoria de sus propios productos. Normalmente, es positivo poseer un elevado nivel de auto-estima. Sin embargo, el error de auto-percepción puede ser peligroso cuando los empresarios creen que sus productos valen más de lo que piensan los consumidores. Entonces las empresas invierten en estos productos con la falsa convicción de que tendrán éxito en el mercado. No contrastar las propias impresiones con las percepciones reales del consumidor provocará en algún momento, si no inmediatamente, el declive de las ventas.

**La trampa del éxito.** En algún momento de la trayectoria de una empresa puede aparecer el éxito: grandes ventas y elevados beneficios. El éxito pronto se sube a la cabeza. Los empresarios se sienten orgullosos y seguros de sí mismos, y esto hace que perdure el error de auto-percepción recién mencionado. Cuando las empresas tienen una buena racha con un producto tienden a pensar que es invencible. Es probable que no analicen las verdaderas causas del éxito. Pueden sobreestimar su propia contribución y subestimar el papel de la suerte. Es más, pueden caer en la tendencia humana de proyectar el presente en el futuro y asumir que el crecimiento continuará durante mucho tiempo. Esta respuesta al éxito se denomina la **trampa del éxito**. Sin embargo, los mercados en crecimiento atraen a muchos competidores y pronto se saturan. Además, los mercados cambian, los consumidores son volubles y el crecimiento no perdura siempre. Tarde o temprano el mercado disminuye: es una ley inalterable del mundo finito. Aunque algunos empresarios se dan cuenta de estos fenómenos, la creciente y acelerada demanda les obliga a prestar demasiada atención a las exigencias de los clientes actuales, en lugar de examinar la situación en el futuro. Cuando la demanda se estanca o cambia, los empresarios no orientados al consumidor pueden verse sorprendidos con resultados adversos.

**Orientación hacia el producto.** Una **orientación hacia el producto** consiste en centrarse en los productos como clave del éxito. Esta filosofía a menudo afecta a los directores de empresas de tecnología. Tales empresarios emplean una gran cantidad de recursos y tiempo para estar al corriente del progreso tecnológico, pero pueden no invertir lo suficiente para investigar lo que demandan los consumidores. Son éstos quienes compran los artículos creados por la tecnología. Los productos que no gustan a los consumidores fracasarán, por muy bien fabricados que estén. Por tanto, los empresarios orientados al producto pueden fabricar artículos excelentes pero que nadie quiere. Una de las razones por las que Apple triunfó inicialmente más que muchos otros fabricantes de ordenadores, fue que Steve Jobs y sus colegas se centraron con gran determinación en la comodidad del consumidor, más que en la fuerza tecnológica.

Una **orientación hacia el servicio** también puede afectar a los proveedores de servicios tradicionales, que se dirigen al desarrollo mental o espiritual, como las organizaciones educativas o religiosas. Estas instituciones pueden pensar que lo que ofrecen es tan sano y atractivo que no hace falta venderlo a sus clientes. Las organizaciones religiosas pueden considerar que hacer marketing puede atenuar su mensaje. Sin embargo, quienes prestan

este tipo de servicios podrían perder su público si no diseñan programas que satisfagan a la clientela o si no mantienen una comunicación efectiva.

**Orientación hacia las ventas.** Una **orientación hacia las ventas** consiste en considerar a éstas como clave del éxito. Puede surgir de la presión competitiva y de la preocupación legítima del empresario por motivar y premiar a un eficiente equipo de vendedores. En muchos mercados competitivos la supervivencia de una empresa depende de su lucha por pequeñas partes del mercado, mes a mes e incluso día a día. Los empresarios a menudo establecen incentivos basados en las ventas para así premiar a los vendedores eficientes y motivar a los que no lo son. Es más, a veces los empresarios instauran complejos y burocráticos sistemas de incentivos. Cuando la orientación hacia las ventas predomina en la empresa, los directivos pueden pasar por alto los intereses de los compradores. A la larga, si el consumidor está descontento o sus necesidades cambian, la empresa así orientada no logrará alcanzar los objetivos de ventas, por muy buenos que sean los incentivos.

Por ejemplo, a mediados de los años noventa, el estado de California acusó a los grandes almacenes Sears de emplear prácticas engañosas en su taller mecánico, donde los consumidores acabaron arreglando los frenos sin necesitarlo realmente. ¿Cómo pudo caer en estas prácticas una empresa conocida por su honestidad? La causa pudo deberse a un sistema de incentivos que premiaba a los representantes del taller mecánico por las ventas generadas más que por la satisfacción del consumidor. Probablemente algunos vendedores entusiastas convencieron a clientes confiados para hacer reparaciones innecesarias.

**Orientación al beneficio.** Una **orientación al beneficio** consiste en centrarse en las ganancias a corto plazo, a costa del bienestar del consumidor a largo plazo. Hay varios factores que llevan a los empresarios a adoptar una orientación a corto plazo. En primer lugar, ellos están constantemente bajo la presión de los accionistas para mantener alto el valor bursátil de la compañía. Para lograr esto, los empresarios tienen que mantener márgenes altos y costes bajos. En segundo término, a menudo se premia a los directores medios y bajos de la empresa para que aumenten las ventas o los beneficios a corto plazo. Muchos de ellos ni siquiera se quedan tanto tiempo en la compañía como para motivarse a conseguir ventas y beneficios a largo plazo. En un ambiente así los empresarios estarán a favor de productos y estrategias con eficacia inmediata, aunque no se adapten al bienestar futuro del consumidor.

Por ejemplo, a finales de los setenta, IBM tenía el control del mercado de grandes equipos informáticos, con una línea de productos firme y prestigiosa. La empresa se ganó fama de líder tecnológico y segura inversión de futuro. No obstante, los directores de la empresa tenían tanto interés en proteger las ventas y los beneficios de los grandes equipos informáticos que se negaban a entrar en el mercado de los ordenadores personales. Al final terminaron entrando pero sólo por medio de una filial independiente de Florida, lejos de la oficina matriz. Incluso cuando la filial comercializó con éxito los PC, su crecimiento fue controlado por temor a dañar las ventas y beneficios de los grandes equipos informáticos. Como resultado, a mediados de los noventa, IBM parecía un gigante con abundantes recursos pero incapaz de superar a los competidores rápidos e innovadores que sintonizaban con la demanda del consumidor.

**Resumen.** Como hemos visto, al desarrollar la estrategia de marketing, la atención al consumidor debe prevalecer sobre la atención a los productos, las ventas o los beneficios. La orientación al consumidor es vital no sólo para la estrategia de marketing, sino también para la estrategia de comunicación. Luego al diseñar esta última debe prevalecer la atención a las necesidades del consumidor sobre el desarrollo creativo. En efecto, al igual que la seducción de la tecnología puede distraer a los empresarios de las necesidades del cliente, la seducción de la creatividad puede distraerles de la necesidad de comunicar un mensaje coherente, que atraiga al consumidor.

## La segmentación

Cuando un mercado crece tiende a diversificarse abarcando gran variedad de consumidores, que presentan distintas necesidades. A una empresa se le hace más difícil satisfacer este mercado con un producto homogéneo. La **segmentación del mercado** es la división conceptual del mercado en grupos de consumidores relativamente homogéneos, para atender mejor a cada grupo. Lo contrario de la segmentación se denomina **marketing indiferenciado**, y consiste en que la empresa venda un producto estándar a todo el mercado. La segmentación es el resultado natural de la orientación al consumidor. Debido a que las necesidades de los clientes varían, una orientación al consumidor intentará identificar estas diferencias y satisfacerlas de manera específica. Los consumidores más satisfechos proporcionan a la empresa dos ventajas muy importantes. Primera, garantizan una corriente de compras futuras que darán un margen de maniobra frente a los ataques de la competencia. Segunda, los clientes fieles estarán dispuestos a pagar un recargo sobre el precio real del producto que mejor se adapte a sus necesidades.

El principal problema al que se enfrentan los empresarios es cómo determinar los segmentos de mercado. La segmentación se basa en cinco tipos de criterios: demográficos, geográficos, por uso, psicográficos y por beneficios. Estos criterios están ordenados por dificultad de aplicación y rendimiento para el usuario.

En la **segmentación demográfica** se incluyen variables como el sexo, la edad, el nivel de estudios, los ingresos, el ciclo de vida familiar y el tamaño del hogar. La segmentación basada en criterios demográficos es probablemente la más evidente para los empresarios. Por ejemplo, un fabricante de ropa normalmente diseñará estilos diferentes para hombres, mujeres y niños. La Figura 1-12 muestra un anuncio de Danone donde se presentan varios alimentos infantiles adaptados a la edad de los niños.

La **segmentación geográfica** supone la identificación de diferencias de consumo ligadas a determinados territorios. Las diferencias geográficas de la demanda pueden estar mo-

tivadas por la topografía, el clima, la cultura o la nacionalidad. Sin embargo, también puede haber diferencias en ámbitos más reducidos, como las que hay entre las ciudades de una región, o incluso



**FIGURA 1-12.**  
*Segmentación por edades*

entre las tiendas de una ciudad. Esta última situación puede ser una buena oportunidad para el empresario de una cadena de supermercados, que cada semana debe elegir entre miles de categorías para promocionar y vender (véase la Figura 1-13).

La *segmentación geodemográfica* es un tipo de segmentación que se basa en una combinación de datos demográficos y geográficos.<sup>10</sup> Estos datos se pueden obtener de fuentes de información públicas, como el censo, o de encuestas periódicas realizadas con tal fin. La base de datos contiene las características demográficas de los hogares ubicados en las correspondientes zonas geográficas. La información geodemográfica se utiliza para agrupar pequeñas áreas geográficas con características similares. Este tipo de segmentación es muy útil para los minoristas y para aquellos servicios que de alguna forma están limitados por la ubicación (cines, restaurantes, etc.). Les permite dirigirse a las zonas que más se adaptan a su oferta. La segmentación geodemográfica también es útil para cualquier organización que quiere hacer un *mailing* a todos los hogares de una zona. Algunas empresas han desarrollado sistemas de segmentación geodemográfica y los están comercializando en varios países desarrollados: entre otros se puede citar a ClusterPLUS, PRIZM y MOSAIC.

La *segmentación por uso* consiste en identificar grupos de consumidores con pautas de comportamiento comunes en cuanto al uso de un producto. Una de las razones de la

**FIGURA 1-13.**

**Segmentación por establecimiento.** Las pequeñas empresas ahora pueden dirigirse a los mejores clientes de un producto y a las tiendas donde es más probable que compren. En los tres productos siguientes se resumen las características más significativas del público y las tiendas más afines en la zona de Nueva York.

#### Dar en el blanco

Marca	Perfil del gran usuario	Estilo de vida y medios recibidos	Tres primeros establecimientos
Mantequilla de cacahuetes Peter Pan	Hogares con niños, encabezados por un individuo de 18 a 54 años, y residencia en el centro o en la periferia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alquilan numerosos videos</li> <li>■ Van a parques de atracciones</li> <li>■ Ven menos televisión que la media</li> <li>■ Escuchan más radio que la media</li> </ul>	<b>Supermercado Freedtown</b> , 3350 Hempstead Turnpike, Levittown, NY <b>Supermercado Pathmark</b> , 3635 Hempstead Turnpike, Levittown, NY <b>Mercado King Kullen</b> , 596 Stewart Ave., Bethpage, NY
Aperitivos congelados Stouffers Red Box	Hogares encabezados por un individuo mayor de 54 años; y hogares encabezados por un individuo de 35 a 54 años, de clase alta y residencia en la periferia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Van al casino</li> <li>■ Dan fiestas</li> <li>■ Van a actos públicos</li> <li>■ Viajan con frecuencia</li> <li>■ Leen a menudo los periódicos</li> <li>■ Ven la televisión más que la media</li> </ul>	<b>Supermercado Dan's Supreme</b> , 59-62 188 <sup>th</sup> St., Flushing, NY <b>Food Emporium</b> , Madison Ave. & 74 <sup>th</sup> St, NYC <b>Supermercado Waldbaum</b> , 196-35 Horace Harding Blvd., Flushing, NY
Cerveza Coors Light	Cabezas de hogar, entre 21 y 34 años, con ingresos medianos o grandes, y residencia en el centro o en la periferia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Frecuentan los gimnasios</li> <li>■ Compran música moderna</li> <li>■ Viajan en avión</li> <li>■ Dan fiestas y comidas</li> <li>■ Alquilan videos</li> <li>■ Ven muchas retransmisiones deportivas</li> </ul>	<b>Food Emporium</b> , 1496 York Ave., NYC <b>Food Emporium</b> , First Ave. & 72 <sup>nd</sup> St., NYC <b>Supermercado Gristedes</b> , 350 E. 86 <sup>th</sup> St., NYC

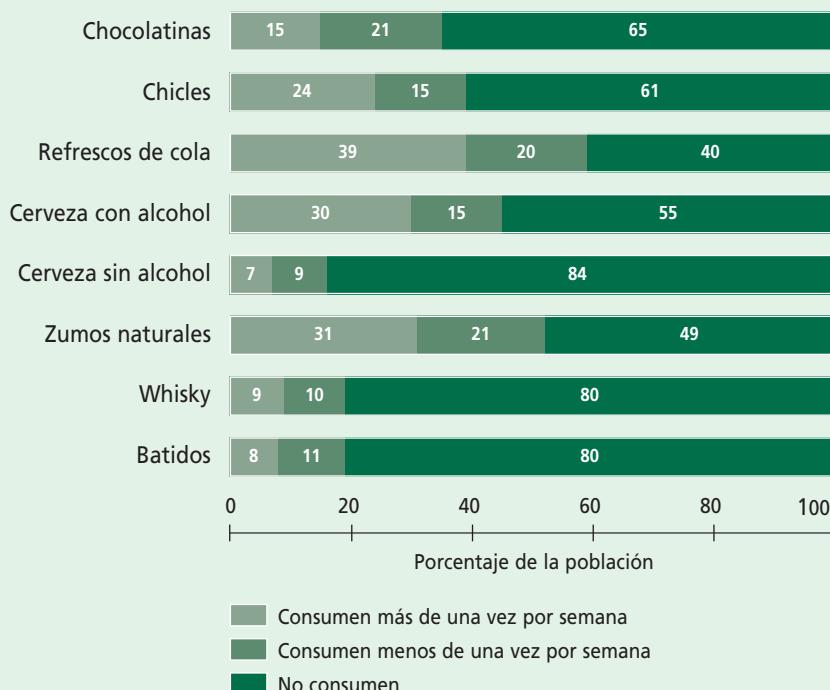
Fuente: Michael McCarthy, "Marketers Zero In On Their Customers", *The Wall Street Journal*, March 18, 1991, B1. Reimpreso con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1991 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados.

segmentación por uso es que la mayoría de las ventas de un producto se concentran en un pequeño segmento de consumidores (véase la Figura 1-14). Por tanto, los empresarios pueden utilizar los recursos de una empresa de manera más eficaz si se centran en esos clientes y no en todo el mercado. Por otro lado, si una empresa quiere ampliar la demanda de un producto, debido a la mejora de sus características y precio, puede centrar sus esfuerzos en la gran reserva de no-usuarios. Otra razón para emplear la segmentación por uso es que gran parte de los consumidores suelen ser fieles a una marca (véase la Figura 1-15), mientras que otros suelen cambiar de marcas dependiendo del precio. Esta segmentación resulta muy beneficiosa para las empresas porque el marketing defensivo (mantener a los consumidores fieles) suele ser mucho más barato que el marketing ofensivo (ganarse a los consumidores leales a otras marcas). Un tercer motivo de esta segmentación es que los clientes fieles suelen ser mucho más receptivos a los anuncios de su marca que quienes no la consumen regularmente.<sup>11</sup>

La segmentación psicográfica o por estilo de vida se basa en el *modus vivendi* de la gente. Se emplea porque personas con diferentes rasgos demográficos y de zonas distantes pueden tener ciertas similitudes en cuanto a las opiniones, valores y actitudes personales. Estas manifestaciones comunes a veces están asociadas a la demanda de productos específicos, a la compra en determinados establecimientos, etc. Por ejemplo, la Figura 1-16 presenta un anuncio de vajillas dirigidas a mujeres de diferentes gustos, estilos y caracteres y personalidades.

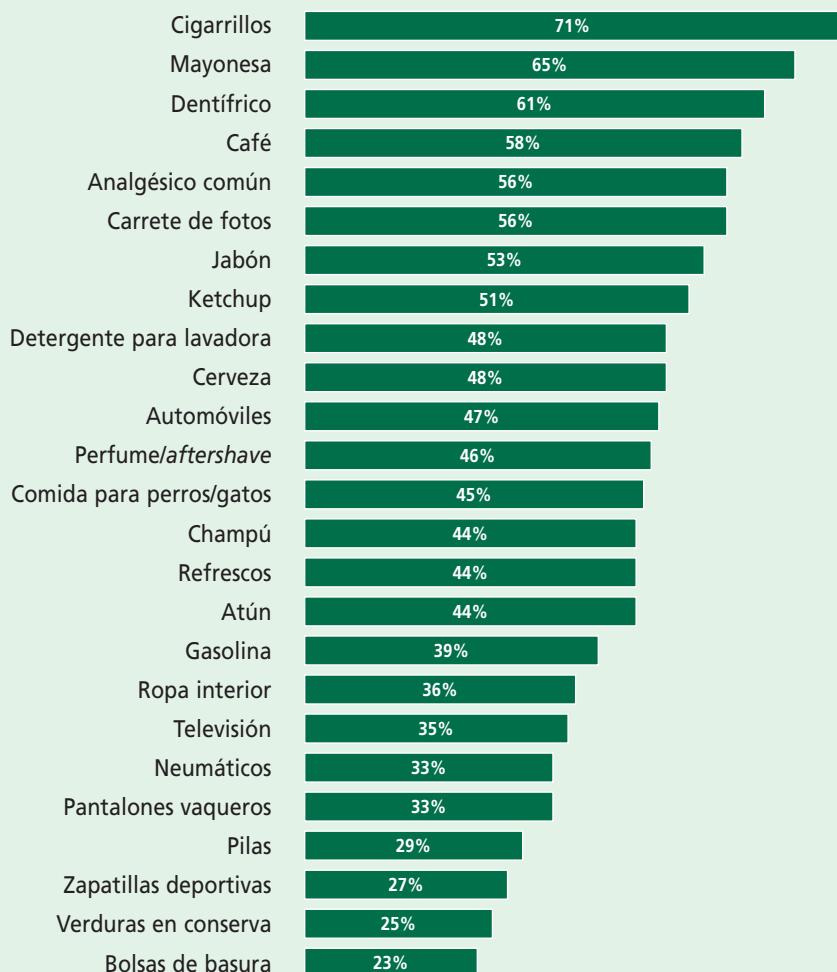
Se puede apreciar el valor de la segmentación psicográfica con el ejemplo de General Motors. Gracias al esfuerzo inicial de Alfred Sloan, General Motors segmentó el mercado estadounidense de automóviles en función del nivel socioeconómico de los compradores,

**FIGURA 1-14.**  
*Porcentaje de población en España según la frecuencia de consumo: 1999.*



Fuente: AIMC (datos correspondientes al tercer acumulado móvil de 1999 del Estudio General de Medios, extraídos mediante el programa TOM-Micro)

**FIGURA 1-15.**  
*Porcentaje de consumidores que son leales a una marca.*



Fuente: Ronald Alsop, "Brand Loyalty Is Rarely Blind Loyalty", *The Wall Street Journal*, Oct. 19, 1989, p. B1. Reimpreso con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1989 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados.

y diferenció los coches con precios adaptados a cada segmento. Esta estrategia convirtió a General Motors en el líder del mercado automovilístico hasta los años setenta. Sin embargo, el gurú de los negocios Peter Drucker afirma que desde entonces los consumidores estadounidenses han comprado coches de acuerdo con el estilo de vida y no con el nivel socioeconómico. El éxito de los coches deportivos, los monovolúmenes y los 4x4 testimonian esta tendencia. Drucker atribuye el declive de General Motors a su incapacidad para percibirse de este importante cambio en los criterios de segmentación.<sup>12</sup>

La **segmentación por beneficios** consiste en dividir el mercado según los beneficios buscados por los consumidores del producto. Éstos pueden tener diferentes motivos para comprar un mismo artículo: por ejemplo, una persona puede adquirir un protector solar para filtrar los rayos UVA, broncearse saludablemente o evitar el envejecimiento de la piel (véase la Figura 1-17). Probablemente éste es el criterio más sutil para segmentar, al tiempo que el de mejores expectativas para las empresas. Esto se debe a que según van evolucionando los mercados, cambian los beneficios buscados en los productos y las correspondientes percepciones de los consumidores. Con el tiempo el producto puede adquirir

nuevos significados o usos en los que nunca pensó el primer fabricante. Estar al corriente del mercado para descubrir los nuevos beneficios buscados por los consumidores puede dar a la empresa ventajas respecto a la competencia.

Al igual que en marketing, la segmentación se ha convertido en un concepto clave de la estrategia publicitaria. Sin embargo, los criterios de segmentación en la publicidad no son muy sofisticados. La segmentación se usa principalmente para la planificación de medios. Con este fin los planificadores suelen emplear un tipo sencillo de segmentación geográfica y demográfica. De ahí que exista un gran potencial para otros tipos de segmentación más sofisticados, como la psicográfica y la basada en el uso del producto o en los beneficios buscados por el consumidor. En el capítulo 15 se describen las prácticas actuales en la planificación de medios y los métodos que aportan mayor precisión.

### Definición del público objetivo

Una vez que los empresarios han identificado los segmentos del mercado, deben decidir si quieren dirigirse a todos los segmentos, a varios o a uno concreto. El **marketing indiferenciado** es una estrategia que se basa en vender el mismo producto a todo el mercado. El **marketing diferenciado** consiste en adaptar el producto a las necesidades identificadas en los segmentos y aplicar estrategias comerciales específicas. Con el **marketing dirigido a nichos** se identifican las preferencias de un solo segmento o nicho –habitualmente reducido– y ahí se concentran las ventas del único producto ofrecido. ¿Qué aspectos deben considerar los empresarios para escoger entre estas estrategias? Hay tres puntos especialmente importantes: los segmentos deben ser medibles, tener un tamaño adecuado y estar accesibles.

*Medible* significa que es posible identificar el segmento en función de unas variables descriptivas, y que se puede calcular el tamaño y potencial de su demanda. Un método muy práctico para identificar los segmentos está basado en variables demográficas o en las marcas consumidas. Nótese, no obstante, que usar variables demográficas para *medir* segmentos basados en otros criterios (como los beneficios) no es lo mismo que la segmentación demográfica. Por ejemplo, Lee Jeans utiliza la segmentación demográfica cuando di-

**FIGURA 1-16.**  
Segmentación basada  
en factores psicográficos.

*Seas como seas, Harmonía respeta tu carácter, tus gustos. Por eso te ofrece la mayor variedad de diseños en esillas. Para que tú elijas según tu propio estilo. Para que en tu mesa haya todos los días un detalle más de tu personalidad.*

**HARMONIA** Vigilas ATU ESTILO

**FIGURA 1-17.**  
Un protector solar que anuncia los beneficios ofrecidos.



seña pantalones vaqueros distintos para niños y para niñas. Sin embargo, utiliza la segmentación por beneficios cuando diseña pantalones para sentirse mejor, dirigidos a los segmentos que claramente prefieren la comodidad, aunque éstos también puedan ser identificados por la edad o el sexo. Un análisis idóneo debería ofrecer un perfil de los segmentos identificados, según criterios como los de la Figura 1-13.

Un *tamaño adecuado* se refiere a que el segmento sea lo suficientemente grande como para que se consiga una comercialización rentable. Adaptar los productos a segmentos diferentes supone mayores costes de diseño, producción, venta y distribución. La adaptación también encarece la comunicación, pues los objetivos publicitarios y los anuncios se diseñan específicamente para cada segmento. Por tanto, la segmentación lleva a deseconomías de escala. Al contrario, una estrategia de marketing indiferenciado es menos costosa, porque consigue economías de escala al comercializar el mismo producto a todo el mercado. En el ciclo de vida del producto, la estrategia indiferenciada es muy útil durante la etapa de crecimiento, cuando existe una demanda fuerte y no segmentada. Por ejemplo, Henry Ford aplicó esta estrategia en el legendario Modelo T, que propició la difusión masiva de los automóviles.<sup>13</sup>

Por su parte, el marketing diferenciado y el dirigido a nichos son particularmente útiles cuando un mercado ha madurado o ha terminado de crecer. Estos tipos de estrategia pueden reducir la competencia, provocar la fidelidad del consumidor y facilitar el crecimiento. De modo que podrían desembocar en mayores precios y ventas para la empresa. Conviene tener en cuenta algunas tendencias observadas en investigaciones empíricas:

- Cuanto más estrecho es el nicho, menor será la competencia. Por tanto, la empresa tendría que gastarse menos para luchar contra los rivales y podría cobrar un precio superior. Por ejemplo, un estudio descubrió que los empresarios conseguían beneficios en mercados muy reducidos, como el negocio de un granito atípico para la construcción o la venta de espejos cosméticos de alta calidad.<sup>14</sup>
- Cuanto más estrecho es el nicho, más homogénea será la base de clientes. La empresa en este caso tendría clientes más satisfechos y fieles, que estarían dispuestos a comprar mayor cantidad del producto o a adquirirlo por un precio más alto.<sup>15</sup>

- Los nichos tienden a crecer y a veces se convierten en grandes mercados de masas. En efecto, muchos productos de gran consumo comenzaron como artículos especializados para nichos reducidos. Por ejemplo, los refrescos *light* (para diabéticos), los pañales desechables (para viajeros), los videos (para profesionales) y los PC (para aficionados al ordenador).<sup>16</sup>

*Accesible* significa que los empresarios puedan alcanzar el segmento con publicidad insertada en algún medio de comunicación. El segmento debe ser alcanzable con eficacia, aunque la población esté dispersa geográficamente, exista diversidad de medios y el presupuesto publicitario sea limitado. Se necesita emplear unas cuantas variables geográficas, demográficas y de uso del producto. Por ejemplo, los anunciantes pueden descubrir que las mujeres de 18 a 34 años realizan el mayor consumo de yogur y ven más una serie de televisión. Por eso escogerían tal programa para emitir el anuncio de yogur. Sin embargo, este enfoque no tiene en cuenta otros factores importantes: otros consumidores del producto, otros espectadores de la serie, la reacción del público ante la publicidad y la fidelidad de los consumidores a las marcas. El Capítulo 15 explica en mayor profundidad los procedimientos actuales para alcanzar a los segmentos objetivo.

## Posicionamiento

El **posicionamiento** consiste en proyectar una imagen definida del producto en la mente del consumidor.<sup>17</sup> Hoy en día hay una multitud de marcas que compiten en cientos de categorías. Por ejemplo, en un solo año las empresas farmacéuticas introdujeron cuarenta y ocho artículos nuevos, con ochenta y cinco variantes de sabor y tamaño, en la categoría de medicamentos para resfriados y toses.<sup>18</sup> Por tanto, es imposible que un consumidor pueda **evocar** o pensar espontáneamente en cada marca cuando va a escoger un producto. Evocar el nombre de una marca es sólo el primer paso en el proceso de elección del consumidor. Pero conseguir que los consumidores den este primer paso es un gran reto para los empresarios en los actuales mercados competitivos y saturados. Para aumentar la posibilidad de que una marca sea evocada, ésta debe tener una imagen única asociada a ventajas concretas. Por ejemplo, Lee Jeans es la marca que sienta bien; los coches Volvo son muy seguros; y las impresoras Hewlett Packard tienen gran calidad. Los consumidores probablemente pensarán en tales marcas en cuanto busquen las correspondientes ventas. ¿Cómo identifican los empresarios una asociación tan especial en una marca?

Un modo de conseguirlo consiste en los mapas perceptuales. Un **mapa perceptual** es un procedimiento por el que se representa de manera gráfica la imagen que el consumidor tiene de las marcas que compiten en el mercado, junto con sus preferencias o **puntos ideales**. Los consumidores con puntos ideales próximos componen un segmento. Los ejes del gráfico se llaman dimensiones y representan las cualidades esenciales del producto analizado. Por ejemplo, el sabor (de dulce a amargo) y las calorías (de ligera a pesada) pueden ser las cualidades esenciales de la cerveza. Los mapas perceptuales son muy útiles para los empresarios porque ofrecen una representación sencilla y gráfica de un mercado relativamente complejo de marcas competidoras, que están dirigidas a distintos segmentos de consumidores.

La pregunta clave es cómo se elaboran estos mapas perceptuales. Hay dos maneras de hacerlos. Un enfoque normativo consiste en representar gráficamente la percepción de los empresarios sobre la situación actual. El problema de este sistema es que simplemente puede corroborar las opiniones de los empresarios, en lugar de ofrecer un nuevo punto de vista. Además puede no resultar válido. Un enfoque alternativo y mejor es el descriptivo, que se basa en la investigación del consumidor y en el análisis estadístico de los datos. Una técnica muy empleada en los mapas perceptuales es la *escala multidimensional*. Esta técnica se sirve de diferentes datos para representar en un solo mapa los puntos ideales del consumidor, las percepciones de las marcas y los criterios de elección de marca.

Los buenos mapas perceptuales pueden revelar prometedores segmentos de consumidores todavía no explotados. En los mercados de consumo ya desarrollados, difícilmente existirán oportunidades tan patentes, porque los segmentos grandes suelen estar cubiertos por numerosos competidores. Sin embargo, descubrir y dirigirse a un pequeño nicho a veces asegura una competencia escasa y una entrada fácil. Entonces los nichos pueden llegar a ser muy rentables. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble promocionó Ivory por primera vez, se dirigió a un reducido nicho que quería un jabón muy puro. Cien años después ese nicho se había convertido en un mercado de 1.500 millones de dólares. En aquel momento, Procter & Gamble dominaba el mercado con marcas como Ivory (suavidad), Safeguard (efecto desodorante), Camay (hidratante) y Zest (refrescante).<sup>19</sup> En 1991, cuando Lever Brothers quería ampliar su cuota de mercado, volvió a dirigirse a un nicho no cubierto: el jabón a la vez hidratante y desodorante. El posicionamiento fue muy marcado y el nicho inesperadamente grande. A los seis meses de su introducción, el nuevo jabón –llamado Lever 2000– había ganado un 8,4 por ciento del mercado.<sup>20</sup>

El posicionamiento buscado para una marca es la base de todo el programa promocional. Debe inspirar la línea argumental del mensaje publicitario. La propuesta única de venta es un argumento clave de lo que se quiere comunicar sobre la marca. Normalmente, aunque no siempre, aparece en la última secuencia del anuncio. La repetición de esta propuesta durante tiempo puede grabar la imagen de la marca en la mente del consumidor. Por ejemplo, el argumento “Cuando E.F. Hutton habla, la gente escucha”, consolidó a E.F. Hutton como un agente de bolsa que inspiraba el respeto de los inversores por su perspicacia en el mercado financiero. Fue una frase tan efectiva que se recuerda incluso mucho después de que la compañía se hundiera por escándalos.

Durante el desarrollo de un anuncio, existe el gran peligro de que los directores de arte y los guionistas enfaticen demasiado en la creatividad y olviden el posicionamiento de la marca y el argumento principal del anuncio. La creatividad puede marcar la diferencia entre que un anuncio llame la atención o que sea pasado por alto entre los cientos de mensajes que bombardean a los consumidores. Sin embargo, un anuncio creativo apenas tiene valor si no expresa la idea principal ni transmite claramente el posicionamiento de la marca. Por otro lado, la creatividad puede ser realmente efectiva si se basa en una buena estrategia de posicionamiento. En 1994 Coca-Cola comenzó una campaña publicitaria completamente nueva, con treinta anuncios diferentes protagonizados por osos polares. Los críticos elogieron la original creatividad de la campaña. Sin embargo, algunos reprocharon que esa variedad de anuncios podía difuminar la imagen de Coca-Cola y confundir al consumidor. Los detractores no valoraron que, más allá de la variedad, los anuncios representaban una imagen de Coca-Cola moderna y en la onda, y que se relacionaban con la sentencia final “Siempre Coca-Cola. Siempre”.<sup>21</sup>

## LA PLANIFICACIÓN DEL MARKETING Y DE LA COMUNICACIÓN

Esta sección va a esbozar la forma en que los empresarios deberían planificar el marketing y la comunicación. Explica cómo encajan en la práctica todos los conceptos vistos hasta aquí. También se hace referencia al lugar ocupado por la comunicación en el proceso global de la planificación comercial. La primera parte presenta los diferentes objetivos buscados con la publicidad y la promoción de ventas, mientras que la segunda se dedica al proceso de selección de objetivos y al desarrollo de una estrategia.

### Objetivos de la comunicación

¿Por qué las empresas hacen publicidad y promociones? ¿Qué buscan con ello? A continuación resumiremos los objetivos de la publicidad y la promoción de ventas. Así

se alcanzará una perspectiva general acerca de sus posibilidades. Los objetivos se clasifican en tres categorías generales: tácticos, estratégicos y finales. Cada categoría se divide a su vez en objetivos subordinados (véase la Figura 1-18). Las tres categorías están interrelacionadas por una cierta jerarquía. Esta *jerarquía* se refiere al orden de importancia por el cual un objetivo inferior es un medio para llegar a un objetivo superior. Por tanto, cada objetivo no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr otro superior. La jerarquía mostrada en la Figura 1-18 es probablemente la más verosímil. Aun así, como veremos en el Capítulo 13, una misma jerarquía puede no ser aplicable a todas las circunstancias.

**Objetivos tácticos.** El término *táctico* se emplea para referirse a una perspectiva inmediata o a corto plazo. Los objetivos tácticos se pueden subdividir en cognitivos, afectivos o conductuales. *Cognitivo* significa que está relacionado con los pensamientos, *afectivo* con los sentimientos y *conductual* con las acciones.

**Objetivos cognitivos.** Los objetivos cognitivos de la comunicación se orientan a llamar la atención del consumidor, informar sobre la marca y recordarla después de la campaña. Llamar la atención del consumidor –principal asunto del Capítulo 5– es el primer paso que debe dar el anunciante. Cómo dar la información –que es materia del Capítulo 6– tiene múltiples implicaciones en las decisiones tomadas por el consumidor. En ambos capítulos se ahondará en cómo lograr los objetivos cognitivos de la comunicación. La fuerza del mensaje “Jabón Ivory... 99,44% puro” se debió probablemente al hecho de que esta frase integraba los tres objetivos: llamaba la atención con una afirmación atrevida y atípica; aportaba bastante información; y era fácilmente memorizable.

**Objetivos afectivos.** Los objetivos afectivos se dirigen a aumentar el interés del consumidor hacia la marca y a mejorar su actitud hacia ella. Estas dos facetas son las más im-

<b>FIGURA 1-18.</b> <i>Objetivos de la publicidad y de las promociones.</i>		
Categoría de objetivos	Tipo de respuesta	Objetivo
Tácticos	Cognitiva	Llamar la atención Informar Recordar
	Afectiva	Aumentar el interés Mejorar la actitud Persuadir
	Conductual	Reducir la disonancia Inspirar fidelidad
Estratégicos	Experiencia de la compra	Provocar el ensayo Favorecer el cambio de marca Estimular la recompra Incrementar la acumulación de existencias Incrementar la frecuencia de la compra Incrementar la cantidad consumida
	Intensidad de la compra	Aumentar o mantener la cuota de mercado
	Participación en el mercado	
Finales	Contabilidad	Aumentar las ventas Aumentar los precios Aumentar los beneficios

portantes en el ámbito afectivo. El Capítulo 7 describe una amplia gama de sentimientos que pueden despertar los anuncios, pero el interés y la actitud suelen considerarse los factores más determinantes de la probabilidad del cambio conductual. De ahí que el capítulo 14 describa cómo miden los investigadores estos factores y cómo se usan para predecir las variaciones de conducta.

**Objetivos conductuales.** Los objetivos conductuales van dirigidos a persuadir al consumidor sobre las cualidades de la marca, para reducir la posible disonancia y suscitar fidelidad hacia ella. Por ejemplo, los consumidores necesitan ser persuadidos con argumentos favorables antes de comprar una marca nueva o costosa. El término *disonancia* se refiere a las dudas que un consumidor tenga sobre la marca. Estas dudas pueden surgir por el precio o el rendimiento de la marca, por las reacciones observadas en sus amigos o por la información de productos rivales. La comunicación tiene que atender y despejar estas dudas. Y, más importante, la comunicación debe mantener la lealtad de los compradores habituales de la marca y provocar fidelidad en los nuevos compradores.

**Objetivos estratégicos.** Los *objetivos estratégicos* tienen un horizonte de medio a largo plazo, y se basan en una mejor comprensión de la dinámica del mercado. Los objetivos estratégicos se clasifican según la experiencia de compra, la intensidad de la compra y la participación de la empresa en el mercado.

En cuanto a la experiencia de compra del consumidor, el empresario se puede encontrar ante individuos que nunca han comprado su marca, que la compran habitualmente o que compran una marca competidora. Cada situación exige una estrategia particular: estimular el ensayo, la recompra o el cambio de marca. Un *ensayo* es la primera compra de la marca. Cada compra posterior de esa marca se denomina *recompra*. La adquisición de una marca distinta de la comprada la última vez es un *cambio de marca*. Estas situaciones permiten que el empresario identifique el interés del consumidor: el ensayo insinúa la propensión a probar una marca nueva; la recompra indica el grado de fidelidad a una marca; y el cambio señala la posición respecto a las marcas rivales. Por ejemplo, Lever Brothers confió tanto en las cualidades del nuevo Lever 2000 que envió muestras de la pastilla a la mitad de los hogares estadounidenses. Esta promoción basada en el ensayo fue un éxito. Entonces hizo publicidad para incentivar la recompra de los que habían optado por Lever 2000. Por su parte, Procter & Gamble estimuló a los clientes perdidos para que volvieran a comprar su marca.

Respecto a la intensidad de compra, un empresario puede utilizar las promociones para aumentar la frecuencia de las compras, la acumulación de existencias o la cantidad consumida. Estas tres ideas son distintas aunque no independientes. La *frecuencia de las compras* indica cada cuánto tiempo se adquiere la marca. La *acumulación de existencias* hace referencia al almacenamiento de unidades que serán consumidas más adelante. La *cantidad consumida* es la medida que el individuo toma en cada momento. Un mayor consumo es, sin lugar a dudas, la más conveniente de las tres. ¿Por qué una empresa tiene los otros dos objetivos? La razón puede estar en su interdependencia. Las compras más frecuentes de una marca podrían llevar al consumidor a mantener un inventario mayor, lo que a su vez podría implicar un consumo superior.<sup>22</sup> Por ejemplo, los individuos que almacenan chocolatinas en casa tienen mayor probabilidad de consumirlas esporádicamente que quienes se aprovisionan para la ocasión. Por otra parte, algunos consumidores preocupados por la salud pueden rechazar las promociones para evitar un consumo excesivo, incluso llegando a comprar comida en cantidades más pequeñas y menos económicas.<sup>23</sup> Cuando el individuo consume menos cantidad de la comprada, la consiguiente acumulación de existencias provoca que los costes de inventario se transfieran del fabricante al consumidor. Y, todavía más importante, la acumulación de existencias de una marca normalmente evita la compra de marcas rivales, al menos hasta que las provisiones se agotan.

En cuanto a la participación en el mercado, una empresa puede utilizar las promociones para aumentar o mantener la cuota de mercado. Esta cuota resulta de dividir las ventas de la empresa entre todas las ventas de un determinado mercado. Controlar la participación en el mercado es particularmente importante en productos que –alcanzada la madurez– se pre-

sentan en marcas muy parecidas y con una demanda estancada. En esa situación, cualquier aumento en la cuota de una marca sólo puede suceder a costa de marcas rivales. Entonces el solo hecho de mantener la cuota puede ser un objetivo importante. Los incrementos de cuota podrían ser costosos y llevar a guerras auto-destructivas entre los competidores. Además, las acciones encaminadas a mantener la cuota pueden ser muy inteligentes, porque defender un consumidor fiel es más barato que ganar un comprador de marcas rivales.

**Objetivos finales.** El rendimiento de la empresa se mide principalmente a través de las unidades vendidas, los ingresos y los beneficios. Las *unidades vendidas* son las cantidades de un producto adquiridas por los consumidores en un periodo de tiempo determinado. Al multiplicar las unidades vendidas por el precio unitario se obtienen los *ingresos*. Los *beneficios* resultan de restar los costes a los ingresos. A menudo los empresarios planifican la comunicación para alcanzar objetivos de ventas o beneficios, en lugar de objetivos estratégicos, porque aquéllos son controlables más fácilmente.

Para la mayoría de las organizaciones la rentabilidad a largo plazo es en teoría el *objetivo final*. Para lograr la rentabilidad a largo plazo, los consumidores tienen que estar lo suficientemente satisfechos como para seguir comprando el producto de la empresa. De ahí que se diseñen planes para aumentar la satisfacción del consumidor. Para las organizaciones no lucrativas, la aspiración a los beneficios suele ser sustituida por el bienestar individual o colectivo, u otros objetivos finales: por ejemplo, las asociaciones contra la droga intentan prevenir su adicción; los partidos políticos pretenden captar votantes; y las organizaciones de consumidores buscan proteger los derechos de este colectivo.

## Proceso de planificación de las comunicaciones

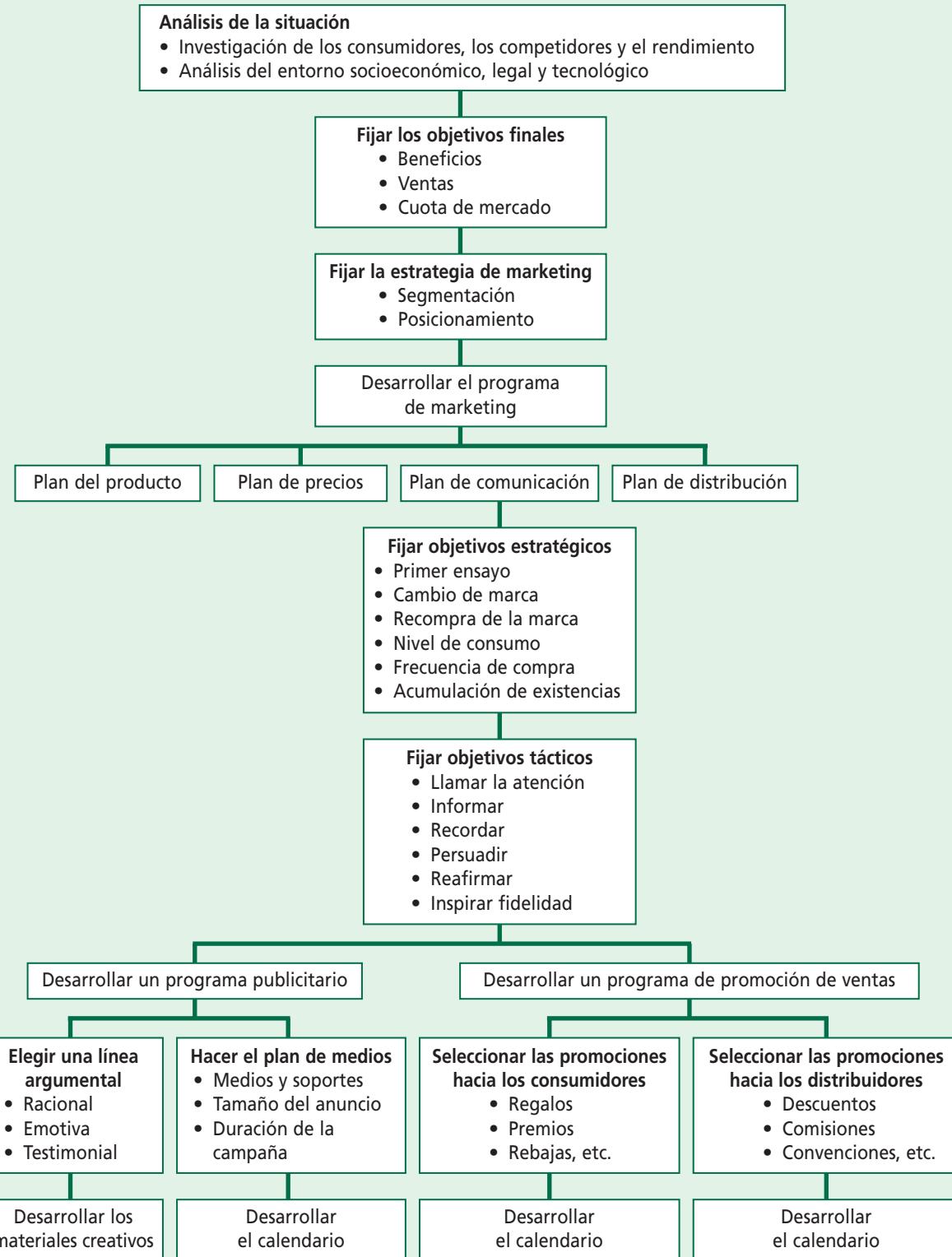
La Figura 1-19 muestra el proceso de planificación comercial como una jerarquía de etapas, en cada una de las cuales los empresarios deben tomar decisiones. El término *jerarquía* se emplea para referirse al orden de importancia en las decisiones y no a su rigurosa secuencia temporal.

Como se ha comentado antes, los empresarios deben iniciar el proceso comercial investigando las necesidades del consumidor. No obstante, para comprender plenamente la situación, los empresarios también deben analizar los competidores concretos, el rendimiento anterior de la compañía y el entorno socioeconómico, legal y tecnológico. Este cúmulo de investigaciones se denomina *análisis de la situación*. Un buen análisis de la situación revela los problemas y oportunidades con que se enfrenta la empresa, así como sus puntos fuertes y débiles. Además sugiere el plan de marketing que deben adoptar los empresarios para superar las dificultades.

El primer paso que debe dar un empresario cuando planifica consiste en la fijación de objetivos. Debe concretar los objetivos finales del plan de marketing en términos de beneficios y ventas. Puede trasladar tales metas a la cuota de mercado y al índice de crecimiento, en relación con los competidores. Los objetivos se van a materializar en una determinada estrategia de segmentación y posicionamiento, que a su vez marca las directrices del programa de marketing.

El programa de marketing se concreta en cuatro tareas principales: planificar el producto, el precio, la comunicación y la distribución. La mayoría de los libros de marketing incluyen una buena introducción sobre estas cuatro tareas. Este libro se centra exclusivamente en la comunicación, aunque trata también de la relación con las demás tareas, ya que el plan de comunicación debe ser coherente con el resto del plan comercial. El Capítulo 9 muestra que el programa de comunicación está muy ligado a la estrategia de fijación de precios. Los Capítulos 10 y 11 explican cómo desarrollar el plan promocional a través del canal de distribución. Y el Capítulo 18 demuestra que el programa de comunicación depende intrínsecamente del ciclo de vida del producto.

Antes de desarrollar el programa de comunicación, el empresario debe fijar los objetivos estratégicos en cuanto al primer ensayo, el cambio de marca, la recompra, el nivel de consu-

**FIGURA 1-19.***Proceso de planificación comercial.*

mo, la frecuencia de compra y la acumulación de existencias. Las metas estratégicas marcan el contenido de los objetivos tácticos, que a su vez influyen en el programa de comunicación. Este programa consta de dos partes fundamentales: una publicitaria y otra promocional.

El programa publicitario implica la selección de una línea argumental y de un plan de medios. La *línea argumental* es el tipo de mensaje empleado para comunicar el contenido del anuncio. En el Capítulo 4 se introducen los principios de la persuasión. Los Capítulos 6, 7 y 8 se dedican a las principales clases de líneas argumentales: racional, emotiva y de autoridad. La línea argumental va a determinar los contenidos del anuncio: texto, imagen, color, sonido, etc. En cuanto al *plan de medios*, los empresarios deben decidir dónde, cuándo, cómo y en qué medios se emitirá el anuncio, así como la duración de la campaña. Los Capítulos 15 y 16 tratan sobre la planificación de medios.

El programa de promoción de ventas consiste en seleccionar las actividades promocionales dirigidas a los consumidores y a los distribuidores. Abarca los Capítulos 10, 11 y 12. La fase final del plan promocional consiste en la fijación del calendario y del presupuesto. El calendario es la disposición temporal de las acciones previstas por el empresario. Esta materia está muy relacionada con el presupuesto promocional y se trata en el Capítulo 17.

El proceso de planificación descrito es una situación ideal a la que deberían aspirar los empresarios. Muestra la jerarquía o importancia de varias actividades pero no necesariamente la secuencia temporal de las mismas. En cualquier empresa, las distintas etapas de la planificación no son actividades aisladas que se suceden con total fluidez. Más bien se solapan entre ellas, de forma que los empresarios pueden volver sobre decisiones jerárquicamente superiores, aunque ya hayan tomado otras inferiores. Es más, en muchas empresas los directores generales toman las decisiones globales, mientras que los mandos intermedios toman las decisiones específicas. No obstante, los planes a menudo van de un lado a otro de la empresa, produciéndose un flujo continuo de información entre los diferentes estamentos directivos. Por tanto, la secuencia temporal de las decisiones no es rígida. La jerarquía de la Figura 1-19 muestra la importancia de las diferentes decisiones así como la probable repercusión de unas sobre otras.

## RESUMEN

La comunicación comercial consiste fundamentalmente en la publicidad y la promoción de ventas. La publicidad busca difundir la oferta de la empresa a los consumidores a través de espacios pagados en los medios de comunicación. La promoción de ventas consiste en ofrecer los productos de la empresa de forma más ventajosa para los compradores. El éxito de la estrategia de comunicación depende del rigor científico en las decisiones empresariales, de la creatividad de las acciones comerciales y de la suerte. La ciencia no sustituye a la creatividad: más bien, contribuye a que los estrategas de la comunicación, los directores artísticos y los guionistas utilicen más eficazmente sus habilidades creativas. La ciencia disminuye la incómoda dependencia de la suerte. Este libro describe la ciencia de la publicidad y la promoción de ventas tal como hoy son conocidas.

Los principales agentes económicos implicados en la comunicación comercial son los promotores, las agencias de publicidad, los medios de comunicación, los distribuidores y los consumidores. Todo individuo u organización probablemente será anunciantre en algún momento. Sin embargo, algunas empresas con grandes cuotas de mercado destacan claramente en cuanto al volumen de inversión en publicidad y promociones.

Aunque se vienen realizando actividades publicitarias y promocionales desde la antigüedad, las particulares prácticas

que hoy conocemos nacieron y fueron desarrollándose junto con los mercados capitalistas estadounidenses. Este capítulo ha ofrecido una panorámica histórica sobre la evolución publicitaria en Estados Unidos. Un repaso de la historia de la publicidad ayuda a comprender algunos antecedentes indispensables en esta materia; contribuye a explicar cómo fueron desarrollándose algunos productos y prácticas publicitarias con el paso del tiempo; muestra la resistencia de algunos sistemas, sugiere las causas de ciertos fenómenos y apunta algunas tendencias futuras; y, finalmente, aclara algunas de las principales controversias sobre el papel de la publicidad en la sociedad actual.

El desarrollo del marketing estratégico contribuyó enormemente al avance de la comunicación comercial. La publicidad y las promociones resultan más efectivas cuando van integradas dentro de una estrategia de marketing. Cuatro conceptos básicos del marketing estratégico son muy importantes para planificar y aplicar las actividades de comunicación: la orientación al consumidor, la segmentación del mercado, la definición del público objetivo y el posicionamiento de la marca. En la actualidad estos conceptos se usan habitualmente en la práctica del marketing y constituyen los fundamentos estratégicos de la publicidad y la promoción de ventas.

### PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuál fue el impacto del anuncio de televisión de Apple Macintosh "1984"? ¿Por qué tuvo tal impacto?
2. ¿Qué acontecimientos principales contribuyeron a la difusión masiva de los productos de consumo en Estados Unidos?
3. ¿Qué cambios produjo la creación de marcas en la fijación de precios, la publicidad y la distribución de productos durante el siglo XIX?
4. Muchos críticos de la publicidad afirman que ésta infla los precios de los productos de marca. Valore esta postura.
5. ¿Qué es la orientación al consumidor? ¿Por qué es vital para lograr el éxito comercial?
6. ¿Son realmente diferentes los criterios de segmentación, o más bien son distintos puntos de partida del mismo proceso? Explique por qué.
7. La definición del público objetivo requiere fundamentalmente un equilibrio entre la efectividad y la eficiencia. Analice esta afirmación.
8. A menudo se aconseja a las empresas que se dirijan a donde se encuentra la demanda potencial. En la práctica eso significa buscar grandes mercados de masas. ¿Se trata de una buena estrategia? ¿Por qué?
9. ¿Es el posicionamiento una lucha por el producto, el mercado o la mente de los consumidores? Explique por qué.
10. ¿Qué objetivos pueden lograr la publicidad y las promociones en los mercados actuales? ¿Cómo están interrelacionados tales objetivos?

### NOTAS

1. *Advertising Age*. (1995), "50 Years of TV Advertising" (Spring), 10–54; Fawcett, Adrienne Ward (1995), "The 50 Best," *Advertising Age* (Spring), 36; Bradley, Johnson (1994), "10 Years After '1984': The Commercial and the Product That Changed Advertising," *Advertising Age*, January 10, 12–14; Garfield, Bob (1994), "Breakthrough Product Gets Greatest TV Spot," *Advertising Age*, January 10, 14; Horton, Cleveland (1990), "Apple's Bold '1984' Scores On All Fronts," *Advertising Age*, January 1, 12.
2. Asociación Española de Anunciantes (1999), *Impacto Económico de la Publicidad en España*, Madrid: Asociación Española de Anunciantes.
3. Basado en Goodrum, Charles, and Helen Dalrymple (1996), *Advertising in America: The First 200 Years*, New York: Harry N. Abrams; Swasy, Alecia (1993), *Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble*, New York: Random House.
4. Por ejemplo, véase Tellis, Gerard J., and Golder, Peter N. (1996), "First to Enter, First to Market? The Real Causes of Enduring Market Leadership," *Sloan Management Review* 37, 2, 65–75.
5. Esta sección está basada en las siguientes referencias: Goodrum and Dalrymple, *Advertising in America: The First 200 Years*; and Tellis and Golder "First to Enter, First to Market?"
6. Mueller, Frederick H. (1961), *Historical Statistics of the United States*, Washington, DC: Bureau of the Census with the cooperation of the Social Science Research Council; Wattenberg, Ben J. (1976), *The Statistical History of the United States*, New York: Basic Books.
7. Brown, Ronald H. (1995), *Statistical Abstracts of the United States*, 115th ed., Washington, DC: U.S. Department of Commerce, Bureau of Census.
8. Por ejemplo, véase Golder, Peter, and Gerard J. Tellis (1993), "Pioneering Advantage: Marketing Fact or Marketing Legend," *Journal of Marketing Research* 30 (May), 158–170.
9. Tellis and Golder, "First to Enter, First to Market?"
10. Para una buena exposición sobre ello, véase Curry, David J. (1993), "The New Marketing Research Systems," New York: John Wiley & Sons.
11. Tellis, Gerard J. (1988), "Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two Stage Model of Choice," *Journal of Marketing Research* 15, 2 (May), 134–144.
12. Drucker, Peter F. (1991), "The Big Three Miss Japan's Crucial Lesson," *The Wall Street Journal*, June 18, A18.
13. Carlson, Eugene (1989), "In Ford's Model T, The Timing Purred Perfectly," *The Wall Street Journal*, March 28, B2.
14. Gupta, Udayan (1990), "Narrowest Niches Can Yield Comfortable Profit Margins," *The Wall Street Journal*, September 26, B2.
15. Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing* 56 (January), 6–16.
16. Tellis and Golder, "First to Enter, First to Market?"
17. Ries, Al and Jack Trout (1985), *Positioning: Battle for Your Mind*, New York: McGraw-Hill.

18. Deveny, Kathleen (1996), "Copycat Cold Medicines Proliferate, Creating Confusion Among Consumers," *The Wall Street Journal*, February 1, B1.
19. [Http://www.pg.com](http://www.pg.com)
20. Power, Christopher (1992), "Everyone is Bellying Up To This Bar," *Business Week*, January 27, 84.
21. Burke, Bill, Sr. (1994), "Brand Identity's New Math," *Advertising Age*, April 4, 32.
22. Folkes, Valerie S., Ingrid M. Martin, and Kamal Gupta (1993), "When to Say When: Effects of Supply On Usage," *Journal of Consumer Research* 20 (December), 467-477.
23. *Ibid.*



# C A P Í T U L O

## El marco legal de la publicidad y las promociones



**E**n 1989 la Comisión Federal de Comercio (*Federal Trade Commission*) acusó a la empresa de sopas Campbell (Figura 2-1) de hacer publicidad engañosa en Estados Unidos. La empresa había afirmado en anuncios impresos que su sopa de pollo con fideos y “la mayoría” de sus otras sopas eran bajas en grasas y colesterol, y ayudaban a prevenir las enfermedades del corazón. La Comisión Federal de Comercio (CFC desde ahora) consideró engañosos tales anuncios por no revelar el alto contenido de sodio en las sopas Campbell. El sodio es uno de los factores que causan la tensión alta, que puede incrementar el riesgo de enfermedades del corazón. Los anuncios formaron parte de la campaña “La sopa es buena comida”, que apareció en revistas para mujeres a lo largo de 1988.<sup>1</sup>

En agosto de 1992, Campbell llegó a un acuerdo con la CFC comprometiéndose a revelar el contenido de sodio en sus sopas y la cantidad máxima de sodio recomendada al día por persona. Esta revelación era obligatoria en los anuncios que mencionasen –directa o implícitamente– las enfermedades del corazón, siempre que los productos anunciados superaran los 500 miligramos de sodio o el límite establecido para sopas por la Agencia de Alimentos y Medicamentos (*Food and Drug Administration*).

Al comentar este acuerdo la comisaria Mary L. Azcuenga dijo que hubiera preferido un compromiso sobre todos los productos Campbell, pero el interés de un acuerdo rápido motivó que sólo se llegara a un compromiso parcial.

Por otra parte, Wal-Mart se convirtió en el minorista más grande de Estados Unidos gracias a su estrategia de vencer a los competidores con precios bajos en alimentos y productos domésticos. Su eslogan publicitario “Siempre el precio inferior. Siempre”, respondió a esta estrategia y fue un estímulo poderoso para la expansión. Sin embargo, a principios de los noventa, algunos competidores –como Target y Kmart– tenían a menudo precios simi-



**FIGURA 2-1.**  
*Evolución del envase de las sopas Campbell.*

lares a Wal-Mart, y a veces fijaban precios más bajos. Target emitió un anuncio en donde sugería que la afirmación de Wal-Mart era engañosa, y además se quejó a la Oficina de Mejora de los Negocios (*Better Business Bureau*). Wal-Mart se vio obligado a cambiar ligeramente su eslogan: “Siempre precios bajos. Siempre.”<sup>22</sup>

¿Eran realmente engañosos estos mensajes publicitarios? ¿Quién debe decidir sobre la licitud de tales afirmaciones? ¿Qué medidas deben arbitrarse? Este capítulo ayuda a contestar las anteriores preguntas. Muchas veces la clave está en el significado del término *verdad*. La publicidad y las promociones de ventas son formas de comunicar las ofertas de las empresas. Para que esa comunicación sea valiosa para los consumidores y justa para los competidores, debe ser veraz. Por tanto, el tema de la verdad está relacionado con la mayoría de los aspectos legales de la comunicación comercial.

La legislación de cada país depende del sistema político vigente, la organización socioeconómica, la tradición cultural y otros factores que motivan claras diferencias legales. Según el ámbito al que se circunscriba, la regulación puede ser local, regional, nacional o internacional. Normalmente la regulación nacional es la más importante en cada país, aunque los demás órganos reguladores no son despreciables. Por ejemplo, las normas dictadas por las autoridades locales son determinantes en los soportes de publicidad exterior, como el mobiliario urbano, los autobuses, el metro, etc. Así mismo, la regulación internacional es muy relevante en la Unión Europea, pues define las directrices de muchas normas que luego son promulgadas en los países integrantes.

En Estados Unidos se distingue entre **regulación federal**, que comprende las normas dictadas por el gobierno nacional y las agencias federales, así como las resoluciones de los tribunales federales; y **regulación estatal**, que es equivalente a la anterior pero en cada estado. En dicho país la regulación federal siempre precede a la estatal cuando existe conflicto entre ambas.<sup>3</sup> Entre las agencias federales con capacidad legislativa, la más importante es la Comisión Federal de Comercio, que controla que la comunicación sea veraz y justa para los competidores, distribuidores y consumidores. Destacan también la División Antimonopolio del Ministerio de Justicia, la Comisión Federal de Comunicaciones (*Federal Communications Commission*), la Agencia de Alimentos y Medicamentos, el Servicio Postal de Estados Unidos (*U.S. Postal Service*) y la Oficina del Alcohol, Tabaco y Armas de Fuego (*Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms*).

En España existe una regulación nacional –también llamada estatal– y otra autonómica: la primera incumbe a todo el país y es dictada por el gobierno nacional; la segunda afecta a cada comunidad autónoma y es promulgada por el propio gobierno autonómico. Las principales normas son reguladas a nivel nacional, como es el caso de los contenidos ilícitos en los anuncios de televisión. Pero hay áreas de regulación confiadas a las autoridades autonómicas: por ejemplo, las cadenas de televisión y las emisoras de radio de ámbito autonómico.

Comenzaremos este capítulo con el significado de la verdad en la comunicación, debido a su importancia. Luego pasaremos a la regulación de algunas formas publicitarias, de las promociones de ventas y de los medios de comunicación. En la última sección se describirá la naturaleza y el papel de la autorregulación.

## EL SIGNIFICADO DE LA VERDAD EN LA COMUNICACIÓN

Como ilustran los dos ejemplos del principio, no existe una forma sencilla y objetiva de demostrar la verdad. Campbell podía alegar que sus anuncios eran veraces porque sus sopas bajas en grasa y colesterol eran más sanas que otras comercializadas entonces. A su vez, Wal-Mart podía argumentar que la mayoría del público iba a entender su eslogan como que la empresa siempre *intentaba* fijar los precios más bajos. Por tanto, la verdad en la comunicación es relativa. Depende de los objetivos de la empresa, de las percepciones del

consumidor, del significado sustancial de las palabras y de las normas consideradas honestas en la sociedad. En Estados Unidos el gobierno ha encomendado a la CFC la supervisión de las prácticas engañosas en los negocios, y es el principal árbitro de la verdad en la comunicación. Esta sección va a describir las reglas usadas para evaluar la verdad así como el sistema para supervisar los anuncios.

Primero conviene describir algunos antecedentes de la CFC. Se creó en 1914 como una agencia reguladora independiente. Consta de un presidente y de cuatro comisarios. Cada comisario es nombrado por el presidente de los Estados Unidos por un periodo de siete años. Como en otros organismos legales, el presidente de la CFC está bajo las órdenes del presidente de la nación, pero tiene que presentar informes periódicos al Congreso. Además la CFC cuenta con cientos de abogados, economistas y otros profesionales que ayudan a los comisarios en su cometido.

El objetivo original de la CFC fue luchar más eficazmente contra las actividades comerciales injustas: control de las prácticas monopolísticas que restringen la competencia, en beneficio de algunas empresas y perjuicio de los consumidores. Pero después fue extendiendo su ámbito de control a la veracidad y justicia de la comunicación comercial. La CFC tiene un amplio margen de maniobra porque la ley no proporciona una definición expresa del término *engaño* ni de las penas imputables por comunicaciones engañosas. El significado y las penas del engaño han evolucionado con la interpretación de las leyes por parte de los comisarios de la CFC y de los jueces que han fallado en los casos.

En 1988 el Congreso aprobó una enmienda por la que cualquier empresa puede demandar a sus rivales por afirmaciones falsas y ganar el triple en daños y perjuicios. Esta sistema contribuye mucho a supervisar la veracidad de los anuncios, porque los competidores tienen más conocimientos y mayor motivación que la CFC. Además, se asegura un control más riguroso porque la iniciativa ya no depende sólo de la CFC, que cuenta con un presupuesto limitado y a veces no ha estado muy activa.

## La evaluación de la verdad

Este apartado describe primeramente algunos criterios de veracidad, y luego examina si la autoalabanza, los malentendidos y la deslealtad son engañosos según estos criterios. Por último, esboza cómo ha evolucionado históricamente la interpretación de la CFC sobre los criterios de veracidad.

**Criterios de evaluación.** ¿Qué es la verdad? Esta antigua y sencilla pregunta puede tener fácil respuesta para algunas personas. Pero en el complejo mundo de las comunicaciones reales, la verdad tiene muchos grados y exige la revisión de diferentes situaciones. Seis de ellas tienen particular importancia en la regulación publicitaria y promocional: la mentira explícita, la declaración engañosa, la audiencia significativa, la justificación, la materia y el daño. Las cuatro primeras se refieren estrictamente a la veracidad, mientras que las dos últimas versan sobre aspectos legales de los recursos.

**Mentira explícita.** En primera instancia la palabra *verdad* significa libre de mentiras explícitas. Una **mentira explícita** es una afirmación que contradice a los hechos sin ambigüedad. Los términos *mentira explícita*, *falsedad* o *tergiversación explícita* son sinónimos. Un ejemplo de mentira explícita es la afirmación general de Wal-Mart de que *siempre* tiene el precio más bajo. Tal aseveración se contradice con la existencia de un solo caso en que una tienda rival ofrezca el mismo producto a precio más bajo. La mayoría de las empresas grandes y consolidadas no recurren a las mentiras explícitas, porque serían descubiertas enseguida. Probablemente la afirmación de Wal-Mart se debió a su histórica trayectoria de líder en precios. En cambio, las pequeñas empresas, que no tienen tanto que perder, a veces se benefician de mentiras explícitas en su publicidad.

**Declaración engañosa.** Un mayor grado de verdad consiste en no engañar explícitamente, pero tampoco proporcionar toda la información, para que el público no pueda

comprender plenamente las limitaciones de la oferta. Si no se da toda la información se puede llegar a un entendimiento contrario a los hechos. Una **declaración engañosa** es aquella que, por la omisión de palabras o por los argumentos empleados, sugiere un significado que contradice a los hechos. Por ejemplo, el anuncio de sopa Campbell, aunque afirmaba que era sana, no revelaba su alto contenido de sodio. En un estudio se encontraron varios tipos de mensajes engañosos:<sup>4</sup>

*Salvaguardia:* El dentífrico Rainbow combate la placa. (¡También puede perder la batalla!)

*Comparación elíptica:* Los Fibermunchies tienen más vitamina C. (¿Más que qué?)

*Causalidad supuesta:* Gainesburgers contiene muchas proteínas lácteas para sus perros. (Los perros sanos no necesitan proteínas lácteas.)

*Rivales supuestamente inferiores:* El pan Wonder hace que el cuerpo esté sano de doce maneras distintas. (Igual que otras marcas.)

*Estadísticas incompletas:* El enjuague bucal FreshenUp mata hasta el 50 por ciento de los gérmenes que hay en tu boca con una sola dosis. (El 50 por ciento es el máximo, no la media.)

Como muestran los anteriores ejemplos, una afirmación engañosa contiene una parte explícita que es veraz y otra implícita que puede ser falsa. Por eso la afirmación engañosa también es denominada *mentira implícita, falsedad implícita o tergiversación implícita*. La CFC considera que las declaraciones engañosas están graduadas desde las falsas casi explícitamente hasta las totalmente ambiguas. Por ejemplo, en una ocasión la CFC encontró que las lonchas de queso Kraft contenían el 70 por ciento del calcio presente en 15 centilitros de leche. Ahora considere las siguientes tres afirmaciones que podía haber hecho Kraft:

1. Una loncha de Kraft contiene todo el calcio presente en 15 centilitros de leche. Quince centilitros.
2. Una loncha de Kraft está hecha con 15 centilitros de leche. Quince centilitros ricos en calcio.
3. Una loncha de Kraft está hecha con 15 centilitros de leche que contiene calcio.

La primera es explícitamente falsa. La segunda puede ser engañosa. La tercera es ambigua. Cuando un mensaje es explícitamente falso, la CFC y los tribunales sólo requieren el texto de la afirmación y pruebas materiales de lo contrario para demostrar la falsedad. No necesitan ninguna encuesta sobre cómo es interpretado tal mensaje por los consumidores. Sin embargo, en los contenidos implícitos la falsedad depende de cómo sean interpretadas las afirmaciones por la audiencia. Por tanto, cuanto más ambigua sea una afirmación, más probable es que la CFC y los tribunales soliciten encuestas al público para determinar cómo se interpreta el anuncio.<sup>5</sup>

Ahora la pregunta es quién compone la audiencia y cuántas personas deben ser engañadas para que el anuncio sea considerado falso. Estas cuestiones serán tratadas a continuación.

**Audiencia significativa.** La audiencia de un anuncio es el público expuesto a él. Una verificación exhaustiva consiste en comprobar que *toda* la audiencia ha sido engañada antes de considerar falsa una afirmación. Esto puede ocurrir con una mentira explícita. Una verificación mayoritaria consiste en confirmar que *la mayoría* de la audiencia o que *un individuo medio* del público han sido engañados. Sin embargo, la CFC y los tribunales adoptan criterios de veracidad más exigentes. Consideran que una afirmación es falsa si un *segmento significativo* de la audiencia ha resultado engañado. En la ley no se especifica qué es un *segmento significativo*. La CFC ha considerado que el diez por ciento de la audiencia ya es una parte significativa, mientras que los tribunales suelen emplear como umbral el quince por ciento.<sup>6</sup> No obstante, dilucidar si un segmento es o no significativo depende de

cada caso. En algunas situaciones, la preocupación proviene de ciertos segmentos vulnerables, aunque sean de tamaño muy reducido. Por ejemplo, los anuncios engañosos dirigidos a ancianos o niños pueden justificar una mayor supervisión. En otras situaciones, la preocupación puede venir del daño ocasionado por el engaño. Un daño grave puede implicar que un anuncio sea considerado engañoso, aun cuando sólo haya confundido a una parte mínima de la audiencia. Tomemos como ejemplo el anuncio de un medicamento que se vende sin receta y lleva a algunas personas a usarlo de manera incorrecta con efectos mortales. El anuncio se puede considerar realmente engañoso aunque sólo haya confundido a una de cada mil personas expuestas.

**Justificación.** Una mayor exigencia de veracidad consiste en que el anunciante esté en condiciones de justificar sus afirmaciones. La **justificación** se basa en pruebas de laboratorio o investigaciones de campo que sirvan como apoyo razonable de una afirmación. Nótese que aquí no se atiende a la veracidad del mensaje sino a las pruebas que tiene una empresa para apoyar sus anuncios. Por ejemplo, Campbell no habría tenido problemas con su anuncio si hubiera realizado estudios sobre la menor incidencia de las enfermedades cardíacas en sus consumidores, en comparación con quienes no consumían sopas Campbell. En una aplicación anterior y más estricta de este principio, la CFC retó a un anuncio de Firestone que afirmaba que sus neumáticos Wide Oval frenaban un veinticinco por ciento más rápido que los neumáticos normales (véase Figura 2-2). Las pruebas de Firestone se basaban en diez trayectos sobre asfalto liso y mojado. La CFC sostenía que se trataba de una afirmación general, mientras que las pruebas aportadas se restringían a unos pocos tests (diez trayectos) y sólo a ciertas condiciones: superficie asfáltica, velocidad estándar de 24 km/h, mismo día, igual presión en los neumáticos e idéntica carga.<sup>7</sup> La Figura 2-3 detalla algunos casos en que la CFC reclamó justificaciones a las empresas. Un estudio sobre estos casos concluyó que la justificación es más necesaria ante afirmaciones concretas ("frena un veinticinco por ciento más rápido") que ante afirmaciones generales ("los neumáticos geniales").<sup>8</sup>

**Materia y daño.** La **materia de una afirmación** puede ser sustancial o accidental en función de su influencia en la decisión de compra de un individuo. Por ejemplo, en los anuncios de Campbell sobre los efectos benéficos de sus sopas, es materia sustancial la revelación de las cifras de sodio; pero es materia accidental revelar el contenido de maicena utilizado como espesante. Así mismo, el consumo económico de combustible es materia sustancial del anuncio de un coche. Pero la ubicación de los altavoces en el automóvil es materia accidental porque la mayoría de los consumidores no decide si compra en función de esta característica. La CFC y los tribunales no suelen actuar contra el anunciante que hace una afirmación engañososa materialmente accidental.

El **daño** se refiere a los perjuicios que el consumidor puede sufrir debido a un mensaje engañoso. Es necesario aportar pruebas para poder indemnizar a la parte perjudicada en una cuantía proporcionada al daño causado. Puede haber muchos grados de daños y perjuicios: **pérdida de beneficios** (comprar un producto de calidad o características peores de lo esperable), **daño financiero** (quebranto monetario o patrimonial) o **daño físico** (perjuicio para el cuerpo o la salud). Las afirmaciones engañosas que ponen en peligro la vida o la salud se consideran muy graves. Por ejemplo, los medicamentos de hierbas que afirman que reducen el colesterol y la tensión alta, sin necesidad de régimen, pueden llevar a los enfermos de arteriosclerosis a descuidar su dieta. El daño a estos pacientes puede con-

**FIGURA 2-2.***Texto del anuncio de Firestone "frena un 25% más rápido".*

Como el auténtico neumático Super Sports Wide Oval. Proviene directamente de las investigaciones de Firestone sobre carreras de coches. Se ha fabricado más bajo, más ancho. Casi 5 cm. más ancho que los neumáticos normales. Para doblar mejor las esquinas, deslizarse mejor, frenar un 25% más rápido.

**FIGURA 2-3.**  
*Relaciones requeridas en casos de la CFC.*

Documentación requerida para justificar las afirmaciones	Afirmaciones	Producto
Ensayos científicos aceptables	Seguridad y eficacia	Neumáticos Cosméticos Productos capilares
Ensayos de laboratorios independientes	Conducción comparativa	Coches
Ensayos científicos aceptables y fiables o la opinión de expertos	Ahorro de combustible	Coches
Pruebas demostrativas, experimentos, encuestas, informes y estudios	Limpieza	Lavavajillas
Datos técnicos científicamente aceptables	Resistencia estructural y carencia de ruidos	Coches
Datos razonables y objetivos por escrito que justifiquen totalmente las características de seguridad y rendimiento	Seguridad y fiabilidad	Electrodomésticos
Opinión de una persona cualificada que asegure que existen pruebas aceptables u otros datos objetivos	Superioridad	Electrodomésticos Azúcar
Certificación escrita de una fuente fiable	Potencia de enfriamiento del aire	Aparatos de aire acondicionado
	Seguridad y rendimiento	"Todos los productos" de una empresa de venta por catálogo
	Comodidad	Adhesivo para dentaduras
	Embellecedor	Crema anti-arrugas

*Nota:* Si los ensayos pretenden justificar afirmaciones selectivas, deben ser realizados con personas a las que van dirigidos esos mensajes.

Fuente: Cohen, Dorothy (1980), "The FTC's Advertising Substantiation Program," *Journal of Marketing* 44 (Winter), 26–35. Reimpreso con permiso de la American Marketing Association.

sistir en que su estado empeore y acaben muriéndose. En cambio, los libros que garantizan ayuda para "respirar mejor" y "ser más felices" son potencialmente menos peligrosos, ya que la información insustancial que contienen sólo causará una pérdida monetaria equivalente al precio del ejemplar. Algunos mensajes, como ciertas gangas hipotecarias, pueden provocar serias pérdidas económicas en consumidores vulnerables, debido a las afirmaciones engañosas realizadas a través del correo, el teléfono o personalmente.

En sentido estricto, la materia y el daño son temas distintos, pero están relacionados. Una afirmación con materia sustancial falsa no implica un daño para el consumidor. Sin embargo, en la práctica un daño probado ya implica materia sustancial y un engaño no dañino probablemente no será materialmente falso. Por esta razón, tanto la CFC como los tribunales se centran más en el daño que en la materia.

**Conclusión.** La CFC emplea el término *engañoso* para referirse a anuncios que no son del todo veraces. Según acabamos de ver, un anuncio es **engañoso** si la *interpretación* que hace un segmento *significativo* sobre una *materia sustancial* del anuncio no se puede de *justificar*. Como el término *engaño* se basa en la interpretación de la audiencia sobre el contenido del anuncio, deben considerarse tanto las afirmaciones explícitas como las implícitas.

**El engaño frente a la autoalabanza, el malentendido y la deslealtad.** Una explicación de tres cuestiones relacionadas –autoalabanza, malentendido y deslealtad– ayudará a definir mejor el concepto de comunicación engañosa.

**Autoalabanza.** ¿Es engañosa la autoalabanza? La **autoalabanza** contiene afirmaciones exageradas y genéricas, como en los siguientes ejemplos: “la sopa Campbell está deliciosa”; “Sleepwell es el colchón de tus sueños”; conoces a “la gente más simpática” con tu Honda Civic; y el café instantáneo Folgers es “el no va más en cafeteras”. Actualmente la autoalabanza no se considera engañosa si resulta improbable que el consumidor corriente confíe en obtener las promesas del anuncio. Por ejemplo, un tribunal rechazó un pleito que interponía un hombre que aseguraba no conocer a la gente más simpática con su Honda Civic, tal como prometía el anuncio.<sup>9</sup> En la práctica el criterio de falsedad radica en el grado de concreción de lo afirmado. Esta concreción puede llegar hasta datos numéricos sobre el producto (“17 gramos de grasa por ración”), a claras comparaciones con los rivales (“la mejor hamburguesa de la ciudad”) o a detallar las características (“Tylenol no produce irritaciones intestinales”). Cuanto más concretas sean las afirmaciones de los anuncios, mayor será la obligación de justificarlas.

**Malentendido** ¿Puede considerarse engañosa una afirmación malentendida por el público? Algunos estudios muestran que los consumidores no entienden bien hasta el treinta por ciento del contenido de los anuncios.<sup>10</sup> Asumiendo que en la práctica son tan frecuentes los malentendidos, ¿cabe asimilar esta situación a la publicidad engañosa? En realidad se trata de hechos diferentes: una afirmación engañosa pretende influir en los consumidores para que piensen que la oferta del anunciante es *mejor*, es decir, buscan una *orientación favorable al anunciante*; un malentendido es un proceso *aleatorio* que puede llevar a los consumidores a pensar que la oferta del anunciante es mejor o peor. Un análisis del texto revelará la intención del anunciante y las encuestas a los consumidores confirmarán si los errores son aleatorios (probablemente malentendidos) o dirigidos (probablemente engañosos).

Consideremos la anterior afirmación de FreshenUp. Una buena manera de evaluar la veracidad del anuncio es hacer una encuesta sobre las creencias del público expuesto al anuncio. Si las encuestas muestran que uno de cada cuatro entrevistados cree que FreshenUp es muy eficaz para matar gérmenes, y la misma proporción cree que es bastante ineficaz, entonces el anuncio seguramente habrá sido malentendido y no será considerado engañoso. Pero si el número de convencidos por el anuncio es diez veces mayor que el de los desconfiados, el mensaje provoca un entendimiento favorable a la empresa. Este hallazgo, junto con la carencia de una revelación completa, indica que el mensaje es engañoso.

**Deslealtad.** ¿Es engañosa la deslealtad? El término **desleal** se utiliza actualmente para referirse a anuncios que pueden dañar al consumidor pero que no son engañosos. Por ejemplo, los anuncios de coches conducidos por personas sin cinturón de seguridad; de motos en donde se anima a tomar curvas peligrosas a gran velocidad; o de pistolas donde no quedan marcadas las huellas dactilares. En cada uno de estos ejemplos el significado que el consumidor obtiene del anuncio es exactamente el pretendido por el anunciante. Así que el anuncio no es engañoso. Pero el producto puede dañar al comprador o a los demás si se utiliza tal como es anunciado. En los años setenta la CFC asumió la jurisdicción de semejantes anuncios desleales en virtud de su competencia general para regular las prácticas injustas en el mercado. Sin embargo, la CFC no pudo hacer una definición clara del término *deslealtad*. En 1980 el Congreso estadounidense despojó a la CFC de su autoridad para desarrollar normas sobre anuncios desleales en todas las empresas e industrias. Así mismo, permitió que la CFC restringiera o prohibiera anuncios desleales atendiendo a motivos particulares de cada caso.<sup>11</sup>

**Cambios en los criterios de la CFC.** La intensidad con que la CFC regula la comunicación comercial suele ser cíclica.<sup>12</sup> El comportamiento pasa de períodos con una regulación muy detallada a períodos caracterizados por la dejadez. Esta evolución se debe en par-

te a los cambios presidenciales en Estados Unidos, y en parte a la reacción exagerada contra las prácticas de la CFC en la etapa anterior.

Por ejemplo, a finales de los años sesenta la CFC se vio presionada por defensores del consumidor como Ralph Nader y el Colegio de Abogados por no cumplir seriamente su cometido. Como respuesta, en 1970 el presidente Nixon nombró un nuevo presidente, que dirigió la CFC hacia una postura más agresiva en la supervisión y control de las prácticas engañosas. Entre otras novedades, la CFC empezó a requerir que las empresas justificasen todas sus afirmaciones por adelantado. El caso de Firestone fue uno de los primeros revisados por el nuevo comisionado. Ese ambiente fue la tónica general durante gran parte de los años setenta. Más tarde Ronald Reagan fue elegido presidente, en parte gracias a su programa desregularizador. En 1981 Reagan nombró como presidente de la CFC a un economista que redujo el intervencionismo de la institución y propuso sopesar los costes y beneficios de cualquier acción. Esta política de la CFC continuó durante las presidencias de Reagan y Bush en los años ochenta. Sin embargo, durante el gobierno más liberal de Clinton la CFC volvió a aplicar sus políticas más estrictas.<sup>13</sup>

No obstante, dos importantes cambios emprendidos por la CFC a principios de los ochenta siguen afectando a la actual política de la Comisión.<sup>14</sup> En 1981 la CFC dictaminó –por una mayoría de tres a dos– las siguientes disposiciones:

- Las comunicaciones comerciales se evaluarán según su probabilidad de engañar, y no simplemente según su posibilidad de engañar.
- Las pruebas para justificar una afirmación serán buscadas por la CFC, en vez de por la empresa acusada de comunicación engañosa.

En otras palabras, la CFC sólo investiga anuncios que probablemente engañen a los consumidores y ya no acusa de engaño hasta tener justificación para esa denuncia. La lógica de esta política menos estricta, así como de toda liberalización, es que el mercado puede supervisar las prácticas de una empresa más eficazmente que cualquier organismo gubernamental. Esta supervisión se presenta de dos formas.

En primer lugar, si las empresas recurren a comunicaciones engañosas o causantes de malentendidos, los consumidores se fiarán menos de ellas. En efecto, un estudio observó que los consumidores se fiaban tan poco de las “rebajas” y los “descuentos” que pensaban que los precios normales eran mucho más altos de lo que realmente eran.<sup>15</sup> En otra encuesta se vio que más del cuarenta por ciento de los entrevistados no se creían fácilmente las afirmaciones relacionadas con la salud en los anuncios de comestibles.<sup>16</sup> Por tanto, las empresas deben hacer afirmaciones veraces por su propio interés porque, en caso contrario, el público deja de confiar en la publicidad y en las promociones. El problema de este argumento es que, aunque la mayoría de las empresas se comporten legítimamente, algunas pueden seguir mintiendo y provocando daño, en especial a los grupos de consumidores vulnerables.

En segundo lugar, los competidores, los consumidores y las administraciones estatales intervienen cuando la CFC se relaja en la supervisión de las comunicaciones, mientras que los organismos legislativos promulgan nuevas leyes para controlar el engaño. Por tanto, la nueva política de la CFC no significa una licencia que deje vía libre para las prácticas engañosas. Cuatro fuerzas intervinieron para compensar parcialmente el papel asignado a la CFC.

- Algunas empresas, en desventaja respecto a las prácticas engañosas de los competidores, buscaron un remedio en los tribunales, aunque fuese a sus expensas.<sup>17</sup>
- Los fiscales generales de muchos estados intervinieron para supervisar más rigurosamente la veracidad de las comunicaciones. Ellos también trabajaron conjuntamente para establecer directrices generales para los anunciantes, como veremos en breve.
- Algunos grupos de consumidores se hicieron más activos a la hora de poner pleitos contra empresas cuyas comunicaciones consideraban engañosas.

- Muchas empresas empezaron a demandar a competidores por tergiversar sus productos, según la enmienda de la Ley Lanham de 1988.

## Procedimiento de actuación de la CFC

Si la CFC descubre una práctica engañosa se lo hace saber al comisario y recomienda que se tome la medida oportuna. El comisario puede entonces dirigirse al promotor y pedir extraoficialmente alguna acción o bien dictar una orden oficial de reparación. El promotor puede aceptar o apelar antes de la audiencia de un inspector. Se permite que cada parte presente sus alegaciones en la correspondiente audiencia. Después las partes pueden aceptar la resolución del inspector o apelar primero ante el jurado de los cinco comisarios y en segunda instancia ante los tribunales federales. La CFC puede dictaminar una de estas cuatro resoluciones: cancelación, revelación positiva, restitución y publicidad correctora.

Una **orden de cancelación** requiere que el promotor suspenda la comunicación identificada como engañosa. Aunque esta resolución es la menos severa, los promotores siguen oponiéndose y apelan contra ella, bien porque realmente creen en su legitimidad o bien porque buscan retrasar cualquier actuación judicial.

Una **revelación positiva** requiere que el demandado proporcione información nueva, clara y evidente para ayudar al consumidor a escoger adecuadamente. Esta resolución es un poco más severa que la primera. Por ejemplo, la empresa Campbell accedió a que en los siguientes anuncios de sopas con afirmaciones sobre la salud se revelase el contenido en sodio y la cantidad máxima de este compuesto recomendable al día.<sup>18</sup>

La **restitución** supone indemnizar por los daños ocasionados en una comunicación engañosa. Cabe pagar directamente a los consumidores mediante la devolución, el reembolso o vale equivalente, siempre que ellos puedan ser bien identificados. En caso contrario, es posible ingresar el dinero en una fundación u organización pública, que lo emplee en beneficio de los consumidores posiblemente perjudicados por el engaño. Por ejemplo, en un caso de Magic Wand la CFC obtuvo una indemnización de 550.000 dólares de los vendedores del producto.<sup>19</sup>

La **publicidad correctora** es aquella que pretende corregir una información falsa o cualquier impresión errónea extraída por los consumidores ante una comunicación engañosa. La publicidad correctora ha ocasionado muchas preocupaciones a los promotores por la ambigüedad de los criterios, los gastos y la posibilidad de una situación embarazosa. La Figura 2-4 resume algunos casos de publicidad correctora, recogidos en un estudio que concluyó que es exagerada la preocupación de los promotores. La CFC no ha sido especialmente agresiva al requerir publicidad correctora y algunas empresas incluso han llegado a utilizar semejantes campañas como publicidad positiva.

Al evaluar la veracidad de los anuncios así como la necesidad y efectividad de la publicidad correctora, la CFC prefiere información de encuestas a consumidores más que testimonios de expertos.<sup>20</sup> Las encuestas pueden ser realizadas por institutos de investigación comercial, consultores independientes, profesores de universidad o empresas que compiten en el mercado. La CFC valora los estudios de los institutos de investigación más que los de otras organizaciones, porque se trata de empresas dedicadas a estas cuestiones y habitualmente tienen mayor experiencia.

## REGULACIÓN DE FORMAS PUBLICITARIAS ESPECÍFICAS

La regulación de la publicidad difiere de un país a otro. El epígrafe dedicado a los medios de comunicación describirá algunas diferencias internacionales en la publicidad televisiva. En este momento vamos a hacer referencia al ordenamiento jurídico español. La

**FIGURA 2-4.**  
*Historial de casos de publicidad correctora.*

Empresa/Año	Producto	Afirmación	Tipo de resolución	Acción correctiva
Amstar Corp. (1973)	Azúcar Domino	Beneficios del azúcar	Consentimiento	25% de los costes del anuncio
Beauty-Rama Carpet Center (1973)	Minorista	Precios	Consentimiento	La empresa hizo publicidad engañosa
Boise Tire Co. (1973)	Neumáticos Uniroyal	Categoría de los neumáticos	Consentimiento	Un anuncio
ITT Continental Baking (1971)	Pan	Contenido de calorías	Consentimiento	25% de los anuncios de un año
Lens Craft Research (1974)	Lentillas	Afirmaciones médicas	Consentimiento	Cuatro semanas
Matsushita Electric of Hawaii (1971)	Televisores de Panasonic	Datos arriesgados	Consentimiento	Un anuncio
National Carpet (1973)	Minorista	Precios	Consentimiento	La empresa hizo publicidad engañosa
Ocean Spray Cranberries (1972)	Bebida de arándanos	Energía alimenticia	Consentimiento	Uno de cada cuatro anuncios
Payless Drug Company (1973)	Cascos de moto	Seguridad	Consentimiento	La misma cantidad que de anuncios originales
Rhode Island Carpets (1974)	Minorista	Precios	Consentimiento	La empresa hizo publicidad engañosa
RJR Foods Inc. (1973)	Refresco de frutas tropicales	Contenido de fruta	Consentimiento	Cada anuncio hasta que se muestre el efecto
Shangri La Industries (1972)	Piscinas	Disponibilidad y condiciones	Consentimiento	25% de los anuncios de un año
STP Corp. (1976)	Aditivo de aceite	Eficacia	Consentimiento	Un anuncio en 14 medios
Sugar Information (1974)	Azúcar	Beneficios	Consentimiento del azúcar	Un anuncio en 7 medios
Warner-Lambert (1975)	Listerine	Eficacia	Litigado	Corrección con anuncios valorados en 10 millones de dólares
Waserns Inc. (1974)	Vitaminas Waserns	Beneficios de las vitaminas	Consentimiento	7 inserciones de un anuncio
Yamaha International (1974)	Moto Yamaha	Seguridad de la moto	Consentimiento	Carta correctora

Fuentes: Wilkie, William L., Dennis L. McNeil, and Michael B. Mazis (1984), "Marketing's 'Scarlet Letter': The Theory and Practice of Deceptive Advertising", *Journal of Marketing* 48 (Spring), 11–31. Reimpreso con permiso de la American Marketing Association.

norma más relevante es la Ley General de Publicidad, que data de 1988.<sup>21</sup> Ahí se declaran ilícitas las siguientes situaciones:

- La publicidad que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos humanos, especialmente los referidos a la infancia, la juventud y la mujer.
- La publicidad engañosa, es decir, aquella que de cualquier manera induce o puede inducir a error a sus destinatarios, pudiendo afectar a su comportamiento económico o perjudicar a un competidor; o bien aquella que silencie datos fundamentales, cuya omisión induzca a error a sus destinatarios.
- La publicidad subliminal, esto es, aquella que contiene estímulos de una intensidad fronteriza con los umbrales perceptuales de los sentidos, pudiendo actuar sobre el público sin ser percibida conscientemente. El ordenamiento español considera intrínsecamente ilícita esta técnica publicitaria y por eso ni siquiera la permite para fines laudables, como se ha hecho en campañas anti-droga en Estados Unidos.
- La publicidad desleal, que incluye varias situaciones: desacreditar, denigrar o menospreciar directa o indirectamente a cualquier persona, empresa o producto; inducir a confusión con los productos, marcas, envases u otros signos distintivos de los competidores; actuar en contra de las normas de corrección y buenos usos mercantiles; y la publicidad comparativa ilegítima. La publicidad comparativa es lícita cuando la comparación se basa en características esenciales, afines y objetivamente demostrables, y cuando se establece con productos o servicios similares y de amplia participación en el mercado.

La publicidad comparativa fue aceptada por una Directiva del Parlamento y Consejo Europeo en 1997, que ya ha sido adoptada por todos los países de la Unión Europea, algunos de ellos muy reacios durante los años ochenta y la primera mitad de los noventa.<sup>22</sup> La legitimidad de esta publicidad está sujeta principalmente a dos requisitos: no puede ser engañosa; y debe comparar objetivamente una o más características esenciales, pertinentes, verificables y representativas, entre las que cabe incluir el precio. Veamos un ejemplo de publicidad comparativa ilícita.

## E

**I**n 1998 sólo Telefónica y Airtel competían en el mercado español de telefonía móvil. Había dos sistemas tecnológicos (analógico y digital) y Telefónica era el único proveedor del analógico.

Telefónica demandó a Airtel por un anuncio difundido en televisión, que se desarrollaba en una tienda de antigüedades. La cámara iba recorriendo varios aparatos (un tocadiscos, un televisor, una radio) cubiertos de polvo y de diseños antiguos, hasta detenerse en un móvil de grandes dimensiones y aspecto descuidado. Entraba un comprador y preguntaba si podía hacer una llamada señalando al teléfono. Entonces la mano del anticuario le ofrecía otro móvil de aspecto moderno diciendo: "Sí, pero use éste. Ése es un analógico: lo último en antigüedades". Luego, mientras aparecían los rostros sonrientes de algunos clientes de Airtel, una voz en off decía: "Airtel le asegura la comunicación más limpia con la última tecnología, y a un precio excepcional. Airtel, llevamos la voz".

Este anuncio fue declarado ilícito al considerarse denigratorio para la competencia y engañoso para los espectadores.

En vista de que Telefónica y Airtel eran entonces los dos únicos operadores de telefonía móvil y de que sólo la primera empleaba el sistema analógico, tales afirmaciones eran una clara alusión a Telefónica. Se vulneraban entonces las normas de lealtad y respeto hacia los competidores prescritas en la legislación publicitaria. Los términos

empleados, la presentación visual y el contexto suponían clara denigración y descrédito hacia la empresa rival.

Por otra parte, las afirmaciones podían confundir fácilmente a los consumidores, dada la complejidad tecnológica de las telecomunicaciones. Airtel estaba enviando al público un mensaje explícito de que el sistema analógico era anticuado, obsoleto e inservible. Como inducía a error a los destinatarios, se trataba de un supuesto de publicidad engañosa, aunque no fuese ésta la intención del anunciante.<sup>23</sup>

En los siguientes apartados se describen cuatro formas publicitarias muy interesantes desde la perspectiva legal: la publicidad comparativa, los anuncios con testimonios, la presentación de demostraciones y el ofrecimiento de garantías. La descripción se realiza en el marco jurídico estadounidense.

### Publicidad comparativa

La **publicidad comparativa** se extendió en Estados Unidos no hace demasiados años. Antes de 1970 apenas había anuncios comparativos, porque no eran fomentados por la CFC ni buscados por las empresas y las agencias escépticas. Los reguladores temían que la publicidad comparativa pudiera confundir a los consumidores y dar ventaja a las grandes empresas sobre las pequeñas. Los anunciantes temían que la publicidad comparativa oca-sionase problemas judiciales para sus marcas y posibilitase la libre expresión de las marcas rivales. Pero la CFC, presionada por movimientos en defensa del consumidor, cambió su política en 1971 y comenzó a fomentar activamente la publicidad comparativa. Esta nueva orientación respondió a la creencia de que la información concreta y comparativa sobre marcas rivales ayudaría a los consumidores a tomar decisiones mejor fundadas. Las marcas pequeñas o nuevas podrían beneficiarse particularmente de esta publicidad si fueren mejores que las marcas grandes o consolidadas.

En la publicidad comparativa los anunciantes deben cuidar mucho la veracidad de las afirmaciones, porque los competidores tienen derecho a demandar cualquier tergiversación, según la enmienda de la Ley Lanham de 1946. Esta enmienda, aprobada por el Congreso estadounidense en 1988, permite demandar a los competidores por afirmaciones falsas y ganar el triple por daños y perjuicios. Como las empresas tienen más experiencia, recursos, proximidad e interés que un organismo público, analizarán los anuncios rivales con más cuidado. Además, las investigaciones no se hacen con cargo al erario público.

Al fallar las demandas presentadas por una empresa (demandante) contra la publicidad de un rival (demandado), los jueces siguen los mismos principios generales de veracidad que la CFC, pero con una importante diferencia. Normalmente requieren que el demandante se encargue de proporcionar las pruebas del engaño. Además, si las afirmaciones del anuncio son ambiguas, el demandante también debe aportar muestras externas de que los consumidores fueron engañados por ellas. Cuando la CFC inicia una demanda contra un anunciente el peso de la prueba puede recaer sobre éste. Los jueces suelen dictaminar publicidad engañosa cuando los demandantes pueden demostrar que al menos ha confundido al quince por ciento del público objetivo.<sup>24</sup> Por último, si el demandante solicita indemnizaciones por la publicidad engañosa del rival, debe aportar también pruebas del daño cometido.

La enmienda de 1988 no ataña a la publicidad política, para evitar que el debate quede reducido a una guerra de datos. Como consecuencia, a menudo los anuncios políticos incluyen mensajes muy cuestionables que no serían permitidos en la publicidad comercial. La incapacidad de los candidatos para demandar a sus rivales por afirmaciones falsas desemboca en una multitud de propuestas y contrapropuestas que deterioran la publicidad política. En términos generales, la laxitud en este ámbito dificulta que los votantes tengan información adecuada sobre los candidatos y programas, pudiendo elegir con cierto

to fundamento. Por eso algunos críticos se oponen a la dispensa de la comparación en este ámbito: opinan que si la publicidad comercial puede beneficiarse de la enmienda, lo mismo debería ocurrir en la publicidad política.

## Publicidad testimonial

La CFC define el **testimonio publicitario** como aquel mensaje en que probablemente confiará el público, donde se reflejan las opiniones, creencias, hallazgos o experiencia de alguien distinto del anunciantre que sufraga los gastos. El testimonio puede ser aportado por una persona, grupo o institución (véase el Capítulo 8). La CFC tiene unas directrices generales respecto a los testimonios, pues generan más confianza en el consumidor y, por tanto, existe más riesgo de engaño. Las directrices varían en función de que el testimonio provenga de figurantes, de famosos o de expertos. A continuación veremos cada uno.

**Figurantes.** Son individuos que dan testimonio en la publicidad sin ser conocidos ni considerados expertos por la mayoría del público. La CFC obliga a que los figurantes sean realmente consumidores corrientes. Si la empresa utiliza actores en vez de consumidores corrientes, el anuncio debería revelar esta situación.<sup>25</sup> Además, las experiencias del figurante deben ser justificables como si fueran las experiencias habituales de una parte importante de los clientes reales. Incluso mencionar que “es posible que algún consumidor no obtenga los mismos resultados” no basta para compensar las experiencias contrarias. Sólo una revelación clara y manifiesta de la experiencia habitual de los consumidores evita que el anuncio sea considerado engañoso.

Por ejemplo, supongamos que un anuncio de Mitsubishi muestra al propietario de un Mitsubishi Montero que asegura que su propio coche nunca se ha estropeado en cinco años. El anuncio no sería engañoso sólo si la empresa tiene pruebas de que una gran mayoría de compradores ha tenido la misma experiencia, o bien si el anunciantre revela claramente la experiencia habitual de los propietarios de Mitsubishi Montero.

**Famosos.** En lo que nos ocupa, el **famoso** es un individuo muy popular, encumbrado por la opinión pública, cuya vida y actividades son objeto de los medios de comunicación. Por ejemplo, véase el testimonio de Julio Iglesias a favor de los relojes Viceroy (Figura 2-5). La CFC tiene las siguientes directrices para este tipo de publicidad. El testimonio debe reflejar la creencia, opinión o experiencia verdadera del famoso. Cualquier afirmación del famoso debe poder ser justificada por el anunciantre, según los principios que acabamos de explicar. El famoso no tiene por qué utilizar el producto. Sin embargo, si el famoso *asegura* que ha usado el producto, debe ser cierto. Tanto el famoso como el anunciantre son responsables de la tergiversación que pueda haber al respecto. Además, el anunciantre debe asegurarse de que el famoso sigue utilizando el producto si así se sugiere en el anuncio.



**FIGURA 2-5.**  
*Julio Iglesias anunciando una marca de relojes.*

Por ejemplo, el cantante Pat Boone avaló una vez un tratamiento contra el acné y dio la impresión falsa de que tanto él como su familia lo utilizaban. Tuvo que contribuir al fondo que devolvía el dinero a los consumidores del tratamiento.

**Expertos.** La CFC define **experto** como aquel individuo a quien el público objetivo reconoce mayor conocimiento del producto anunciado que la mayoría de los consumidores, debido a su experiencia o formación. La CFC requiere que los expertos sólo den testimonio dentro del ámbito de su experiencia. Por ejemplo, el antiguo astronauta Gordon Cooper avaló un método que reducía el consumo de combustible del coche. La CFC consideró que este testimonio era engañoso porque la experiencia de Cooper como astronauta no se extendía a la ingeniería automovilística.<sup>26</sup> Otros requisitos son parecidos a los exigidos a los famosos: los expertos tienen que utilizar el producto tal como se muestra en el testimonio; los consumidores deben disponer de la misma versión del producto que el experto; y el anunciante debe poder justificar las cualidades que el experto avala.<sup>27</sup>

Los anunciantes necesitan emplear el sello de aprobación de diversas organizaciones, de la misma manera que utilizan el testimonio de expertos. En concreto, como los sellos de aprobación indican que la organización refrenda el producto, ésta debe haberlo inspeccionado y evaluado rigurosamente.

### Demostraciones

Una **maqueta** es una demostración simulada de las ventajas de un producto con ingredientes o materiales artificiales. Por ejemplo, un anuncio de Mr. Clean utiliza resina para que parezca que salpica la cera del suelo (véase la Figura 2-6). Fíjese en las siguientes maquetas de anuncios de televisión:

Para ampliar la impresión de los tropezones en la sopa Campbell, se utilizan canicas en el cuenco de sopa.

Para demostrar la resistencia de sus coches, Volvo utiliza un camión inmenso que va por encima de una fila de coches de la competencia y de su propio coche familiar Volvo 240. El camión aplasta todos menos el Volvo 240. Sin embargo, la estructura del coche Volvo fue reforzada mientras que la estructura de los rivales fue seccionada.

Un infomercial de la batidora Magic Wand muestra como este aparato consigue machacar y convertir en pulpa una piña entera, y luego la transforma con leche desnatada en una espesa crema. En realidad, la piña ya estaba machacada y la leche no era desnatada.

Para mostrar a unos consumidores disfrutando del helado, un anunciante utiliza puré de patatas porque su helado se derrite con los focos de televisión.<sup>28</sup>

Las empresas a menudo recurren a las maquetas para mostrar ciertas ventajas del producto. El objetivo de estas maquetas no es siempre engañar al consumidor. A veces, como en el ejemplo del helado, la maqueta es indispensable para transmitir eficazmente la información a través de un medio determinado. La CFC ha dictaminado que una maqueta es engañosa cuando está directamente relacionada con la calidad que se está comunicando y no lo revela de manera clara. Los ejemplos de Campbell, Volvo y Magic Wand ilustran esa situación. Sin embargo, el caso del helado no es engañoso porque la cualidad anunciada –placer– no depende de la presencia del puré de patatas. La CFC ha defendido con éxito sus resoluciones en los tribunales y se ha ganado la complacencia de los anunciantes.

### Garantías

La CFC tiene unas directrices específicas sobre la publicidad que anuncia garantías. La intención de estas directrices es describir exactamente los elementos cubiertos: piezas o artículos garantizados, duración del compromiso, términos de la garantía prorrateada –si fuese el caso– y dinero a devolver cuando proceda. Por ejemplo, una garantía vitalicia de una



**FIGURA 2-6.**  
*Demostración de Mr. Clean simulada con resina.*

Fuente:  
Cortesía de Procter & Gamble.

batería de coche es engañosa si realmente está asegurada sólo mientras dura el coche. De igual manera, una garantía vitalicia de un coche es engañosa si sólo cubre el chasis y no las demás partes. Una garantía de cinco años sería engañosa si el producto suele durar menos de ese periodo. Una garantía calculada según un precio rebajado es engañosa si se anuncia que ha sido fijada en función del precio original. Las garantías de devolución del importe son engañosas si no cubren los gastos del intercambio, como impuestos o costes de envío.

A pesar de todas estas restricciones, Goodyear desarrolló en 1996 un interesante programa para su nuevo neumático Infinitreds. Una campaña de lanzamiento de treinta y dos millones de dólares generó mucho interés, porque la marca descubrió un nicho en un mercado muy competitivo.<sup>29</sup> La mayoría de los neumáticos tiene una garantía que cubre entre 64.000 y 96.000 kilómetros. Los neumáticos XH4 de Michelin ofrecen una garantía de 128.000 kilómetros. Goodyear descubrió que sus Infinitreds también duraban 128.000 kilómetros. Como la mayoría de los coches deben cambiar los neumáticos hacia los 64.000 kilómetros, una garantía de 128.000 kilómetros dura hasta que el coche alcance los 192.000 kilómetros, bastante más que la vida media de un coche, que oscila entre 96.000 y 106.000 kilómetros. Por tanto, Goodyear pudo ofrecer una sugerente garantía vitalicia para sus Infinitreds, sin incurrir en compromisos muy arriesgados. ¿Se trata de una garantía engañosa?

## REGULACIÓN DE LAS PROMOCIONES DE VENTAS

En España las promociones están principalmente reguladas por la Ley de Ordenación del Comercio Minorista<sup>30</sup>, que prevé seis tipos de actividades promocionales en los establecimientos de venta: rebajas, saldos, liquidaciones, regalos, ventas directas y ofertas. Veremos cada tipo por separado después de describir algunos antecedentes.

Las denominaciones anteriores sólo pueden usarse cuando se ajustan a lo prescrito en la ley. Cualquier promoción debe especificar su duración y –si fuese el caso– las reglas especiales aplicables. Cuando la promoción no comprenda, al menos, la mitad de los artículos puestos a la venta, no se puede anunciar como medida general, sino referida exclusivamente a los artículos o sectores realmente involucrados.

Siempre que se ofertan artículos con reducción de precio, debe figurar con claridad, en cada uno de ellos, el precio anterior junto con el precio reducido, salvo cuando se trate de artículos puestos a la venta por primera vez. Se entiende por precio anterior, el que hubiese sido aplicado sobre productos idénticos durante un período continuado de al menos treinta días, en el curso de los seis meses precedentes. No obstante, cuando se trata de una reducción porcentual de un conjunto de artículos, basta el anuncio genérico de la misma sin necesidad de que conste individualmente en cada artículo ofertado.

En el caso de que se oferten artículos a precio normal y a precio reducido, unos y otros deben estar suficientemente separados, de forma que no pueda, razonablemente, existir error entre los que son objeto de una u otra oferta, distinguiendo, en su caso, la existencia de rebajas, saldos, liquidaciones, ofertas u obsequios.

### Tipos de promociones de ventas

**Rebajas.** Las rebajas consisten en ofrecer artículos en el mismo establecimiento a un precio inferior al fijado antes de esta promoción. No cabe calificar de rebajas la venta de productos no ofrecidos a precio ordinario con anterioridad, ni tampoco la venta de artículos deteriorados o adquiridos con objeto de ser vendidos a precio inferior al ordinario.

Las rebajas sólo pueden tener lugar como tales en dos temporadas anuales: una iniciada al principio de año, y la otra, en torno al período estival de vacaciones. La duración de cada período de rebajas es como mínimo de una semana y como máximo de dos meses, de acuerdo con la decisión de cada comerciante, dentro de las fechas concretas fijadas por cada Comunidad Autónoma.

Los artículos rebajados deben haber sido ofertados anteriormente, durante el plazo mínimo de un mes, y no pueden haber sido objeto de promoción alguna durante el mes precedente al inicio de las rebajas. Se prohíbe especialmente ofertar, como rebajados, artículos deteriorados.

**Saldos.** Los saldos son productos con un valor de mercado manifiestamente disminuido, debido a su deterioro, desperfecto, desuso u obsolescencia. No se pueden vender como saldos aquellos productos que impliquen riesgo o engaño para el comprador, o que no sean ofrecidos realmente a un precio inferior al habitual. Tampoco cabe ofrecer como saldos artículos que no pertenecieran al comerciante seis meses antes del inicio de este tipo de promoción, salvo en tiendas dedicadas específicamente a saldos.

Las ventas de saldos deben anunciarse necesariamente con esta denominación o como “venta de restos”. Cuando se trate de artículos deteriorados o defectuosos, debe constar tal circunstancia de manera precisa y ostensible.

**Liquidaciones.** Las liquidaciones son ventas de carácter excepcional y finalidad extintiva de determinadas existencias que, anunciadas con esta denominación u otra equivalente,

te, tienen lugar en ejecución de una decisión judicial o administrativa, o son realizadas por el comerciante en alguno de los casos siguientes:

- a) Cesación total o parcial de la actividad de comercio. En el supuesto de cese parcial debe indicarse la clase de mercancías objeto de liquidación.
- b) Cambio de ramo de comercio o modificación sustancial en la orientación del negocio.
- c) Cambio de local o realización de obras de importancia en el mismo.
- d) Cualquier supuesto de fuerza mayor que cause grave obstáculo al normal desarrollo de la actividad comercial.

No pueden ser objeto de liquidación los productos que no formaran parte de las existencias del establecimiento o fuesen adquiridos *ex profeso* por el comerciante. En todo caso, la liquidación debe cesar si desaparece la causa que la motivó o si se agotan las existencias. Los anuncios de liquidación deben indicar la causa de ésta.

La duración máxima de las liquidaciones es de tres meses, salvo en el caso de cesación total de la actividad, que es de un año. Durante los tres años siguientes al fin de la liquidación, el vendedor no puede comercializar en la misma localidad productos similares a los liquidados por cese total o parcial de la actividad, cambio de ramo o modificación sustancial del negocio. Tampoco puede proceder a una nueva liquidación en el mismo establecimiento, excepto cuando esté motivada por decisión judicial o administrativa, cesación total de la actividad o causa de fuerza mayor.

**Obsequios.** Por obsequio se entiende el ofrecimiento de bienes o servicios, de forma gratuita o a precios especialmente reducidos, ya sean con entrega automática o bien mediante la participación en sorteos o concursos.

La comunicación a cualquier persona que haya resultado agraciada con un premio, debe advertir inexcusadamente que éste no se encuentra condicionado a la adquisición de determinados productos o servicios.

Los bienes o servicios en que consistan los obsequios promocionales deben entregarse en un plazo máximo de tres meses, a contar desde el momento en que el comprador reúna los requisitos exigidos. Cuando el ofrecimiento se haya hecho en los envases de los correspondientes productos, el derecho a obtener la prima ofrecida puede ejercerse, como mínimo, durante los tres meses siguientes al fin de la promoción. Cuando los obsequios ofrecidos formen parte de un conjunto o colección, la empresa promotora está obligada a canjear cualquiera de aquéllos por otro distinto, a no ser que en la promoción se haya establecido otro procedimiento para obtener las diferentes piezas de la colección.

Se prohíbe la oferta conjunta que obliga a comprar dos o más artículos, salvo en los siguientes casos:

- a) Cuando existe relación funcional entre los artículos ofertados. Por ejemplo, un pegamento que actúa al mezclar dos componentes.
- b) Cuando es habitual vender ciertos artículos en cantidades superiores a un determinado mínimo. Por ejemplo, media docena de huevos.
- c) Cuando se ofrece, simultáneamente, la posibilidad de adquirir los artículos por separado y a su precio habitual. Por ejemplo, un paquete de doce litros de leche que es divisible en envases de litro.
- d) Cuando se trata de lotes o grupos de artículos presentados conjuntamente por razones estéticas o están previstos para obsequios. Por ejemplo, una cesta navideña.

**Ventas directas.** Las ventas directas son aquellas en que un fabricante o mayorista ofrece la mercancía al consumidor sin más intermediarios, en unas condiciones económicas habitualmente mejores gracias a la reducción del canal de distribución. En este ámbito es-

tá prohibido que el vendedor invoque su condición de fabricante o mayorista, a menos que reúna las circunstancias siguientes:

- a) Que, en el primer caso, fabrique realmente la totalidad de los productos puestos a la venta y, en el segundo, venda fundamentalmente a minoristas.
- b) Que los precios ofertados sean los mismos que aplica a otros comerciantes, mayoristas o minoristas, según los casos.

**Ofertas.** Se consideran ofertas a aquellas promociones no contempladas específicamente en las anteriores categorías, consistentes en precios inferiores o condiciones más favorables que las habituales, para estimular las ventas. Por ejemplo, El Corte Inglés organiza anualmente en España ciertos períodos de descuentos y oportunidades, distintos de las rebajas, que ha denominado "Semana Fantástica" y "8 días de oro".

Los productos presentados como ofertas no pueden estar deteriorados o ser de peor calidad que los que más tarde se venderán sin promoción, a precio normal.

### Veracidad de las promociones de ventas

Una promoción de ventas se considera engañosa si existe la posibilidad de inducir a error en los destinatarios, aunque de hecho no llegue a producirlo. Por tanto, una promoción es engañosa tanto si hace declaraciones explícitamente falsas como si contiene afirmaciones equívocas que pueden confundir al público. A continuación se señalan varias situaciones en que se infringe la veracidad: ventas a pérdidas, afirmaciones equívocas y ciertos engaños en ofertas de lanzamiento, tamaños económicos, premios y suplementos.

**Ventas a pérdidas.** Es una estrategia de promoción por la que un detallista atrae clientela mediante algún artículo con precio por debajo de coste, a fin de beneficiarse de los márgenes de los demás productos comprados durante la visita al establecimiento, que contrapesan holgadamente la pérdida del artículo usado como cebo. La venta a pérdidas se considera ilícita tanto por ser una práctica restrictiva de la competencia como por resultar engañosa para el consumidor. En la Ley de Ordenación del Comercio Minorista está prohibida, salvo en los casos de saldos o liquidaciones. No obstante, hay dos excepciones: que el promotor busque alcanzar los precios de uno o varios competidores con capacidad para afectar significativamente a sus ventas; o que se trate de artículos perecederos en las fechas próximas a su inutilización.

Se considera que existe venta a pérdida cuando el precio aplicado a un producto sea inferior al de adquisición según factura, deducida la parte proporcional de los descuentos que figuren en la misma, o al de reposición si éste fuese inferior a aquél o al coste efectivo de producción si el artículo hubiese sido fabricado por el propio comerciante, incrementados, en las cuotas de los impuestos indirectos que graven la operación. No se computan, a los efectos de la deducción en el precio, las retribuciones o bonificaciones de cualquier tipo que signifiquen compensación por servicios prestados. En ningún caso, las ofertas conjuntas o los obsequios a los compradores pueden utilizarse para evitar la aplicación de lo dispuesto en el presente artículo.

Tampoco es legítimo atraer a los clientes con un artículo realmente rebajado para luego animarles a comprar otro de mayor precio, a través de la seducción de los vendedores o como alternativa cuando se agota el bien rebajado. En Estados Unidos, la CFC exige que los minoristas no reorienten a los clientes hacia productos sustitutos más caros; que dispongan de suficientes existencias para satisfacer la demanda del artículo rebajado; y que ofrezcan vales de descuento si se agota el producto rebajado.

**Afirmaciones equívocas.** En España el Jurado de la Publicidad –cuyo papel en el autocontrol publicitario se explica al final del capítulo– considera engañosos algunos mensa-

jes anunciados en las promociones: "bases depositadas ante Notario", "hasta fin de existencias", "sólo en restaurantes participantes", "información válida salvo error tipográfico" y otros análogos. La inclusión de estas cláusulas supone un abuso de la buena fe del consumidor y puede constituir una publicidad engañosa por omisión.

Las afirmaciones "hasta fin de existencias", "hasta agotar existencias" o similares limitan la oferta realizada por el promotor, con lo que su obligación de entregar el objeto desaparecería cuando se terminasen las existencias. Como los consumidores no conocen ni pueden conocer el volumen de existencias, la entrega del producto queda condicionada a una situación no controlable por ellos. La posibilidad de beneficiarse de la promoción es limitada, porque los consumidores no pueden ponderar las condiciones en que obtendrán el producto. Por este motivo, el Jurado de la Publicidad ha resuelto –entre otros ejemplos– contra Opel, BBV, McDonald's y Planeta DeAgostini. Si se desea imponer una cierta limitación de la oferta, la empresa tiene derecho a fijar un límite temporal o a indicar el número de existencias disponibles.

La afirmación "bases depositadas ante Notario" no exime de la obligación de recoger en la publicidad todas las posibles limitaciones de la promoción. Si por razones acreditadas y de suficiente entidad no es posible cumplir esta obligación, al menos deben recogerse las limitaciones esenciales. Y el anunciante debe facilitar al consumidor el acceso a las restantes limitaciones, no conformándose con depositar las bases ante un fedatario público, sino posibilitando que el interesado obtenga las bases en un Notario concreto e identificado, un número de teléfono, una dirección adonde dirigirse, ciertos puntos de venta o cualquier otro medio sencillo y gratuito. Las reclamaciones contra El Águila, Repsol, Caja Madrid y Pepsico han sido resueltas por el Jurado de la Publicidad según los principios aquí descritos.

Tampoco se consideran lícitas las promociones con cláusulas del tipo "sólo en restaurantes participantes". Esta afirmación es vaga, elusiva y misteriosa, pues no da ninguna información sobre los establecimientos sujetos a la promoción. Ni siquiera sería válida cuando todos los restaurantes participasen, pues cualquiera de ellos podría desvincularse unilateralmente, alegando una circunstancia que el consumidor no conoce ni puede comprobar. Se enmascaran entonces las condiciones necesarias para obtener las promesas de la promoción. Luego puede considerarse como un abuso de la buena fe de los consumidores. Como ejemplos cabe citar los de Burger King y McDonald's. Por el contrario, no existe ambigüedad cuando se expresa la relación de restaurantes participantes.

Por último, se considera ilícita la frase "información válida salvo error tipográfico". Según la ley y conforme a la habitual interpretación de ella, las afirmaciones contenidas en la publicidad tienen carácter vinculante para el promotor, es decir, éste queda obligado a cumplirlas. La inclusión de la frase anterior supone limitar la obligación de atender a la oferta realizada. El cumplimiento de las promesas anunciadas puede quedar entonces al arbitrio del único que conoce la existencia del eventual error tipográfico. Ejemplos significativos son los de Halcón Viajes, BP y Travel Club.

**Ofertas de lanzamiento.** La CFC regula la llamada *oferta de lanzamiento*, por la que el consumidor puede conseguir condiciones especiales al comprar un producto nuevo. Para que esta clase de oferta sea válida y no resulte engañosa debe reunir tres condiciones: el producto debe ser nuevo o haber sido mejorado claramente; la oferta de lanzamiento no debe permanecer más de seis meses, y después el producto se venderá en las condiciones habituales, menos favorables que las iniciales; y, después de la oferta de lanzamiento, el comerciante debe aspirar a mantener las condiciones habituales durante bastante tiempo.

**Tamaño económico.** La CFC también regula el uso de los términos *tamaño económico*, *paquete ahorro* y otros análogos, porque connotan cierto ahorro respecto a otros formatos disponibles. Para que estos términos no resulten engañosos deben reunir tres condiciones: el comerciante debe vender la marca en algún otro tamaño; el ahorro del tamaño econó-

mico debe ser al menos de un cinco por ciento respecto al precio de todos los otros paquetes de la marca promocionada; y ningún otro paquete de la marca promocionada debe emplear el mismo término.

**Premios y suplementos.** La CFC considera que un premio es engañoso cuando la empresa tergiversa su valor, no revela las condiciones aplicadas para obtenerlo o supone falsamente que el consumidor ya lo ha ganado.<sup>31</sup> También advierte sobre los suplementos promocionales, como “paga uno y llévate otro gratis” o “2 por 1”: los considera válidos y veraces cuando el precio del primer artículo es igual al fijado habitualmente fuera de la promoción.

## REGULACIÓN DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS

Este epígrafe se dedica a la regulación de ciertos medios publicitarios, especialmente los más influyentes en la población, pues ahí tienen mayor incidencia los fraudes, engaños, abusos, etc. El medio publicitario por antonomasia es la televisión tanto por sus posibilidades audiovisuales como por llegar prácticamente a toda la población. De la televisión trata buena parte del epígrafe, que luego continúa con la relación entre publicidad e información, el tiempo dedicado a la publicidad, el telemarketing y la venta por correo.

En Estados Unidos, la regulación de los medios de difusión depende de la Comisión Federal de las Comunicaciones (*Federal Communications Commission*). La nombraremos con el acrónimo inglés (*FCC*) para distinguirla de la Comisión Federal de Comercio (CFC). La FCC fue fundada en 1934 con el fin principal de supervisar que la radio, la televisión, el teléfono y el telégrafo difundiesen contenidos apropiados para el público. En particular, la FCC controla que los programas y anuncios sean de buen gusto, honrados y no engañosos. La FCC trabaja junto a la CFC en lo relativo al engaño, pero se limita a controlar los medios, mientras que la CFC supervisa a los anunciantes y las agencias. La política de la FCC ha ido cambiando con el tiempo, igual que en la CFC.

### Áreas con regulación específica en la televisión

La televisión es el medio de comunicación más regulado en los diferentes países, debido a su gran capacidad seductora y a que alcanza a casi toda la población. En la Figura 2-7 se muestran las restricciones legales previstas en varios países europeos y americanos, en cinco áreas sujetas a un control más severo: tabaco, alcohol, medicinas adquiribles sin receta, anuncios para niños y publicidad política. En estos ámbitos se presentan cuatro niveles de regulación: prohibición total expresada por la ley; restricción o prohibición parcial prescrita en la ley; restricción autoimpuesta de forma voluntaria; y práctica permitida.

**Tabaco.** El tabaco es el producto más restringido en la publicidad televisiva. Una directiva de la Unión Europea prohíbe la presencia en televisión de cualquier forma de publicidad de cigarrillos y demás productos del tabaco<sup>32</sup>. Esta prohibición afecta a los anuncios convencionales pero también puede incumbrir al patrocinio de programas y a la publicidad estática de las retransmisiones deportivas. En otros medios hasta ahora no se ha prohibido con carácter general –sí lo han hecho algunos países en su propio territorio–, pero existe una creciente demanda social en ese sentido. En los últimos años se han ido dictando normas más restrictivas para la publicidad del tabaco en otros medios. Por ejemplo, en España es obligatorio reservar un espacio en donde se advierta del perjuicio del tabaco y del contenido de nicotina y alquitrán (en los anuncios impresos de la Figura 2-8 observe cómo estas advertencias ya siempre acompañan las bellas imágenes de Malboro).

**FIGURA 2-7.**  
*Restricciones legales a la publicidad en televisión.*

PAÍS	Tabaco	Alcohol	Medicinas sin receta	Publicidad para niños	Publicidad política
Estados Unidos	∅	∅	✓	∅	✓
Alemania	∅	↔	↔	↔	✓
España	∅	∅	∅	∅	∅
Francia	∅	∅	∅	∅	∅
Italia	∅	∅	∅	∅	∅
Reino Unido	∅	∅	∅	∅	∅
Argentina	∅	✓	✓	✓	✓
Brasil	∅	∅	✓	✓	✓
Chile	∅	∅	✓	∅	∅
Colombia	∅	∅	✓	✓	✓
Costa Rica	∅	∅	∅	✓	∅
Guatemala	∅	∅	∅	∅	✓
México	∅	∅	∅	✓	✓
Perú	∅	∅	✓	✓	✓
Puerto Rico	∅	∅	✓	✓	✓
Trinidad y Tobago	↔	↔	∅	✓	∅
Venezuela	∅	∅	✓	∅	∅

Notas: ∅ prohibida por ley; ⚡ restringida por ley; ↔ restringida voluntariamente; y ✓ permitida.

Fuentes: Elaborado a partir de European Market and Media Fact y de American Market and Media Fact, 1999, Zenithmedia.

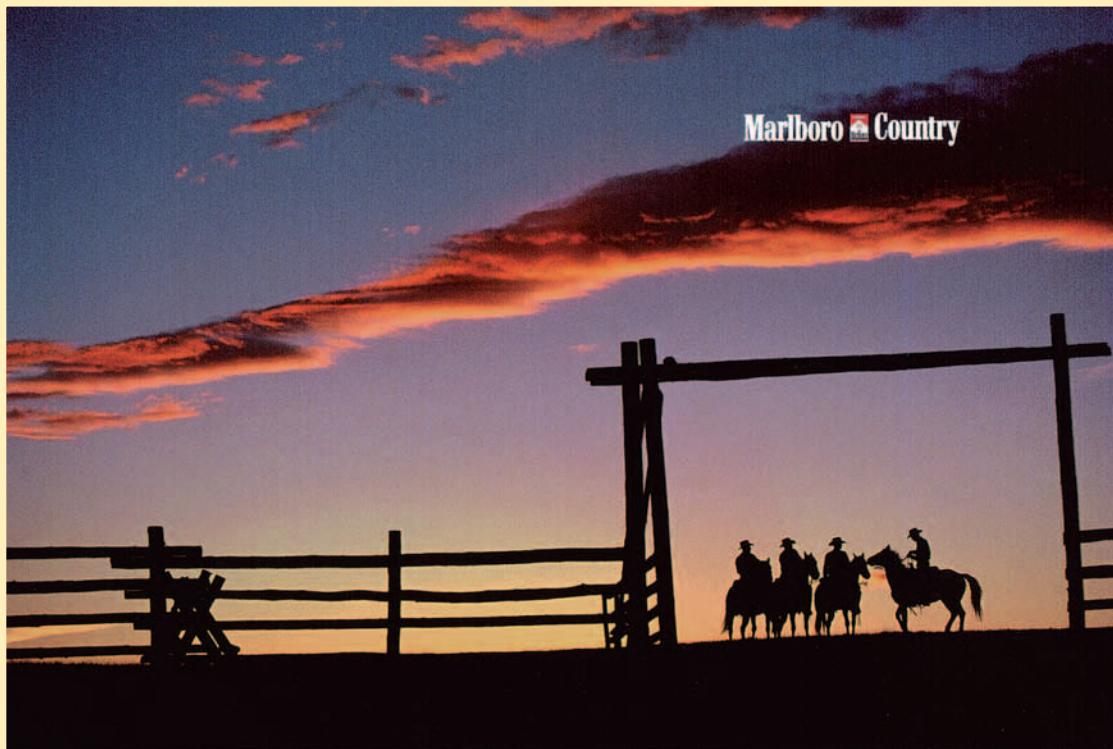
En Estados Unidos, la Oficina del Alcohol, Tabaco y Armas de fuego –una agencia perteneciente al Departamento del Tesoro– obliga a que todos los anuncios y paquetes de tabaco adviertan de que fumar es perjudicial para la salud. Esta agencia tiene capacidad para determinar el contenido y emplazamiento de los anuncios, la presencia de testimonios y la veracidad de la información.

**Bebidas alcohólicas.** En cuanto a las bebidas alcohólicas, la Unión Europea exige que la publicidad respete los siguientes criterios<sup>33</sup>:

- no puede estar dirigida específicamente a las personas menores de edad ni, en particular, presentar a menores consumiendo dichas bebidas;
- no debe asociar el consumo de alcohol a una mejora del rendimiento físico o a la conducción de vehículos;
- no debe dar la impresión de que el consumo de alcohol contribuye al éxito social o sexual;
- no debe sugerir que las bebidas alcohólicas tienen propiedades terapéuticas o un efecto estimulante o sedante, o que constituyen un medio para resolver conflictos;
- no debe estimular el consumo inmoderado de bebidas alcohólicas u ofrecer una imagen negativa de la abstinencia o de la sobriedad; y
- no debe subrayar como cualidad positiva de las bebidas su alto contenido alcohólico.

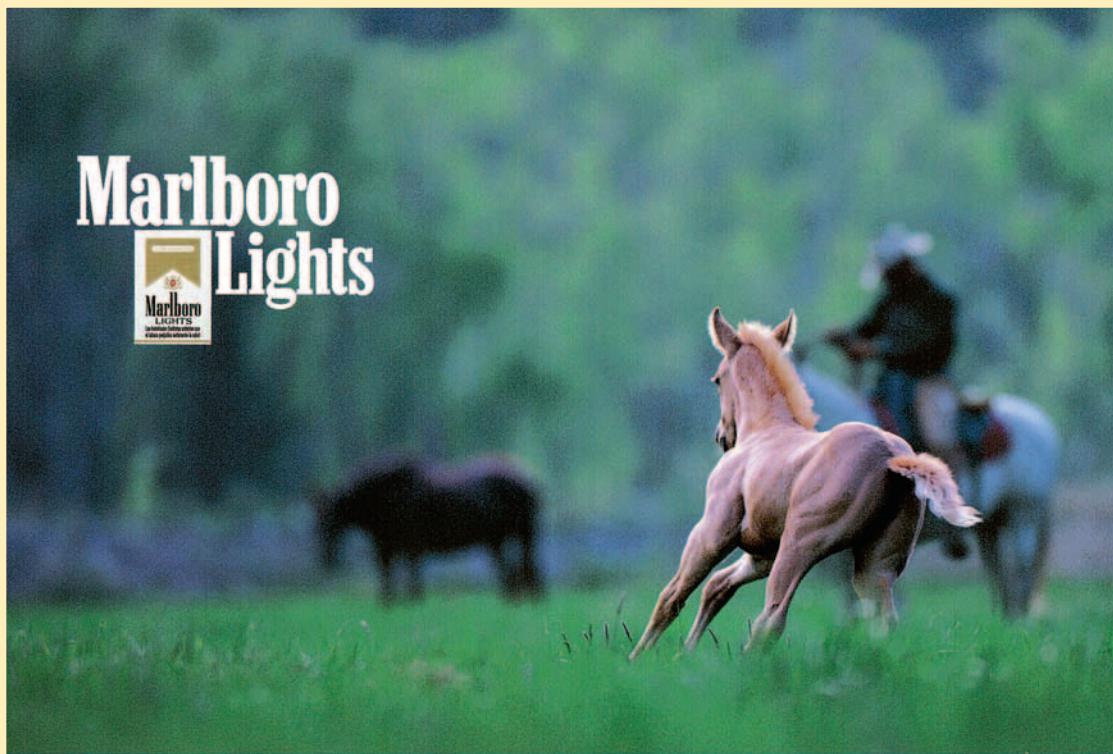
En España la Ley General de Publicidad prohíbe anunciar en televisión bebidas que superen los 20 grados de alcohol. Algunos anunciantes (ginebra Larios, brandy Veterano, whisky Johnnie Walker, etc.) han realizado *spots* que evitan lo directamente distintivo del artículo prohibido, pero muestran el nombre de la empresa, un producto similar de menos graduación u otros elementos que indirectamente sugieren el artículo prohibido. Las normativas española y comunitaria condenan estas formas de publicidad encubierta, porque los consumidores asocian tales anuncios con la bebida alcohólica<sup>34</sup>.

**FIGURA 2-8.**  
*Anuncios impresos de Marlboro con las advertencias reglamentarias.*



Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud.  
Nic.: 0,9 mg. Alq.: 12 mg.

Marlboro  
Lights



Fuente:  
Anuncios facilitados  
por Vitruvio/Leo  
Burnett, con el per-  
miso de Philip  
Morris.

Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud.  
Nic.: 0,6 mg. Alq.: 8 mg.

En Estados Unidos, la Oficina del Alcohol, Tabaco y Armas de fuego prohíbe los testimonios de deportistas en *spots* de bebidas alcohólicas.<sup>35</sup>

**Medicamentos.** En la Unión Europea también está prohibida la publicidad de medicamentos y tratamientos que sólo pueden obtenerse por prescripción facultativa<sup>36</sup>. De forma similar, en Estados Unidos la CFC y la Agencia de Alimentos y Medicamentos tienen directrices muy estrictas para las medicinas que exijan receta. En concreto, la etiqueta y el paquete de estos fármacos deben cumplir ciertas reglas en cuanto a la denominación del producto, la descripción de ingredientes, la efectividad y los efectos secundarios.<sup>37</sup> Cuando estos medicamentos son anunciados directamente a los consumidores, los laboratorios deben incluir una lista completa de efectos secundarios.<sup>38</sup> Tal lista a menudo resulta tan alarmante que los consumidores pueden volverse reacios al medicamento, incluso cuando se lo ha recetado su propio médico. Las empresas farmacéuticas pueden preferir no revelar esta información a los consumidores aunque suponga no anunciar el medicamento. La obligación de enumerar los efectos secundarios existe aunque el anuncio no mencione el medicamento por el nombre comercial. En tales casos el anuncio sólo señala la enfermedad y un remedio disponible, sugiriendo a los consumidores que consulten a su médico. Esto sólo tiene sentido para los medicamentos patentados que constituyen el único tratamiento para cierta enfermedad y superan realmente a sus rivales. En dichas circunstancias el médico probablemente recetará el medicamento aunque el anuncio no mencione el nombre de la marca y el consumidor no lo pida como tal. En cambio, cuando un medicamento no está patentado, la publicidad que no refiere la marca ayuda a todas las empresas que lo comercializan.

La regulación publicitaria de muchos países cada vez es más restrictiva hacia los productos con pretendida finalidad sanitaria. Es el caso de los llamados **productos milagro**, que son aquellos que se presentan como medicamentos, sin serlo ni tener propiedades terapéuticas probadas, y que ofrecen curaciones rápidas, eficaces y fantásticas de toda clase de males y dolencias (obesidad, celulitis, pérdida de cabello, impotencia, etc.). Por ejemplo, la normativa ahora vigente<sup>39</sup> en España no permitiría el anuncio que en 1981 hizo el tristemente famoso Doctor Rosado (véase la Figura 2-9).

### Armas de fuego.

**E**l 1 de julio de 1993 Gian Luigi Ferri mató a ocho personas e hirió a otras seis con una TEC-DC9 en un tiroteo en San Francisco.<sup>40</sup> La TEC-9 también era conocida como el arma usada por los traficantes de drogas de la serie de televisión "Miami Antivicio". En 1994 los familiares de cinco de las víctimas demandaron a Intratec Firearms, la empresa fabricante de la TEC-9. La demanda acusaba a la compañía de anunciar y vender el arma a criminales. La reclamación presentó como prueba un anuncio del producto que dice claramente que la pistola es a prueba de huellas digitales.<sup>41</sup>

¿El anterior es un anuncio engañoso o injusto? ¿Quién debe regular este tipo de publicidad? En Estados Unidos también es responsabilidad de la Oficina del Alcohol, Tabaco y Armas de fuego. La CFC también tiene jurisdicción sobre los anuncios de armas dentro de su misión general de velar por la veracidad publicitaria. Sin embargo, un autor afirma que ambas agencias no han supervisado activamente esta publicidad, y concluye que los anuncios de armas de fuego se han hecho "famosos por difundir sus ventajas para usos criminales."<sup>42</sup> Por ejemplo, el anuncio que declara que la pistola es a prueba de huellas digitales muestra una cualidad que interesa sólo a los criminales. Este caso ilustra el problema de las responsabilidades

**FIGURA 2-9.**  
*Un ejemplo de servicio supuestamente sanitario.*

**MUJER:**

"Te garantizo de por vida y bajo contrato la eliminación definitiva del vello" (Manuel Rosado)

Nadie hasta ahora se ha comprometido a decirte de una manera formal que ese vello que tanto afea tu cuerpo puede suprimirse de una vez y para siempre.

Definite Depilation Therapy, S.A. te ofrece un sistema cosmético de depilación que de forma eficaz eliminará el vello sin penosos y prolongados tratamientos. Definite Depilation Therapy, S.A. se compromete bajo contrato a la devolución íntegra de todo el importe del tratamiento en caso de no obtener los resultados óptimos.

Información y examen gratuito sin compromiso de tu tipo de vello y problema individual.

DESCUENTO ESPECIAL DE APERTURA 25% - PLAZAS LIMITADAS

**Definite depilation therapy s.a.**

**BARCELONA**  
Pº de Gracia, 55-57, 6º Planta  
junto al Boulevard Ross.  
Horario 8 mañana - 9 noche  
Tels. 215 41 27 - 215 40 68

**MADRID**  
C/ Marqués de Urquijo, 11  
.1º planta 1º B.  
Horario 10 mañana - 9 noche  
Tels. 248 86 79 - 242 40 18

"Consulta Previa Petición Hora"  
Próxima apertura en Valencia

ELIMINAMOS  
EL VELLO  
DE POR VIDA

que pueden derivarse para las agencias. También muestra la dificultad de que las agencias con presupuestos limitados supervisen por completo toda la publicidad. No obstante, si los tribunales fallan a favor de los consumidores que demandan a las empresas por publicidad desleal, el propio mercado tenderá a autorregularse de forma más eficaz que la CFC.

**Menores de edad.** En cuanto a la protección de los menores, la publicidad por televisión no debe contener imágenes o mensajes que puedan perjudicar moral o físicamente a los menores.<sup>43</sup> A este efecto, tiene que respetar los siguientes principios:

- no debe estimular directamente a los menores a comprar un artículo explotando su inexperiencia o credulidad;
- no puede incitar directamente a que los menores persuadan a sus padres o tutores para que compren los productos anunciados;
- no debe explotar la especial confianza de los menores en sus padres, profesores u otras personas; y
- no puede, sin motivo justificado, presentar a los menores en situaciones peligrosas.

### Publicidad e información del medio

En la Unión Europea la publicidad en televisión debe ser fácilmente identificable y diferenciarse claramente de los programas gracias a medios ópticos, acústicos o ambos. Por su parte, la FCC defiende en Estados Unidos el derecho de los consumidores a saber cuándo están expuestos a la publicidad. En la práctica este principio obliga a indicar claramente si se está emitiendo un anuncio pagado o un programa patrocinado, y quién lo está financiando. Este principio se aplica a tres tipos importantes de publicidad: emplazamiento de productos (*product placement*), programas patrocinados e infomerciales. Estas actividades ahora son legales pero hasta los años setenta no se fomentaban o estaban prohibidas. Veamos cada tipo por separado.

**Emplazamiento de productos.** Un **emplazamiento del producto** es una aparición planificada y pagada de una marca en una película o programa de televisión. Por ejemplo, James Bond es uno de héroes más acompañados de marcas, que van buscando así el prestigio y la distinción: champán Dom Perignon, relojes Omega, móviles Ericsson, coches BMW, etc. Esta última empresa mantiene una franquicia con la Metro Golden Mayer, por la que el agente 007 va mostrando los BMW en sus sucesivas películas (*GoldenEye*, *El mañana nunca muere*, *El mundo nunca es suficiente...*). Hace años, la obligación de identificar al patrocinador en las películas no afectaba a la exhibición en salas de cine pero sí a las retransmisiones por televisión. Esta incoherencia era salvada por la FCC, que exoneraba a las películas emitidas en televisión si el emplazamiento mostraba un uso razonable del producto.<sup>44</sup> La mayor flexibilidad propició el aumento de los emplazamientos, también estimulados por el interés de los anunciantes (sabedores de que es una técnica publicitaria barata y eficaz) y por los esfuerzos de los productores de cine para atraer recursos que sufragasen los gastos de la filmación. En Europa siempre ha existido más desconfianza ante esta técnica, y en general hacia cualquiera que no separe claramente publicidad e información, pero no se ha regulado nada a favor ni en contra, lo cual es un consentimiento no reconocido pero tácito.

**Programa patrocinado.** Un **programa patrocinado** es aquél en donde se muestra la marca de una empresa a cambio de que ésta se anuncie durante la emisión. A veces las cadenas de televisión prefieren los programas patrocinados porque el anunciante puede sustituir los anuncios por emplazamientos de productos pero no por programas patrocinados. Hace años la FCC no fomentaba los programas patrocinados porque las cadenas podían no identificar el patrocinador del programa como se requería. Sin embargo, en la década de los ochenta esta política se suavizó debido a la mayor competencia entre cadenas y al mayor número de emplazamientos. En la Unión Europea los programas de televisión patrocinados deben cumplir los siguientes requisitos:<sup>45</sup>

- a) el contenido y la programación de una emisión patrocinada no pueden, en ningún caso, ser influidos por el patrocinador de tal forma que se atente contra la responsabilidad e independencia editorial del canal televisivo con respecto a las emisiones.
- b) deben estar claramente identificados como tales mediante el nombre o el logotipo del patrocinador, al principio o al final de los programas;
- c) no deben incitar a la compra o contratación de los productos o servicios del patrocinador o de un tercero, en particular, mediante referencias de promoción concretas a dichos productos o servicios.

**Infomercial.** Se llama **infomercial** al anuncio con formato y duración similares a un programa completo. En los Capítulos 5 y 15 se analiza este tipo de publicidad más detalladamente. La FCC limitaba mucho la emisión de infomerciales antes de los años ochenta.<sup>46</sup> Consideraba que este formato publicitario podía confundir a los consumidores, especialmente a los niños, hasta considerarlo un programa habitual y digno de la misma confianza, fundada en la supuesta imparcialidad. En 1984 la FCC relajó sus exigencias sobre los infomerciales por dos motivos: en primer lugar, que ningún anunciante parte de una posición ventajosa, pues todos los competidores pueden optar a este formato publicitario; y en segundo término, que el abuso de infomerciales debilita su capacidad persuasiva y reduce su efectividad.

No obstante, la CFC sigue supervisando los infomerciales para garantizar que no son engañosos. En concreto, los infomerciales han adquirido fama de promocionar productos de mala calidad con afirmaciones descabelladas dirigidas a un público crédulo.<sup>47</sup> La CFC también puede demandar a las agencias que producen los infomerciales más que a las empresas que los financian. Las agencias pueden haberse consolidado y facturar más que las pequeñas empresas que encargan infomerciales para vender productos de baja calidad.<sup>48</sup>

### Tiempo dedicado a los anuncios

En Estados Unidos, la FCC ya no restringe la cantidad de tiempo dedicado a los anuncios excepto en los programas de televisión. Con la proliferación de cadenas –algunas sin publicidad– los consumidores pueden evitar los canales que emiten muchos anuncios. Para mantener la audiencia los propios responsables de las cadenas controlan la proporción de publicidad respecto a la duración del programa. Para captar más audiencia algunas cadenas anuncian que incluyen menos publicidad que sus competidores. La publicidad dirigida a los niños está regulada por la Ley de la Televisión de los Niños (1991). Esta norma prevé que los anuncios emitidos durante los programas infantiles se limite a 10,5 minutos por hora entre semana, y a 12 minutos por hora los fines de semana.<sup>49</sup> La regulación del tiempo de publicidad infantil se fundamenta en que los niños tienen menos capacidad para escoger entre los programas.

En este ámbito la regulación de la Unión Europea es más estricta.<sup>50</sup> El tiempo dedicado a la publicidad no debe superar el quince por ciento del tiempo diario de emisión. No obstante, puede dedicarse un cinco por ciento adicional a infomerciales, televenta u otras ofertas directas para vender, comprar o alquilar bienes o prestar servicios. El tiempo dedicado a la publicidad nunca debe superar los doce minutos dentro de cada hora natural, y en ningún caso puede superar los diecisiete minutos computando los espacios de auto-promoción de las cadenas.

En los restantes medios de comunicación no se limita el espacio de la publicidad. De hecho, los mayores niveles de saturación a veces se dan en algunas revistas y suplementos. En los medios impresos el nivel de saturación resulta de dividir el número de páginas de publicidad entre el número total de páginas de la publicación, mientras que en radio y televisión es el cociente entre el número de minutos de publicidad y el número total de minutos de emisión. La tolerancia en los medios impresos es razonable porque el lector puede saltarse los anuncios y continuar viendo los contenidos que le interesan.

### Telemarketing

El **telemarketing** es la promoción de cualquier producto o servicio a través de las líneas telefónicas. El control de la FCC sobre el marketing telefónico se ha ampliado mucho con la Ley de Protección del Teléfono y del Consumidor (1991).<sup>51</sup> Esta ley restringe severamente el telemarketing, obliga a la FCC a redactar las normas oportunas y posibilita que los consumidores pidan indemnizaciones ante los tribunales cuando se violan las reglas. Entre las disposiciones específicas la ley prohíbe:

- Llamar a domicilios que no desean ser llamados.
- Realizar llamadas mediante sistemas automáticos de marcar o con mensajes pre-grabados.
- Llamar antes de las ocho de la mañana y después de las nueve de la noche.
- Llamar a servicios de urgencias o habitaciones de los hospitales.
- Enviar faxes no solicitados o sin identificación.

Los receptores de estas llamadas ilícitas pueden demandar al responsable y solicitar indemnizaciones de hasta quinientos dólares. Las leyes no prohíben todo tipo de telemarketing, sino que buscan proteger a los consumidores, sin restringir la libertad de expresión ni el derecho a vender por teléfono productos legales.

La CFC también tiene jurisdicción sobre el telemarketing, para salvaguardarlo de prácticas engañosas. Por ejemplo, en 1996 la CFC tomó medidas contra el “fraude de efectos bancarios”, una práctica por la cual operadores sin escrúpulos obtienen los números de las cuentas bancarias de consumidores y retiran dinero con efectos. Un efecto que indique que la persona ha concedido su permiso para retirar dinero, con su nombre y número de cuenta, es suficiente para que el banco pueda conceder fondos. La CFC descubrió que es-

tos operadores habían engañado a consumidores por varios millones de dólares en Georgia y Oklahoma.<sup>52</sup>

## Publicidad y venta por correo

En Estados Unidos el correo ha sido tradicionalmente un pujante medio de publicidad y venta. Sin embargo, ha tenido menos importancia en Europa por motivos socioculturales, como la menor dispersión geográfica de la población y la desconfianza hacia las ofertas por correo. De ahí que la legislación postal se haya desarrollado sobre todo en Estados Unidos, donde siempre se ha supervisado el correo cuidadosamente, porque la distancia y el anonimato del remitente pueden facilitar prácticas injustas y fraudulentas.

El Servicio Postal de Estados Unidos tiene jurisdicción sobre la venta por correo. Es el organismo encargado de imponer el cumplimiento de la ley estadounidense más antigua. Poca gente conoce este hecho porque la división encargada de hacer cumplir dicha ley actúa discretamente. Pero es muy temida en el gremio por el rigor de sus investigaciones y la efectividad para ganar casos.<sup>53</sup> La CFC también es responsable de la venta por correo en virtud de su competencia sobre prácticas comerciales injustas. Los dos organismos coordinan sus esfuerzos en beneficio de los usuarios del correo. Supervisan especialmente cuatro áreas: fraudes, mercancías no encargadas, envíos postales salvo cancelación y agilidad de los envíos.<sup>54</sup>

**Fraude.** El Servicio Postal de Estados Unidos trata de evitar prácticas fraudulentas por correo. En más de dos siglos de historia ha tenido miles de casos de fraude. Algunos ejemplos son ventas falsas, loterías ilegales, organizaciones benéficas ficticias, cadenas de cartas, estafas de herederos desaparecidos y faltas de compensación en vales y cupones promocionales.<sup>55</sup> El Servicio citado también actúa contra quien se anuncia en otros medios y recauda el dinero fraudulentamente por correo. Así mismo, actúa contra los consumidores que compensan vales y cupones por correo de forma engañosa.

**Mercancía no encargada.** Está prohibido enviar productos no encargados por los consumidores para luego coaccionarles o incluso cobrárselos. La CFC considera que esta práctica es injusta. No entran aquí los regalos o muestras gratuitas enviados al consumidor, pero entonces debe quedar claro el carácter gratuito y la libertad de uso. El consumidor que reciba mercancía no encargada no está obligado a pagar ni a devolver lo recibido. El envío de objetos no deseados, como material pornográfico, también se considera un uso ilegal del servicio postal.

**Envíos postales salvo cancelación.** Los envíos postales salvo cancelación son mercancías remitidas regularmente a los consumidores, salvo que éstos renuncien explícitamente a recibirlas. La CFC redactó normas específicas sobre esto. Al comienzo la empresa debe informar a los consumidores de todas las condiciones del plan. También debe comunicarles el envío inminente y darles suficiente tiempo y medios adecuados para cancelar el plan. Además debe enviar la mercancía requerida en las cuatro semanas siguientes a la recepción de la orden del consumidor. Algunas reconocidas empresas de venta por correo van más allá y permiten devolver en un plazo limitado la mercancía encargada por los consumidores, si no quedan satisfechos.

**Agilidad de los envíos.** La CFC prevé ciertas normas sobre la agilidad con que las mercancías deben ser remitidas por correo. Las empresas deben enviar todos los encargos en cuanto los reciban. No deben prometer envíos cuando no los puedan realizar en el plazo previsto en la oferta, o en treinta días si no se especifica periodo. Cuando no pueda enviarse la mercancía en estos plazos, las empresas deben ofrecer a los consumidores la posibilidad de anular el encargo.

## AUTORREGULACIÓN

Por **autorregulación** se entiende la imposición y el control de unas normas por los propios componentes del mercado, que fijan de común acuerdo los límites de las prácticas mercantiles, al margen de la regulación de los poderes públicos aunque con frecuencia en la misma línea. Esta autorregulación puede ser fijada por una organización para su propio funcionamiento o ser ratificada por un grupo de organizaciones en su ámbito de actuación. Las agrupaciones que se autorregulan pueden estar formadas por agencias de publicidad, medios de comunicación, fabricantes, minoristas o cualquiera de los participantes en el mercado. Veremos ahora la autorregulación en la empresa y luego en las asociaciones empresariales.

### Autorregulación en la empresa

Cuando una organización ha ido logrando una clientela fiel y abundante, una campaña engañosa puede hacerle perder más de lo que puede ganar. Por ejemplo, una promoción engañosa de Tide puede debilitar su reputación entre los consumidores y repercutir en las ventas y beneficios futuros. Las previsibles ganancias de Procter & Gamble en una marca tan establecida y respetada como Tide son tan grandes que ninguna promoción engañosa podría ser equiparable. En general, cuanto más intensa sea la relación entre una organización y sus consumidores, más severo será el autocontrol que ésta ejerza sobre sus prácticas comerciales. Las grandes empresas suelen tener departamentos jurídicos que examinan todas las campañas para asegurar que cumplen las leyes y se adecuan a los principios éticos del comercio. Además, las agencias suelen supervisar las campañas antes de ofrecérselas a sus clientes, porque son tan responsables de la publicidad engañosa como el anunciante, y porque dichas agencias deben proteger su propia reputación. Por tanto, las empresas con marcas consolidadas tienden al autocontrol, reduciéndose el papel del Estado en la supervisión de las prácticas comerciales.

A pesar de las precauciones, los supervisores de las empresas dejan pasar algunas campañas engañosas. Esto puede deberse a un control poco estricto del anunciante o de la agencia, a la falta de experiencia o ingenuidad de los empleados; o a la presión motivada por los objetivos de ventas o por la agresividad de los competidores. Por tanto, aunque las empresas fijen principios elevados y racionales para las campañas, algunos empleados pueden romper las reglas en situaciones concretas.

### Autorregulación en las asociaciones empresariales

Numerosas asociaciones comerciales vigilan las campañas de las empresas implicadas. Por ejemplo, tras levantarse la Ley Seca en Estados Unidos, el Consejo de Bebidas Alcohólicas Destiladas aprobó una norma contra la publicidad de licores destilados en televisión. Esa norma fue transgredida por Seagram en 1995 con anuncios en televisión, para equipararse con productos no vedados en ese medio, como la cerveza y el vino.<sup>56</sup> Otro ejemplo es el código de televisión de la Asociación Nacional de Difusión, que prohibió a las empresas de lencería mostrar modelos reales en sus anuncios hasta la mitad de los ochenta.<sup>57</sup> Un estudio identificó veintidós organizaciones de autorregulación clasificables en cuatro grupos: grupos de industrias especiales, asociaciones publicitarias, asociaciones de medios de comunicación y asociaciones sectoriales (véase Figura 2-10). El orden de los grupos de esta figura va del más amplio al más específico. Además, las organizaciones profesionales como el Colegio de Abogados de Estados Unidos o la Asociación Estadounidense de Dentistas también autorregulan la publicidad de sus miembros.

### Autorregulación publicitaria

En el ámbito publicitario la autorregulación tiene varios beneficios. En primer lugar, funciona como un medio de control más ágil y barato que el estatal. Para adecuarse a la

**FIGURA 2-10.***Asociaciones empresariales estadounidenses con normas publicitarias.*

Asociación	Año de creación del código
<b>Asociaciones publicitarias</b>	
Federación Publicitaria Americana	1965
Asociación Americana de Agencias de Publicidad	1924
Asociación Nacional de Anunciantes	1972
Asociación de Publicidad Empresarial/Profesional	1975
<b>Grupos de Industrias Especiales</b>	
Consejo de Agencias para la Mejora del Comercio	1912
■ Muebles domésticos	1978
■ Automóviles y camiones	1978
■ Moquetas y alfombras	1978
■ Reparaciones domésticas	1975
■ Asociaciones benéficas	1974
Unidad de Revisión de la Publicidad Infantil	1974
División Nacional de Publicidad/Junta de Revisión de Publicidad Nacional	1971
<b>Asociaciones de Medios de Comunicación</b>	
Prensa Americana de Negocios	1910
Asociación de Marketing Directo	1960
Asociación de Venta por Correo	1970
Asociación Nacional de Difusión	
■ Radio	1937
■ Televisión	1952
Asociación Americana de Publicidad Exterior	1950
<b>Asociaciones Sectoriales</b>	
Asociación Americana del Vino	1949
Instituto del Vino	1949
Asociación de los Licores Destilados	1934
Asociación Cervecería de Estados Unidos	1955
Asociación de Laboratorios Farmacéuticos	1958
Asociación de la Propiedad	1934
Asociación de Marketing Bancario	1976
Asociación Cinematográfica Americana	1930
Instituto Nacional de Piscinas	1970
Asociación de Fabricantes de Juguetes	1962

Fuente: LaBarbera, Priscilla A. (1980), "Analyzing and Advancing the State of the Art of Advertising Self-Regulation", *Journal of Advertising* 9, 4, 27-38. Reimpreso con permiso de la American Academy of Advertising.

legislación las empresas suelen recurrir a abogados muy caros o bien crear gravosos departamentos jurídicos. Además se enfrentan a costosas sanciones y a que las infracciones salgan a la luz pública. Sin embargo, el autocontrol simplifica y abarata las anteriores cargas. En algunos casos las asociaciones empresariales han recurrido a la autorregulación para demostrar a los gobiernos sus buenas intenciones y evitar así la menos deseable legislación.

En segundo lugar, la autorregulación sirve para controlar tipos de publicidad no deseados –como anuncios desagradables o molestos– y reducir así el desagrado del público ante la publicidad. Así mismo, la autorregulación ayuda a controlar a ciertos anunciantes nuevos, indiscretos y falaces, que provocan que los consumidores pierdan la confianza en la publicidad en general.

Y, por último, aunque la autorregulación se realice fundamentalmente por interés de la empresa, puede beneficiar también a los consumidores porque contribuye a una publicidad más honesta, justa y de buen gusto. En realidad la autorregulación va muy ligada a los

principales preceptos legales. Eso no significa para nada un doble esfuerzo. En la medida en que la autorregulación evita nuevas leyes y controles administrativos, se alcanza un sistema menos costoso para los empresarios y consumidores, que a la postre son quienes financian la regulación estatal.

Por ejemplo, Texaco hizo en 1974 una campaña de cuarenta millones de dólares para anunciar una nueva gasolina: CleanSystem<sup>3</sup>. Los anuncios afirmaban que suponía “un cambio de lo que puede hacer la gasolina”, “una revolución tecnológica”, además de proporcionar “el mejor rendimiento”.<sup>58</sup> La empresa rival Chevron se gastó medio millón de dólares y descubrió que tales afirmaciones eran falsas. Cuando Texaco se negó a cambiar sus anuncios tras el descubrimiento de Chevron, esta compañía llevó el caso a los medios de comunicación y a Oficina de Mejora de los Negocios. Las tres cadenas de televisión principales estuvieron de acuerdo con Chevron, dejaron de emitir algunos anuncios de Texaco y le pidieron que moderase algunos otros. La División Nacional de Publicidad de la Oficina de Mejora de los Negocios –que hace de árbitro en este tipo de disputas entre anunciantes– también consiguió que Texaco moderase las afirmaciones en televisión y otros medios. Por ejemplo, Texaco tuvo que cambiar “una revolución tecnológica” por “una revolución en la tecnología de Texaco”, y “el mejor rendimiento” por “un mejor rendimiento.” En este caso el público se vio beneficiado porque la iniciativa autorreguladora asumió el coste de la investigación y resolvió el conflicto.

La autorregulación no siempre se hace por el interés del consumidor. Algunos tipos de autocontrol podrían perjudicar a los consumidores. Eso sucede cuando la autorregulación restringe la competencia mediante la publicidad, equivoca el verdadero bienestar del consumidor o reduce la información que usa el público para decidir acertadamente.

Por ejemplo, antes de 1970 algunas asociaciones profesionales de Estados Unidos, como el Colegio de Abogados, prohibieron cualquier publicidad hecha por sus miembros, debido a que esta actividad se orienta hacia los beneficios, lo cual se opone a la dignidad de las correspondientes profesiones. Además, las asociaciones temían que el anuncio de los precios pudiera poner en peligro la dedicación de los profesionales para ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, en 1974 el Tribunal Supremo de Estados Unidos falló que las comunicaciones comerciales –mientras sean veraces– están legitimadas por el derecho a la libertad de expresión. Además, el Tribunal Supremo acabó con la prohibición del Estado de Virginia de anunciar los precios. Desde entonces, la CFC y el Ministerio de Justicia han defendido con éxito casos contra restricciones publicitarias de más de diecisiete grupos profesionales, como la Asociación Americana de Dentistas y la Asociación Americana de Médicos. En la misma línea, el Ministerio de Justicia desafió con éxito un código de la Asociación Nacional de Difusión que prohibía anunciar más de un producto en un *spot* de treinta segundos. El tribunal falló que esta prohibición obligaba a los anunciantes a comprar más espacio del que querían.<sup>59</sup>

Además de violar la libertad de expresión, las restricciones publicitarias pueden ir contra el interés público si evitan que los consumidores obtengan información valiosa sobre la disponibilidad y los precios de los servicios profesionales. Varios estudios han mostrado que, tras levantarse estas restricciones, los precios de muchos servicios –como la tramitación de impuestos– fueron reduciéndose, porque los profesionales podían anunciar mejores ofertas y los consumidores podían tomar decisiones mejor fundadas.<sup>60</sup> Las restricciones publicitarias también pueden violar las leyes antimonopolísticas, que pretenden asegurar que la colusión entre competidores no perjudique al público o a otros competidores.

Por tanto, la legitimidad de la autorregulación publicitaria de un sector depende de que las reglas autoimpuestas no contradigan las normas generales, ni restrinjan la competencia, ni reduzcan la información dirigida al consumidor. Por otro lado, la autorregulación que promueve los principios legales probablemente será legítima y beneficiosa para el público y los competidores. Por ejemplo, restringiría la competencia una posible norma de la Asociación Cinematográfica Americana que obligase a todos los productores de cine a limitar la publicidad a dos millones de dólares por película, porque no permitiría al pro-

ductor de un buen filme informar a los consumidores sobre la calidad de su película. Sin embargo, no restringiría la competencia una norma de esa Asociación que obligara a incluir la calificación en todos los anuncios de películas, porque esto aporta al consumidor una información básica y útil para escoger un filme.

La autorregulación –igual que la propia publicidad– no es intrínsecamente buena ni mala: depende de la forma y del contexto en que se use. La autorregulación es más efectiva cuando promueve la competencia y aumenta la información hacia el consumidor, sin traicionar la libertad de expresión.

La autorregulación publicitaria en España es ejercida fundamentalmente por la Asociación de Autocontrol de la Publicidad (AAP).<sup>61</sup> Esta institución surgió en 1995 y cinco años después ya estaba integrada por 29 agencias de publicidad, 98 anunciantes, 16 asociaciones profesionales y 29 medios o grupos de comunicación. Según alguna estimación, las anteriores organizaciones podían mover aproximadamente el setenta y cinco por ciento de la inversión publicitaria. La AAP –a través del Jurado de la Publicidad– ha participado en la resolución extrajudicial de numerosos anuncios reclamados. Ha resuelto muchas controversias de forma rápida, transparente, rigurosa e imparcial. Y ha elaborado un Código de Conducta Publicitaria, inspirado en el Código Internacional de Prácticas Publicitarias de la Cámara Internacional de Comercio.

La AAP forma parte de la *European Advertising Standards Alliance* (EASA), una organización constituida en 1992 que reúne a los sistemas de autorregulación publicitaria de los diferentes países europeos.<sup>62</sup> Por otra parte, la Sociedad Interamericana para la Libertad de Expresión Comercial (SILEC) agrupa a los diferentes organismos de autorregulación latinoamericanos.<sup>63</sup> La Figura 2-11 muestra algunas asociaciones representativas de Europa y Latinoamérica.

Entre 1995 y 2000, han sido reclamados 336 anuncios ante la Asociación de Autocontrol de la Publicidad. Las reclamaciones han provenido de consumidores o aso-

**FIGURA 2-11.**  
*Organismos de autorregulación publicitaria en Europa y Latinoamérica.*

Organismo	País
Deutscher Werberat (sobre buen gusto y decencia) Zentrale zur Bekämpfung (sobre publicidad engañosa)	Alemania
Asociación de Autocontrol de la Publicidad	España
Bureau de Vérification de la Publicité	Francia
Broadcast Advertising Clearance Centre (para televisión y radio) The Advertising Standards Authority Limited (para otros medios)	Gran Bretaña
Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria	Italia
Instituto Civil da Autodisciplina da Publicidade	Portugal
Conselho Nacional de Auto Regulamentacao Publicitaria	Brasil
Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria	Chile
Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria	Colombia
Consejo Nacional de la Publicidad	El Salvador
Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria	México
Consejo Nacional de Autorregulación	Paraguay
Consejo Nacional de Autorregulación	Perú
Consejo Nacional de Autodeterminación Publicitaria	Uruguay

ciaciones de consumidores en el 73 por ciento de los casos; de empresas o asociaciones empresariales en el 20 por ciento de las veces; y de administraciones públicas en el 6 por ciento de las ocasiones. Antes de que intervenga el Jurado de la Publicidad, la AAP intenta mediar entre las partes enfrentadas, para lograr conciliatoriamente la rectificación del anuncio o el cese de la campaña. Ello se ha conseguido en el 28 por ciento de los anuncios reclamados. Una vez que interviene el Jurado de la Publicidad, las partes pueden presentar sus alegaciones. El tiempo medio de tramitación y resolución de las reclamaciones ha sido de veinte días. Tras la resolución cabe presentar un recurso de alzada ante el Pleno del Jurado, cuya respuesta nuevamente no excede de un mes. Aproximadamente se recurre el 30 por ciento de las decisiones del Jurado de la Publicidad.

En la Figura 2-12 pueden verse los motivos esgrimidos por el Jurado de la Publicidad para estimar las reclamaciones, durante su primer lustro. La vulneración del principio de veracidad es claramente el principal motivo. Destacan también los abusos de la buena fe del consumidor y las infracciones del principio de legalidad.

Analizando los anuncios reclamados por medios, el 51% de los casos apareció en televisión, el 28% en medios impresos, el 10% en folletos publicitarios y el 5% en medios exteriores.

**FIGURA 2-12.**

*Motivos esgrimidos por el Jurado de la Publicidad para estimar las reclamaciones: 1995-2000.*

Motivos esgrimidos en la estimación de las reclamaciones	Nº de casos
Infracción del principio de veracidad	85
Abuso de la buena fe del consumidor	40
Infracción del principio de legalidad	35
Publicidad denigratoria	13
Promociones	8
Protección de niños y adolescentes	8
Publicidad comparativa ilícita	8
Disponibilidad de productos	6
Explotación del miedo	6
Imitación y aprovechamiento del prestigio ajeno	5
Infracción del principio de autenticidad	4
Publicidad discriminatoria	4
Respeto al buen gusto	3

Fuente: Asociación de Autocontrol de la Publicidad.

## RESUMEN

El marco legal de la comunicación comercial consiste en la regulación promulgada por los diferentes poderes públicos, de ámbito internacional, estatal, regional o local. En cada país toma una forma particular.

En Estados Unidos, la regulación federal es la base de todo el marco jurídico debido a la preeminencia de las leyes federales y a los abundantes recursos con que cuenta el gobierno para hacerlas cumplir. Varias agencias federales se ocupan de regular la publicidad y las promociones. La más importante es la Comisión Federal de Comercio (CFC), que vigila que las comunicaciones sean veraces y que resulten justas para los competidores, los distribuidores y los consumidores. La CFC se fundó en 1914 como una agencia independiente para luchar más eficazmente contra las prácticas comerciales injustas. Una enmienda posterior amplió la competencia de la CFC para incluir explícitamente la supervisión de las comunicaciones comerciales.

La verdad es relativa en la publicidad y en las promociones. Depende de los objetivos del promotor, de las percepciones del consumidor, del significado imperante de las palabras y de las normas de honestidad vigentes en la sociedad. En Estados Unidos la CFC es el principal árbitro de esta verdad. Tiene en cuenta seis puntos a la hora de considerar la veracidad de las afirmaciones: mentira explícita, afirmación engañosa, audiencia significativa, justificación, materia y daño. En función de estas cuestiones, la CFC puede considerar que un anuncio es engañoso si no se puede justificar la interpretación que hace un segmento significativo sobre una materia sustancial. Si el personal de la CFC descubre una campaña engañosa se lo hace saber a un comisario y recomienda que se tome alguna de las siguientes medidas: cancelación, revelación positiva, restitución y publicidad correctora.

Actualmente la autoalabanza no se considera engañosa si resulta improbable que el consumidor corriente confíe en obtener las promesas del anuncio. Los malentendidos no pueden servir de excusa para el engaño, porque el malentendido ocurre de manera imprevista mientras que el engaño es deliberado. La CFC no es competente sobre la publicidad injusta de todas las empresas e industrias, pero puede restringir o prohibir anuncios desleales según el caso.

Además de tener directrices generales sobre la veracidad, la CFC marca ciertas reglas para algunas formas publicitarias específicas. Requiere que las afirmaciones de la publicidad comparativa sean claramente verificables por su incidencia en los competidores. La CFC posee normas especiales para la publicidad testimonial, ya que este formato genera más con-

fianza en el consumidor y puede, por tanto, resultar más fácil el engaño. La CFC ha dictaminado que una maqueta es engañosa cuando está directamente relacionada con la cualidad que se está comunicando y no lo revela de manera clara. Respecto a las garantías, la CFC exige que los anuncios describan exactamente los elementos cubiertos: piezas o artículos garantizados, duración del compromiso, términos de la garantía prorrataeada –si fuese el caso– y dinero a devolver cuando proceda.

La CFC también supervisa cuidadosamente todo tipo de promociones de ventas, en especial las de precios, porque provocan una respuesta inmediata en los consumidores y es fácil que los promotores las hagan engañosas.

En España se han regulado seis tipos de actividades promocionales en los establecimientos de venta: rebajas, saldos, liquidaciones, regalos, ventas directas y ofertas.

Una promoción se considera engañosa si existe la posibilidad de inducir a error en los destinatarios, aunque de hecho no llegue a producirlo. Esta situación puede plantearse con ventas a pérdidas, afirmaciones equívocas y ciertos engaños en ofertas de lanzamiento, tamaños económicos, premios y suplementos.

Algunos medios han sido regulados especialmente por su capacidad de difundir a gran escala mensajes desleales, fraudulentos o engañosos: la televisión, el teléfono y el correo. En televisión existen normas más severas por ser el único medio que llega a casi toda la población y por su gran capacidad para influir en las opiniones y comportamientos de los telespectadores. El correo siempre ha estado muy supervisado porque la distancia y el anonimato del remitente pueden facilitar el fraude y las prácticas comerciales injustas.

La autorregulación supone la imposición de unas normas por los propios componentes del mercado, al margen de la regulación de los poderes públicos pero con frecuencia en la misma línea. Estas reglas pueden ser fijadas por una empresa para su propio funcionamiento o ser ratificada por un grupo de organizaciones. En el ámbito publicitario la autorregulación tiene varios beneficios: funciona como un medio de control más ágil y barato que el estatal; sirve para controlar formas publicitarias no deseadas y reducir el desagrado del público ante la publicidad; y puede beneficiar a los consumidores contribuyendo a una publicidad más honrada, justa y de buen gusto. Pero la autorregulación publicitaria también puede traer perjuicios al mercado, como restringir la competencia, violar la libertad de expresión o reducir la información dirigida a los consumidores.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es la verdad en la comunicación comercial? ¿Cómo se puede determinar si los anuncios son veraces?
2. ¿Cómo y por qué ha cambiado en las últimas décadas la supervisión de la CFC sobre la veracidad de las comunicaciones?
3. ¿Qué es la publicidad comparativa? ¿Cómo es la regulación actual de la publicidad comparativa en Estados Unidos y en la Unión Europea, y por qué ha cambiado en los últimos años?
4. ¿Cómo se puede diferenciar entre la autoalabanza, el malentendido, la deslealtad y el engaño en la publicidad?
5. ¿Es coherente la política de la CFC sobre testimonios, justificaciones y garantías respecto a su política general sobre la veracidad publicitaria? Explíquese.
6. ¿Es legal vender productos de calidad inferior durante las rebajas en España? ¿Qué requisitos deben cumplir los precios presentados en rebajas?
7. Las normas promulgadas por cada estado miembro, ¿pueden contradecir la regulación de la Unión Europea sobre publicidad televisiva?
8. ¿Por qué la televisión es el medio más regulado? ¿Por qué algunos gobiernos han prohibido que ahí se anuncien bebidas alcohólicas, tabaco, medicamentos, etc.?
9. Algunos critican que toda regulación atenta contra la libre expresión, se financia con fondos públicos y constituye una limitación al libre comercio. ¿Se pueden conseguir los mismos objetivos con la autorregulación y salvar estas críticas? Debátase.
10. La vigilancia entre los competidores, ¿puede llegar a suplir la regulación y el control de los poderes públicos? Sopese los argumentos a favor y en contra.

## NOTAS

1. Key, Janet (1989), "FTC Takes Campbell Ad With Grain Of Salt," *Chicago Tribune*, January 27; *Advertising Age* (1992), "Campbell, FTC Settle Ad Dispute," August 24, 8.
2. Ortega, Bob (1993), "Wal-Mart Bows to Pricing Reality by Changing Four Letters," *The Wall Street Journal*, May 21, B1.
3. Stern, Louis W. and Thomas L. Eovaldi (1984), *Legal Aspects of Marketing Strategy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
4. Harris, Richard Jackson, et al. (1986), "Language in Advertising: A Psycho-linguistic Approach," *Current Issues and Research in Advertising* 9, 1 and 2, 1-26.
5. Yao, Dennis A., and Christa Van Anh Veechi (1992), "Information and Decisionmaking at the Federal Trade Commission," *Journal of Public Policy & Marketing* 11, 2, 1-11.
6. Petty, Ross D. (1992), *The Impact of Advertising Law on Business and Public Policy*, Westport, CT: Quorum Books.
7. *Federal Reporter* (1974), "Firestone Tire & Rubber Company v. FTC," St. Paul, MN: West Publishing.
8. Cohen, Dorothy (1980), "The FTC's Advertising Substantiation Program," *Journal of Marketing* 44 (Winter), 26-35.
9. Ross, Chuck (1996), "Marketers Fend Off Shift in Rules for Ad Puffery," *Advertising Age*, February 19, 41.
10. El Capítulo 7 analiza los resultados de esos estudios con mayor detalle. Jacoby, Jacob, and Wayne D. Hoyer (1982), "Viewer Miscomprehension of Televised Communication: Selected Findings," *Journal of Marketing* 46 (Fall), 12-26; Jacoby, Jacob, and Wayne D. Hoyer (1989), "The Comprehension/Miscomprehension of Print Communication: Selected Findings," *Journal of Consumer Research* 15 (March), 434-443; Jacoby, Jacob, and Wayne D. Hoyer (1990), "The Miscomprehension of Mass-Media Advertising Claims: A Re-Analysis of Benchmark Data," *Journal of Advertising Research* (June/July), 9-16.
11. Snyder, Wally (1994), "Does FTC Have An 'Unfair' Future?" *Advertising Age*, March 28, 20.
12. Richards, Jef I. (1991), "FTC or NAAG: Who Will Win the Territorial Battle," *Journal of Public Policy & Marketing* 10, 1, 118-132.
13. Gatty, Bob (1993), "FTC Cracks Down on Promotion Schemes," *Promo* 6 (October), 12.
14. Preston, Ivan L. (1987), "A Review of the Literature on Advertising Regulation, 1983-1987," *Current Issues and Research in Advertising* 10, 1 and 2, 297-326; Ford, Gary T., and John E. Calfee (1986), "Recent Developments in FTC Policy on Deception," *Journal of Marketing* 50 (July), 82-103.
15. Preston, "A Review of the Literature on Advertising Regulation, 1983-1987."
16. Fawcett, Adrienne Ward (1994), "Excuses Erode Adherence to Healthy Diet," *Advertising Age*, May 2, S-2.

17. Dugas, Christine, and Paula Dwyer (1985), "Deceptive Ads: The FTC Laissez-faire Approach is Backfiring," *Business Week*, December 2, 136.
18. "Campbell Soup Resolves FTC Charges Regarding Health Claims in Advertising," (1992) *The Bureau of National Affairs, Inc. Antitrust and Trade Regulation Report* 63 (August 27), 265.
19. Levine, Joshua (1993), "Entertainment or Deception," *Forbes*, August 2, 102.
20. Preston, "A Review of the Literature on Advertising Regulation."
21. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (B.O.E. de 15 de noviembre de 1988).
22. Directiva 97/55/CE.
23. Resolución del Jurado de la Publicidad recogida en la revista *Autocontrol de la Publicidad*, Nº 25, noviembre de 1998, 12-15.
24. Petty, *The Impact of Advertising Law on Business and Public Policy*.
25. Washington D.C.: Office of the Federal Register (1996), "Guides Concerning Use of Endorsement and Testimonials in Advertising," *Code of Federal Regulation*, 16, Chapter 1, Part 255.
26. Stern and Eovaldi, *Legal Aspects of Marketing Strategy*.
27. *Ibid.*
28. Ejemplos tomados de: Levine, "Entertainment or Deception"; Stern and Eovaldi, *Legal Aspects of Marketing Strategy*; Miller, Julia (1994), "Shoot Fast, 'Cut Back On Trickery,'" *Advertising Age*, October 17, 29.
29. Nelson, Emily (1996), "Goodyear Hopes to Drive Home Lifetime Guarantee on New Tires," *The Wall Street Journal*, March 7, B14.
30. Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (B.O.E. de 17 de enero de 1996)
31. Gatty, "FTC Cracks Down on Promotion Schemes."
32. Directiva 89/552/CEE, sobre la coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva, art.13.
33. Directiva 89/552/CEE, art.15.
34. Ley 25/1994, de 12 de julio, por la que se incorpora al Ordenamiento Jurídico Español la Directiva 89/552/CEE (B.O.E. de 13 de julio de 1994).
35. United States Bureau of ATF (1990), *An Introduction to the Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms and The Regulated Industries*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
36. Directiva 89/552/CEE, art.14.
37. Committee on Interstate and Foreign Commerce, U.S. House of Representatives, *Brief History of Food, Drug & Cosmetic Act*.
38. Washington, D.C.: Office of the Federal Register (1995), "Prescription Drug Advertising," *Code of Federal Regulation*, 21, Chapter 1, Part 202.
39. Real Decreto 1907/1996, de 2 de agosto, sobre publicidad y promoción comercial de productos, actividades o servicios con pretendida finalidad sanitaria (B.O.E. de 6 de agosto de 1996).
40. Colford, Steven W. (1994), "Policing of Gun Ads Draws Blank," *Advertising Age*, July 7, 14.
41. *Ibid.*
42. Colford, Steven W. (1994), "Policing of Gun Ads Draws Blank."
43. Directiva 89/552/CEE, art.16.
44. Balasubramanian, Siva K. (1994), "Beyond Advertising and Publicity: Hybrid Messages and Public Policy Issues," *Journal of Advertising* 23, 4, 29-46.
45. Directiva 89/552/CEE, art.17.
46. Balasubramanian, Siva K. (1994), "Beyond Advertising and Publicity: Hybrid Messages and Public Policy Issues," *Journal of Advertising* 23, 4, 29-46.
47. Levine, "Entertainment or Deception?"
48. Lipman, Joanne (1990), "FTC Zaps Misleading Infomercials," *The Wall Street Journal*, June 19, B1.
49. United States Code Service (1995), Lawyers Cooperative Publishing, 278.
50. Directiva 89/552/CEE, art.18.
51. United States Code Service.
52. Basado en Salem, D'Jamila (1996), "U.S. Cracks Down on Telephone Con Artists' 'Draft Fraud' Tactics," *Los Angeles Times*, March 20, D1, D10.
53. Kahn, E. J., Jr. (1973), *Fraud: The United States Postal Inspection Service and Some of the Fools and Knaves It Has Known*, New York: Harper & Row.
54. Stern and Eovaldi, 99-102.
55. Kahn, *Fraud*.
56. Goll, Beatty (1996), "Seagram Flouts Ban on TV Ads Pitching Liquor," *The Wall Street Journal*, June 11, B1-B6.
57. Rotfeld, "Power and Limitations of Media Clearance Practices and Advertising Self-Regulation."
58. Solomon, Caleb (1994), "Gasoline Ads Canceled; Lack of Truth Cited," *The Wall Street Journal*, July 21, B1, B7.
59. Petty, *The Impact of Advertising Law on Business and Public Policy*.
60. *Ibid.*
61. Véase la página Web: [www.aap.es](http://www.aap.es).
62. Su página Web se puede visitar en la dirección: [www.easa-alliance.org](http://www.easa-alliance.org).
63. Para más información, consúltese la página Web [www.silecinternacional.com](http://www.silecinternacional.com).



# C A P Í T U L O

## Las agencias de publicidad y el proceso creativo





**S**n 1994 la junta directiva de Saatchi & Saatchi –entonces una de las mayores agencias publicitarias del mundo– conmocionó al sector cuando obligó a marcharse a Maurice Saatchi, presidente y cofundador de la compañía.<sup>1</sup> Maurice y su hermano Charles fundaron Saatchi & Saatchi en Londres en 1970, con una inversión de 60.000 dólares<sup>2</sup> y nueve empleados. Maurice, el hermano más joven y brillante, había llevado el departamento de cuentas, mientras que Charles, más discreto, se había encargado del departamento creativo.

Desde el comienzo, Maurice Saatchi fue captando clientes apasionadamente con la aspiración de formar una gran agencia. En 1975 la empresa comenzó a fusionarse con otras agencias o a adquirirlas. En 1982 llegó a ser la agencia más importante del Reino Unido. Continuó realizando adquisiciones en Estados Unidos y Europa, hasta convertirse en el quinto *holding* publicitario del mundo durante 1994. Un grupo empresarial sin fronteras, especialmente útil para las empresas multinacionales que demandan servicios constantes e integrados para sus campañas internacionales. Por ejemplo, en 1995 Saatchi & Saatchi prestaba sus servicios a Toyota en veinte países y a Procter & Gamble en cincuenta. Aunque el tamaño de Saatchi & Saatchi llegó a ser portentoso, no se hizo famosa por unos anuncios especialmente atrevidos o creativos.

Al mismo tiempo, Saatchi & Saatchi –en su afán por adquirir empresas– acumuló un endeudamiento superior a 750 millones de dólares. En 1989 la agobiante deuda obligó a la empresa a cambiar de dirección. Maurice Saatchi tuvo que ceder la dirección de la empresa a un experto financiero, Robert Louis-Dreyfus, y más tarde, cuando Louis-Dreyfus se marchó, a su mano derecha Charles Scott. Maurice empezó a llevar un elevado nivel de vida y a excederse con lujosos gastos, hasta llegar a ser muy gravoso para la empresa. Sus opiniones respecto a la compañía eran manifiestamente contrarias a las de Scott. El antagonismo entre ambos líderes dio lugar a muchas contiendas públicas. Finalmente, el 16 de diciembre de 1994, la junta directiva –presionada por los acreedores– despojó a Maurice Saatchi de la presidencia del *holding* Saatchi & Saatchi Co., y le ofreció el puesto inferior de presidente de Saatchi & Saatchi Advertising Worldwide. Maurice rechazó la oferta y dimitió el 3 de enero de 1995.

Sin embargo, no se marchó discretamente. El 11 de enero de 1995 fundó una empresa rival llamada New Saatchi Agency. Convenció a tres altos ejecutivos de la compañía matriz y a su hermano –que era el director– para que se incorporaran al nuevo proyecto. La salida de Maurice también motivó que muchas grandes cuentas anularan sus contratos con Saatchi & Saatchi: entre otras, British Airways, el mayor cliente de la empresa. Pronto la New Saatchi Agency ganó la mayoría de esas grandes cuentas: British Airways, Dixons Group PLC, Gallaher Tobacco Ltd. y Mirror Group Newspapers. En mayo de 1995 Saatchi & Saatchi había perdido cuentas por valor de 92 millones de dólares –el ocho por ciento de sus ingresos–, mientras que New Saatchi Agency había ganado cuentas por un total de 211 millones en su primer cuatrimestre. Saatchi & Saatchi también sufrió una depreciación importante de sus acciones, que habían perdido el 2 de febrero de 1995 más de un tercio del valor anterior a la crisis.

Por otra parte, las dos agencias de publicidad y sus empleados se enzarzaron en varios juicios. Saatchi & Saatchi demandó a la nueva empresa y a su personal por usar su propio nombre, sustraer documentos e incumplir la obligación contractual de no captar antiguos clientes. Los ejecutivos habían firmado un contrato con su anterior compañía, comprometiéndose a renunciar a la antigua clientela durante los dos años que siguiesen al aban-

dono de la agencia. A su vez, Maurice Saatchi y otros ex-directivos también demandaron a Saatchi & Saatchi por primas y otros asuntos. Después de que un juez dictase una sentencia preliminar a favor de New Saatchi Agency, ambas partes llegaron a un acuerdo extrajudicial. La nueva agencia parecía haber sido la más beneficiada por el acuerdo, ya que Saatchi & Saatchi retiró las demandas contra sus ex-directivos, empezó a llamarse Cordiant y pagó los gastos judiciales de ambas partes. New Saatchi Agency tuvo que tomar otro nombre –M&C Saatchi Agency– y abstenerse de captar clientes de Cordiant hasta el 31 de diciembre de 1995. La nueva agencia consideró que ambos requisitos sólo eran pequeños escollos.

La historia de Saatchi & Saatchi sirve para plantear varias cuestiones sobre las agencias de publicidad. ¿Cuál es la razón de ser de una agencia? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Cómo escogen y retribuyen los anunciantes a las agencias? ¿Cómo elaborar anuncios creativos? Este capítulo dará respuesta a tales preguntas, describiendo la estructura y el funcionamiento de una agencia, así como los sistemas que contribuyen a la creatividad publicitaria. El capítulo está dividido en cuatro partes, que hacen referencia a diferentes áreas relevantes del ámbito publicitario: la organización de las agencias, la elección de agencia por el anunciante, la remuneración de los servicios prestados y la gestión creativa.

## LA ESTRUCTURA DE LAS AGENCIAS

La agencia publicitaria es una organización que elabora anuncios a cuenta de sus clientes y los inserta en los medios de comunicación. Es la institución que la gente asocia más con la publicidad. Como se ha explicado en el Capítulo 1, las agencias de publicidad comenzaron en Estados Unidos a mediados del siglo XIX como comisionistas de los medios locales que vendían espacios a los anunciantes de otras zonas. Actualmente, la estructura de una agencia depende principalmente del mercado en que actúa. Esta sección comienza analizando los clientes de las agencias, y luego trata sobre las funciones, los tipos, la propiedad y la organización de las agencias.

### Los clientes de las agencias de publicidad

La vida en una agencia de publicidad suele ser muy dinámica, porque los clientes operan en mercados cambiantes y van modificando sus planes y los servicios solicitados. Pero uno de los rasgos más típicos de una agencia publicitaria es la competitividad, que viene explicada por tres factores.

En primer lugar, las agencias ofrecen un servicio que debe cambiar constantemente como respuesta a las necesidades y los problemas de los clientes. Las agencias están sometidas a una continua presión para idear soluciones creativas para los problemas de comunicación de los anunciantes. De ahí que las agencias no proporcionen un servicio estandarizado de calidad conocida, como una hamburguesa o un detergente, que cuentan con consumidores fieles. El rendimiento de las agencias cambia, a veces se deteriora, o simplemente no satisface las expectativas de los anunciantes. Entonces las agencias pueden perder, y a menudo pierden, sus cuentas. Por ejemplo, a pesar de una larga tradición de publicidad excelente –que incluye símbolos emblemáticos como el hombre de Marlboro y Tony el Tigre–, Oldsmobile revisó su cuenta en la agencia Leo Burnett, debido al deslucimiento de sus anuncios. De forma similar, Wieden and Kennedy perdió la cuenta de Nike después de haber realizado un extraordinario trabajo creativo. Y en las cincuenta mayores agencias estadounidenses se observó –durante cinco años– que el 67 por ciento de los clientes movió una o varias cuentas a otras agencias.<sup>3</sup>

En segundo lugar, es fácil entrar en este mercado porque, aunque haga falta un personal cualificado, sólo se requiere un equipo mínimo y reducidos activos fijos.<sup>4</sup> Ya resulta significativo que ninguna de las diez primeras agencias españolas supere los trescientos

empleados (véase la Figura 3-1). Y al examinar las agencias más pequeñas se concluye que una facturación multimillonaria puede ser alcanzada con media docena de empleados. La principal solidez de una agencia típica radica en los directores creativos que realizan los anuncios o en los directores de cuentas que captan y prestan sus servicios a los clientes. Cualquier persona o grupo con las habilidades y los contactos adecuados puede crear una agencia. Los individuos que dejan una agencia pueden crear su propia compañía sin grandes dificultades, con lo que se incrementa el número de agencias en el mercado y se intensifica la competencia, al tiempo que se debilita la empresa ya establecida. El continuo progreso de los programas informáticos para diseñar y realizar anuncios ha reducido la necesidad de las habilidades artísticas humanas, y ha incrementado la facilidad con que las nuevas agencias pueden acceder al mercado. Como muestra el ejemplo del principio, Maurice Saatchi abandonó la empresa que había fundado y en tres meses creó una nueva agencia de doscientos millones de dólares. Aunque las agencias acreditadas fijan cláusulas contractuales que impiden a sus empleados marcharse con los clientes, tales cláusulas son difícilmente controlables, como muestra el ejemplo de la New Saatchi Agency.

En tercer lugar, debido a la facilidad de entrada en este mercado, un gran número de agencias compite para captar a los anunciantes. La rivalidad en una industria se intensifica según va creciendo el número de empresas que compiten.<sup>5</sup> Por ejemplo, en Estados Unidos aproximadamente el 60 por ciento de la facturación del sector es controlado por quinientas agencias.<sup>6</sup> En contraste, el 60 por ciento del mercado de refrescos es controlado sólo por dos empresas (Pepsi-Cola y Coca-Cola).<sup>7</sup> La fuerte competencia en el mercado de refrescos permite advertir hasta qué punto es intensa la rivalidad en el sector publicitario.

Una muestra de la rivalidad del sector se manifiesta en el esfuerzo publicitario realizado por las propias agencias para captar clientes. En España, la inversión publicitaria de las agencias (y centrales de medios) ascendió casi a 4,5 millones de euros durante el año 2000.<sup>8</sup> De esa cantidad el 45 por ciento se asignó a revistas (principalmente especializadas en publicidad), el 36 por ciento a diarios (de información general y económica), el 11 por ciento a televisión, el 4 por ciento a radio, el 3 por ciento al medio exterior y el 1 por ciento a suplementos.

Como resultado de la intensa competencia, las agencias no tienen contratos duraderos con sus clientes, se ven presionadas ante la posible reducción de retribuciones y sufren una continua renovación del personal. Pero el reto de crear anuncios originales continúa atrayendo a gente con talento hacia esta industria. La emoción de diseñar un anuncio extraordinario que impulse a una marca al liderazgo del mercado es algo que entusiasma a los que trabajan en este sector.

**FIGURA 3-1.**

*Inversión y número de empleados de las diez primeras agencias en España: 1999*

AGENCIA	Inversión gestionada en medios convencionales (millones de pesetas)	Número de empleados
1. MCCANN ERICKSON	42.292	271
2. YOUNG & RUBICAM	33.292	171
3. TIEMPO BBDO	31.717	234
4. FCB/TAPSA	29.384	156
5. PUBLICIS CASADEVALL PEDREÑO & PRG	27.768	75
6. TANDEM CAMPMANY GUASCH DDB	23.771	157
7. BASSAT OGILVY & MATHER	21.414	137
8. EURO RSCG	20.551	90
9. LOWE FMRG LINTAS	20.551	101
10. GREY & TRACE	18.084	225

Fuente: INFOADEX (2000): *Estudio INFOADEX de Agencias y Centrales en España 2000*.

## Las funciones de la agencia

**E**n 1995 Jay Chiat, fundador de la agencia creativa Chiat/Day, acordó vender su compañía al tranquilo *holding* publicitario Omnicom Group.<sup>9</sup> Jay Chiat fundó la empresa en 1968 con Guy Day, un escritor. El mismo Chiat no era ningún genio de la creatividad. Su fuerza residía en que estimulaba a sus colegas y empleados para realizar anuncios muy buenos. La fuerza creativa de Chiat/Day era Lee Clow, que dijo de Jay Chiat: "Jay me impulsó a llegar mucho más lejos de lo que yo hubiese llegado por mi cuenta. Ahora me pregunto si seré capaz de llegar aún más lejos sin el apoyo de Jay".<sup>10</sup> Gracias a la inspiración de Chiat y al liderazgo de Clow, Chiat/Day se hizo famosa por sus creativos anuncios. Entre sus numerosos éxitos destacan la campaña de lanzamiento del Nissan Altima, el conejito de Energizer, la campaña de U.B.U. ("sé tú mismo" como juego fonético) de Reebok y el anuncio "1984" de Apple Macintosh, que a menudo se cita como el mejor anuncio de la historia de la televisión estadounidense (ver capítulo 1). Gracias a sus éxitos, la revista *Advertising Age* nombró "Agencia de la Década" a Chiat/Day.<sup>11</sup>

Sin embargo, Jay Chiat no era un experto en la gestión de cuentas. La agencia perdió muchas cuentas conocidas y hay quien lo atribuyó a su arrogancia.<sup>12</sup> A finales de los ochenta y en la primera mitad de los noventa, Jay adquirió otros negocios, se diversificó en el extranjero y creó una colección de arte privada. Estas actividades pudieron haberle distraído de la principal función de captar clientes y encargarse de las cuentas. La agencia perdió varias cuentas durante los noventa y se vio entrampada en las deudas de sus adquisiciones. Terminó siendo vendida a Omnicom para liquidar las deudas y concentrarse en su mayor habilidad, la realización de anuncios creativos.

El anterior relato muestra que el diseño de anuncios creativos trajo el éxito y la fama a Chiat/Day, mientras que una mala gestión de las cuentas motivó su acelerado fracaso. Estas dos actividades, la creativa y la gestión de cuentas, son las principales funciones de una agencia de publicidad. Además, muchas agencias también ofrecen otros dos servicios importantes: la planificación de medios y la investigación de mercados. Describiremos ahora las cuatro funciones de la agencia.

**Creatividad.** La función creativa tiene que ver con la tarea de diseñar el anuncio. Esta función también se denomina diseño creativo, y las personas que se encargan de ello son conocidos como **diseñadores o creativos**. El diseño a su vez consiste en dos tareas: la dirección artística y la redacción de textos. La **dirección artística** se refiere al desarrollo de las imágenes o sonidos del anuncio, que puede ser impreso, sonoro o audiovisual. Los profesionales que diseñan las ideas son los **directores artísticos**, y los que elaboran los materiales son los productores. La **redacción** de textos consiste en la composición de los mensajes expresados en el anuncio, tanto hablados como escritos. La dirección artística y la redacción de textos son funciones separadas ya que una misma persona raramente es a la vez buen director artístico y buen redactor. No obstante, los especialistas de cada área contribuyen en la tarea de la otra parte. Además, ambas tareas requieren una coordinación conjunta porque el anuncio terminado debe integrar perfectamente las palabras, los sonidos y las imágenes. La necesidad de esta integración hizo que William Bernbach definiera el equipo creativo como un director artístico y un redactor.<sup>13</sup> Antes de esta propuesta, la dirección artística y la redacción de textos se encontraban en departamentos distintos, lo cual ocasionó problemas por la falta de recursos y de coordinación.<sup>14</sup>

El diseño creativo es el servicio más importante que una agencia puede ofrecer a un anunciante. Constituye la habilidad que más diferencia una agencia de otra, y a menudo es la principal causa del éxito. Como demuestra la experiencia de Chiat/Day, muchas agencias han crecido de pequeñas empresas a grupos poderosos y renombrados, gracias a su excelente departamento creativo.

**Gestión de cuentas.** Las **cuentas** de una agencia son los clientes que se anuncian. La **gestión de cuentas** incluye la obtención de estos clientes y la prestación de los servicios que requieren. Puede considerarse la primera función de la agencia, porque sin cuentas no hay trabajo. El papel de un ejecutivo de cuenta consiste en comprender las necesidades del cliente, comunicarlas a los otros departamentos de la agencia –en especial al equipo de diseño– y después mediar entre estos departamentos y el cliente para desarrollar la campaña publicitaria. Si el equipo de diseño está muy interesado en cambiar la orientación propuesta por el anunciante, el ejecutivo de cuenta normalmente deberá tratar de convencer de ello al cliente. A su vez, el ejecutivo de cuenta probablemente tendrá que reorientar a los creativos si proponen anuncios originales pero no adecuados para el cliente ni apoyados en estudios de mercado. Ante todo, el ejecutivo de cuenta debe fomentar un ambiente de fiel dedicación y entusiasmo hacia el cliente, que motive a todos en la agencia para dar lo mejor de sí mismos.

La excelente creatividad y el diligente servicio prestado han creado una cultura empresarial en Leo Burnett, que se ha mantenido más de sesenta años y ha pasado de ser una pequeña agencia de Chicago a una gigantesca multinacional publicitaria (véase un antiguo anuncio para Kellogg's en la Figura 3-2). Una característica de esta agencia es la intensa en-



**FIGURA 3-2.**  
*Muestra de un anuncio de Leo Burnett Company, Inc.*

Fuente:

© 1959 por Kellogg Company. Reimpreso con permiso de Kellogg Company.

trega del personal a sus clientes. Un estudio la señaló como la agencia con más anunciantes leales, al mantener el 76 por ciento de sus cuentas entre 1987 y 1992. En contraste, el problema de Chiat/Day en los noventa puede atribuirse a la ineeficacia en la gestión de cuentas más que a cualquier otro factor. De forma similar, Saatchi & Saatchi comenzó a hundirse a principios de 1995 porque la junta directiva subestimó la importancia de los contactos de Maurice Saatchi con clientes y sobrevaloró el lado financiero del negocio.

La tensión entre los departamentos creativo y de cuentas es frecuente. Los creativos creen que los ejecutivos de cuentas no valoran su trabajo ni quieren correr riesgos y tienden a aguar sus atrevidas ideas.<sup>15</sup> Por su parte, los ejecutivos de cuentas piensan que los creativos son poco realistas, no comprenden a los anunciantes y están más interesados en llamar la atención que en aumentar las ventas. Como resultado, en algunas agencias ambos grupos trabajan descoordinadamente o bien uno lleva la voz cantante. Las agencias en donde los creativos desempeñan el papel preponderante suelen producir anuncios originales y llamativos, captando clientes que necesitan este tipo de publicidad. Las agencias en donde prevalecen los ejecutivos de cuentas suelen entablar una buena relación con los clientes y conservarla durante mucho tiempo. Los anunciantes de marcas muy conocidas, que quieren mantener una buena imagen más que llamar la atención, tienden hacia las agencias que valoran la gestión de cuentas por encima de la creatividad. Por ejemplo, Nissan escogió la agencia creativa Chiat/Day para lanzar el modelo Altima, en un ataque directo a los líderes del mercado, Toyota y Honda. Por su parte, Toyota siguió con la creatividad moderada de su agencia, Saatchi & Saatchi.

**Planificación de medios.** La **planificación de medios** consiste en seleccionar los espacios en donde se van a insertar los anuncios, así como en comprar esos espacios a los medios de comunicación. El **plan de medios** contiene una lista de soportes publicitarios y un calendario, y define los lugares y momentos en que va a difundirse la campaña (ver Capítulo 15). La planificación de medios es una de las funciones más antiguas de la agencia. Hacia 1840 las agencias comenzaron principalmente como compradores de medios.<sup>16</sup> En aquel momento los periódicos restringían los anuncios a espacios pequeños, unos cuantos caracteres y ninguna imagen. Los periódicos debían tratar con muchos anunciantes dispersos geográficamente, sin las actuales facilidades de transporte y comunicación. Las agencias facilitaban la tarea de los periódicos comprando grandes bloques de espacio que luego vendían a los anunciantes. Las agencias recibían una comisión de los periódicos por sus servicios. Así se inició la industria de las agencias y el sistema de retribución basado en la comisión.

A medida que las agencias y los anunciantes crecieron y los medios admitieron más publicidad, las agencias empezaron a ofrecer servicios adicionales, como el diseño y la producción de anuncios. A principios del siglo XX las agencias ya ofrecían un amplio abanico de servicios y se habían convertido en representantes de los anunciantes. Sin embargo, hasta hace poco los medios les pagaban únicamente por comisión. Como la mayoría de las agencias sigue cobrando un porcentaje del gasto de los anunciantes en los medios, el departamento de compra de medios es una importante fuente de ingresos. Las principales funciones de este departamento consisten en diseñar el plan de medios (véase Capítulo 15) y comprar los espacios seleccionados al menor coste posible.

En la actualidad las agencias canalizan buena parte de lo que ingresan por publicidad los medios convencionales. Ahora bien, las agencias contribuyen con distinta intensidad en cada medio. Por ejemplo, en España gestionan el 78 por ciento de la inversión publicitaria en televisión, el 75 en cine, el 59 en suplementos, el 51 en radio, el 46 en revistas, el 45 en exterior y el 40 por ciento en diarios.<sup>17</sup> Y, en conjunto, las agencias gestionan el 58 por ciento de la inversión publicitaria en medios convencionales.

**Investigación de mercados.** La **investigación de mercados** consiste en obtener información del anunciente, los consumidores y los competidores, para tomar buenas decisiones.

nes publicitarias. El proceso de investigación consta de cinco etapas principales: determinar la información necesaria, diseñar la investigación adecuada, obtener la información, analizar los datos obtenidos e interpretar los resultados. Los responsables de la investigación deben cubrir las cinco etapas, aunque la agencia puede delegar algunas de ellas en empresas especializadas, que están mejor preparadas para realizarlas (véanse Capítulos 14 y 15). Además, algunos anunciantes tienen sus propios departamentos de investigación comercial para ocuparse de estas tareas.

El departamento de investigación de una agencia sólo tiene que asumir las etapas primera y quinta: determinar qué información se necesita e interpretar los resultados. Estas dos actividades son las que llevan menos tiempo, pero también son las más valiosas. Definir la información requerida determina el contenido y el enfoque de la investigación así como la probabilidad de solucionar adecuadamente los problemas del anunciante: como señala el dicho popular, un problema bien planteado es un problema medio resuelto. Interpretar los resultados supone convertir los hallazgos técnicos en información útil para los empresarios. También supone filtrar todos los resultados para discernir lo relevante de lo accesorio. Desarrollar adecuadamente ambas etapas requiere disponer de un personal perspicaz, experimentado y capaz de comprender las técnicas estadísticas de análisis de datos.

## Tipos de agencias

### E

n 1992 McCann-Erickson Worldwide prácticamente perdió la cuenta de Coca-Cola, que había mantenido durante casi 37 años, por culpa de una agencia de modelos relativamente pequeña de Hollywood. Revisaremos cómo se llegó a ese extremo, pues ilustra oportunamente el funcionamiento de las agencias y la creatividad.<sup>18</sup>

McCann-Erickson ganó por primera vez la cuenta de Coca-Cola en 1955. Durante años fue captando las cuentas de muchas marcas de esta compañía en Estados Unidos y en todo el mundo (véase Figura 3-3). Produjo algunos anuncios memorables, como el eslogan de los años setenta: "It's the real thing". Sin embargo, desde mediados de los setenta, Coca-Cola sufrió el ataque frontal de la agresiva publicidad de Pepsi. Al principio, la campaña propuso el "reto de Pepsi" y sugirió que en los tests ciegos –donde los consumidores prueban varias marcas no identificadas– Pepsi lograba más partidarios que Coca-Cola. Durante los años ochenta y a principios de los noventa, el ataque de Pepsi fue más sutil, mediante anuncios creativos y desenfadados dirigidos al público juvenil: la "Generación Pepsi". McCann-Erickson hizo numerosos cambios en las campañas de Coca-Cola pero nunca consiguió mejorar la viveza y originalidad de los anuncios de Pepsi.

En septiembre de 1991 Coca-Cola tomó una decisión radical. Contrató los servicios de consultoría de Creative Artists Agency (CAA), una importante agencia de modelos de Hollywood. El acuerdo de consultoría surgió de la relación entre el fundador y director de CAA, Michael Ovitz, y el director y jefe de operaciones de Coca-Cola, Donald Keough. Los consejos de Ovitz fueron bien recibidos por Coca-Cola y el mercado, y pronto su agencia desplazó a McCann-Erickson como la principal agencia de Coca-Cola Classic. En 1993 CAA se responsabilizó de veinticuatro de los veintiseis anuncios creados para Coca-Cola, mientras que McCann-Erickson sólo se encargó de dos.

CAA introdujo un estilo completamente nuevo en los anuncios de Coca-Cola. Gracias a la animación por ordenador, los directores de Hollywood y los guiones espectaculares, se crearon diversos anuncios que enseguida llamaron la atención, gustaron mucho y fueron recordados fácilmente, sobre todo por los consumidores más jóvenes, principal público objetivo. Una campaña especialmente memorable y atractiva mostraba unos

osos polares creados por animación de ordenador que descansaban con una botella de Coca-Cola (véase Figura 3-4). Para cambiar con el pasado, CAA también realizó diferentes variantes de esta imagen que se adaptaban a los medios utilizados y a los segmentos buscados. El dato más increíble del trabajo de CAA es que esta agencia sólo tenía cuatro empleados a tiempo completo. Buena parte de la elaboración de los anuncios y parte del trabajo creativo fueron encargados a productoras ajenas.<sup>19</sup> Con esa estrategia CAA se aseguraba una corriente de ideas nuevas, unas inversiones mínimas y unos costes bajos. Un subdirector de Coca-Cola aseguró que el coste de producir veintiseis anuncios con CAA equivalía a cuatro anuncios elaborados por McCann-Erickson. Respecto a la cuota de mercado, Coca-Cola Classic ganó un 0,4 por ciento con relación a Pepsi. Durante 1993 la cuota de Coca-Cola Classic subió un 0,1 por ciento hasta el 20,1 por ciento, y la de Pepsi bajó un 0,3 por ciento hasta el 17,7 por ciento. Cada punto porcentual en la cuota de mercado equivale a unos 500 millones de dólares en ventas.

El cambio de la cuenta de Coca-Cola –de 350 millones de dólares– de una consolidada agencia de servicios plenos a una pequeña agencia de modelos, no pasó desapercibido en el ámbito publicitario. El cambio se produjo entre una acalorada discusión en el sector sobre los problemas de las agencias de servicios plenos y del posible declive de las agencias tradicionales. Como explicó el director de una agencia, "los principales anunciantes de Estados Unidos están percibiendo que el único remedio en tiempos difíciles es una gran idea, no una gran agencia".<sup>20</sup>

El éxito de la experiencia con CAA llevó a Coca-Cola a contratar con otras agencias pequeñas, como Fallon-McElligot y Wieden and Kennedy. En 1994 CAA produjo veintitrés anuncios para Coke, Fallon-McElligot hizo dos, y McCann-Erickson sólo uno.

El ejemplo de McCann-Erickson y el auge de CAA sirven para introducir los diferentes tipos de agencias, los papeles que desempeñan y la rivalidad existente para ganar cuentas. Según los servicios prestados, las agencias pueden clasificarse en dos grandes tipos: especializadas y de servicios plenos. Las veremos a continuación.

**Agencias especializadas.** Las **agencias especializadas** son aquellas que no realizan las cuatro funciones antes señaladas. Normalmente se especializan en una de las funciones, como el diseño o la producción de anuncios. Existe una gran cantidad de agencias especializadas, que cubren todas las actividades publicitarias. Las **boutiques creativas** son agencias pequeñas que se especializan en desarrollar el trabajo creativo de los anuncios. Pueden trabajar directamente para anunciantes que reparten su cuenta entre agencias especializadas, o para grandes agencias que requieren alternativas a su propio departamento creativo. Las *centrales de medios* pueden estar directamente al servicio de los anunciantes o trabajar para otras agencias de servicios plenos. Algunas centrales de medios tienen unas tarifas muy competitivas en comparación con las agencias de servicios plenos, porque su volumen de facturación les permite negociar mayores descuentos con los medios. Las *empresas de investigación comercial* llevan a cabo estudios de distintos aspectos del mercado y serán analizadas en los Capítulos 14 y 15. Las **agencias de modelos** –como CAA– son aquéllas que representan a actores, personas para testimonios y diversos artistas. Las **productoras** se especializan en elaborar el formato final de los anuncios. A excepción de las empresas de investigación comercial, la mayoría de las agencias especializadas suelen ser organizaciones pequeñas con pocos empleados. De hecho, muchas agencias especializadas están integradas por menos de una docena de empleados que trabajan en una oficina pequeña. Por último, los **trabajadores independientes** (*freelancers*) son especialistas que realizan pequeños trabajos de diseño o producción por encargo, y que a menudo trabajan fuera de la empresa.

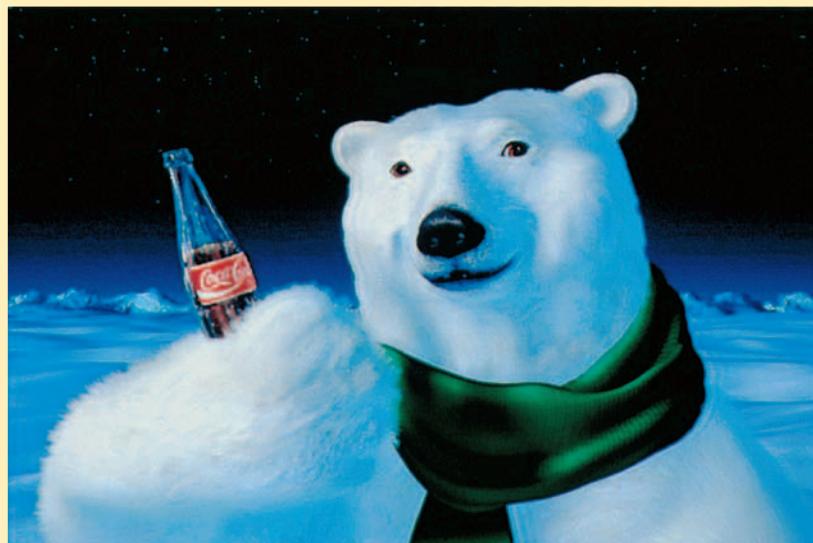
La proliferación de pequeñas agencias especializadas se debe a varias razones. En primer lugar, la entrada en este mercado es fácil porque cualquiera con suficiente interés y habilidad pue-

### **FIGURA 3-3.**

#### *Cuentas de McCann-Erickson en el mundo.*

Fuente: Reimpreso con permiso de Advertising Age (número de 18 de septiembre de 1995). Copyright © 1995 Crain Communications, Inc.

**FIGURA 3-3. (Continuación)**  
*Cuentas de McCann-Erickson en el mundo.*



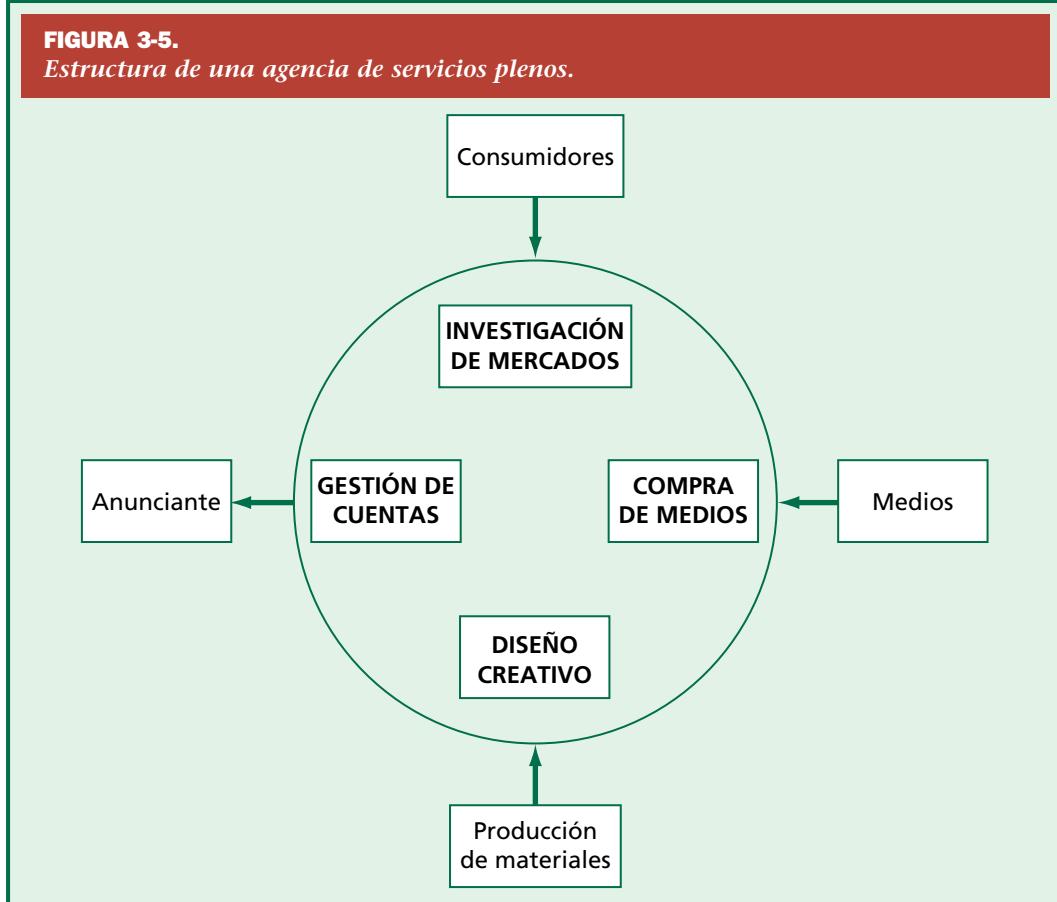
**FIGURA 3-4.**  
*Imagen del oso polar para Coca-Cola classic.*

Fuente:  
Cortesía de Coca-Cola.

de adquirir el mínimo equipo para montar el negocio y llevar a cabo estas actividades. En segundo término, las cuentas van cambiando de agencia debido a la evolución del mercado y a la intensa competencia del sector publicitario. Para conservar su flexibilidad, las agencias de servicios plenos tienden a encargar a otras empresas las tareas más especializadas, como la investigación y la producción. De esta forma, si pierden una cuenta pueden simplemente cancelar el contrato con sus proveedores sin tener que incurrir en costosos despidos de plantilla. La gestión de la cuenta de CAA con Coca-Cola es un buen ejemplo. Y, en tercer lugar, algunos grandes anunciantes prefieren repartir las competencias y contratan por separado a boutiques creativas, productoras y centrales de medios, para ganar en flexibilidad y especialización. Un ejemplo es la contratación de agencias por parte de Coca-Cola en los años noventa.

**Agencias de servicios plenos.** Las agencias de servicios plenos realizan las cuatro funciones principales y se han convertido en el actual prototipo de agencia publicitaria. McCann-Erickson Worldwide es un buen ejemplo (véase Figura 3-3). Por diferentes motivos la mayoría de los grandes anunciantes busca al menos una agencia de servicios plenos, en vez de trabajar sólo con agencias especializadas. Primero, porque para un anunciante es mucho más eficaz tratar con una sola agencia que con varias diferentes. Segundo, porque el diseño, realización y seguimiento de una campaña exigen coordinar varias funciones interrelacionadas a lo largo del tiempo. La coordinación es más fácil si depende de una sola agencia en vez de que las funciones estén repartidas entre varias. En tercer lugar, una función importante es la compra de espacios en los medios, y las agencias tienen más capacidad de negociación cuando compran grandes bloques para varios clientes. Además, pueden planificar la compra de medios más eficazmente cuando también se encargan del diseño, la gestión de cuentas y la investigación comercial. Y, como último motivo, la dedicación de la agencia está en proporción al presupuesto del anunciante, de forma que éste puede lograr mejor servicio si concentra su inversión en una sola agencia.

La Figura 3-5 representa la estructura general de una agencia tradicional de servicios plenos. Considera la agencia como una institución en donde confluyen las cuatro funciones básicas: diseño creativo, gestión de cuentas, compra de medios e investigación del mercado. No obstante, las agencias de servicios plenos no tienen por qué llevar a cabo estas tareas internamente. Pueden encargar a agencias especializadas los trabajos necesitados esporádicamente o ciertos servicios bastante rutinarios y muy técnicos, como la elaboración de los materiales o la prueba de los anuncios. Las agencias especializadas pueden desempeñar estas tareas de forma más eficaz que las agencias de servicios plenos.



Entonces, ¿cuáles son las tareas esenciales que hacen que una agencia pueda considerarse de servicios plenos? Las principales tareas son la gestión de cuentas (conseguir cuentas y prestar servicios a los clientes) y el desarrollo de anuncios innovadores y efectivos. Si sus recursos se lo permiten, también pueden llevar a cabo la planificación de medios y la investigación del mercado. Por ejemplo, incluso CAA encargó parte de su trabajo creativo a agencias especializadas. Lo que esta agencia proporcionó a Coca-Cola fue un nuevo planteamiento publicitario para su sólida y famosa marca, así como una serie de anuncios realmente innovadores para poner en práctica ese planteamiento. Por lo general, una agencia de servicios plenos bien llevada realiza servicios internos como la gestión de cuentas, el diseño creativo, la planificación de medios y la investigación de mercado, y encarga a agencias especializadas todas las otras tareas y servicios técnicos u ocasionales.

Las agencias de servicios plenos pueden dar servicio a un amplio abanico de anunciantes o concentrarse en industrias o mercados específicos. Por ejemplo, las *agencias médicas* se especializan en prestar servicios a empresas farmacéuticas que requieren conocimientos muy técnicos para diseñar los mensajes publicitarios. Las *agencias de minorías* se especializan en realizar anuncios para ciertas minorías que tienen gustos, culturas y lenguajes específicos.

### Propiedad de la agencia

Las agencias de publicidad en general, y las de servicios plenos en particular, pueden adoptar cualquiera de las tres estructuras de propiedad: independencia, fusión o agrupación.

ción. La **agencia independiente** es la que proporciona a sus clientes algunos servicios publicitarios pero no pertenece ni se ha fusionado con otra agencia. Como ejemplos se podrían citar a CAA o Chiat/Day antes de su fusión.

Una *agencia fusionada* es aquella que se ha formado por la unión de dos o más agencias. La fusión no constituye una agencia independiente hasta que las operaciones y estilos de cada componente no se integren totalmente. Por ejemplo, en 1930 H. K. McCann Company –una gran agencia internacional– y The Erickson Company –una agencia más pequeña con algunas cuentas importantes– se fusionaron para convertirse en McCann-Erickson, Inc.<sup>21</sup> La fusión tuvo éxito porque las dos agencias originales gozaban de excelente reputación, no tenían cuentas que compitiesen entre sí, complementaban sus fuerzas y los respectivos jefes trabajaban bien juntos. La agencia fusionada prosperó y se convirtió en la segunda mayor del mundo.<sup>22</sup>

Un **grupo empresarial de publicidad** (*advertising holding company*) posee dos o más agencias, como Saatchi & Saatchi. Igual que en ese ejemplo –descrito al inicio del capítulo–, durante los años setenta y ochenta aumentó mucho el número de grupos publicitarios, debido a las adquisiciones de agencias independientes y fusionadas. Como resultado, a finales de los noventa casi todas las mayores agencias del mundo eran grupos empresariales. ¿Cuáles fueron las causas de esta tendencia? ¿Qué ventajas tiene cada forma de propiedad respecto al resto?

La fusión que integra dos agencias independientes tiene algunas ventajas en comparación con la independencia. En primer lugar, a medida que una empresa va creciendo dentro o fuera del país, va requiriendo agencias que respondan a sus necesidades más generales. Como la publicidad es una actividad dependiente de la cultura, una agencia no puede dominar las sutilezas de los distintos países, salvo que disponga de oficinas o filiales en esas naciones. Para que haya coherencia entre las estrategias y las decisiones publicitarias, las multinacionales a menudo prefieren trabajar con una agencia que opere en los mismos países que ellas. Por ejemplo, en 1994 IBM traspasó sus cuentas de publicidad –hasta entonces repartidas entre más de cuarenta agencias– a Ogilvy and Mather Worldwide, para conseguir mayor eficacia y coherencia.<sup>23</sup> En 1995 la agencia neoyorquina N. W. Ayer & Partners perdió la cuenta con DeBeers Consolidated Mines –tras 57 años de servicio– en favor de JWT Worldwide, en parte porque esta última agencia tenía mayor capacidad internacional y prestaba servicios a otras cuentas foráneas de DeBeers.<sup>24</sup> Estos ejemplos muestran que según van aumentando los clientes, las pequeñas agencias independientes pueden estar obligadas a fusionarse para ganar habilidades complementarias o experiencia en otros países.

En segundo lugar, cuando una pequeña agencia independiente gana una gran cuenta necesita crecer para emplearse plenamente en ella. Si la agencia se mantiene independiente, la gran cuenta podría suponer una importante división de su negocio y convertirse en una operación muy arriesgada. Por ejemplo, a pesar de un historial de 127 años, N. W. Ayer & Partners obtuvo más de la mitad de sus ingresos de tres cuentas: AT&T, Procter & Gamble y General Motors.<sup>25</sup> En la década de los cincuenta, Ogilvy and Mather –una agencia pequeña pero con futuro– rechazó una oferta para disputar la cuenta de Edsel de Ford, porque hubiera supuesto la mitad de lo facturado por la agencia.<sup>26</sup> Más de la mitad del negocio de la oficina de Saatchi & Saatchi en Los Angeles proviene sólo de la cuenta de Toyota Motor Corporation. Al fusionarse con otras agencias independientes con habilidades parecidas, la agencia no depende tanto de unas pocas cuentas grandes.

Sin embargo, con una fusión surgen nuevos riesgos y problemas. Primero, una agencia independiente suele desarrollar un estilo creativo único. A menudo este estilo exclusivo es el factor más importante para atraer a los clientes hacia dicha agencia. Cuando dos agencias independientes se integran en una nueva organización, se presenta el dilema de trabajar con dos estilos distintos o bien de perder las identidades propias de cada agencia. Segundo, en muchos países las agencias no pueden prestar sus servicios a dos clientes que son competidores directos en uno o más mercados, debido al conflicto de intereses. Por ejemplo, Cordiant no puede estar al servicio de TWA y British Airways. Por tanto, una fu-

sión se limita a agencias que no prestan sus servicios a competidores. Y la agencia recién fusionada debe estar dispuesta a perder clientes que son competidores.

El *grupo empresarial* es una forma de organización que puede sobrepassar estas limitaciones. Las agencias independientes adquiridas por un grupo empresarial operan como unidades autónomas. Con esta solución las unidades no tienen por qué integrar sus característicos estilos creativos. Además, el posible conflicto de intereses se reduce porque cada agencia de la corporación goza de plena autonomía.

No obstante, los grupos empresariales también tienen sus desventajas. Los clientes pueden ser reacios a quedarse con una agencia adquirida por un grupo empresarial que también trabaja para un competidor directo, aunque sea a través de una compañía autónoma. Por ejemplo, Anheuser-Busch rompió en 1994 con D'Arcy Masius Benton & Bowles, su agencia durante 79 años: una cuenta de ciento diez millones de dólares con Budweiser más otros veinticinco millones del negocio. La razón inmediata fue que TeleVest –la filial neoyorquina de la agencia– aceptó un encargo de compra de medios de Miller Brewing –el competidor de Budweiser– sin informar a DMB&B ni a su cliente Anheuser-Busch.<sup>27</sup> Otra desventaja del grupo empresarial es que dirigir un conglomerado de agencias autónomas repartidas por todo el mundo puede ser difícil en sí y puede distraer a los directores de sus tareas principales: prestar servicios al cliente y diseñar campañas publicitarias con éxito. Un tercer problema de los grupos empresariales es que a menudo se endeudan para adquirir agencias independientes. Saldar las deudas puede distraer de lo principal y resultar costoso. Estos son algunos de los problemas que tuvieron Saatchi & Saatchi y Chiat/Day en los años noventa.

## Organización de la agencia

Las agencias pueden organizarse de diversas maneras. Es probable que no haya dos agencias con el mismo tipo de organización. No obstante, se podrían identificar dos formas típicas de organización: por funciones o por cuentas. Ambos sistemas tienen importancia y están basados en diferentes suposiciones sobre cómo motivar al personal y realizar proyectos.

Una **organización funcional** implica que la agencia se divide en departamentos y que cada uno desempeñe una de las funciones principales de la agencia. La responsabilidad sobre las personas y los trabajos reside en los jefes de área de cada departamento. El servicio de cuentas actúa como nexo entre el cliente y los departamentos creativo, de investigación y de medios. Los jefes de área de estos departamentos le encargan el trabajo al personal dependiendo de sus habilidades y disponibilidad. De esta forma, cada empleado puede trabajar para varias cuentas.

En una **organización basada en cuentas** el personal de la agencia se organiza por equipos que trabajan específicamente para una cuenta. Si la cuenta es grande y engloba muchas marcas, cada equipo puede concentrarse en una o en varias de las marcas. En cada equipo hay un ejecutivo de cuenta, un director artístico y un redactor, además del personal de otros departamentos según las necesidades. El ejecutivo de cuenta, que puede hacer de jefe, actúa como nexo entre el equipo y el cliente. Por ejemplo, en MCA Advertising un director artístico, un redactor y un ejecutivo de cuenta integran un equipo que tiene plena responsabilidad sobre una cuenta.<sup>28</sup>

La primera agencia basada en cuentas fue probablemente Boase Massimi Pollitt, fundada en Londres en 1968. Veinte años después, el 90 por ciento de las agencias británicas ya había adoptado este sistema.<sup>29</sup> En Estados Unidos adquirió protagonismo tras el ascenso de Chiat/Day, que fue una de las primeras agencias en adoptar el sistema.

El gran atractivo de la organización por cuentas consiste en que el personal conoce mejor las necesidades del cliente, está más motivado para prestarle servicios y le es más fiel. Por ejemplo, se dice que la agencia estadounidense Leo Burnett procura con la organización por cuentas que el personal profese una lealtad fanática hacia sus clientes. Los empleados dedicados a la cuenta de McDonald's llevan relojes de McDonald's y contestan el

teléfono diciendo “Grupo McDonald’s” en lugar de “Leo Burnett”.<sup>30</sup> La organización basada en cuentas también resulta más práctica para el cliente, porque sabe quiénes llevan la cuenta y cómo se reparten las funciones.

Una desventaja de la organización por cuentas es que el equipo creativo a veces no puede realizar anuncios nuevos y atrevidos, porque suelen chocar con los ejecutivos de cuenta, que normalmente son más conservadores, igual que los anunciantes. En efecto, algunos autores piensan que la organización funcional contribuye a que los creativos realicen anuncios más novedosos con independencia de los ejecutivos de cuenta.<sup>31</sup> Otra desventaja es que los equipos de la agencia pueden empezar a competir para conseguir nuevas cuentas. En general, este tipo de organización no prevé una asignación eficiente del trabajo, ni la conveniente incorporación y evaluación del personal. Además, los empleados pueden sufrir la presión de tener dos compromisos, uno con el departamento donde es asignado y otro con el equipo de cuentas donde trabaja.

Sin embargo, los anunciantes y agencias prefieren el sistema basado en las cuentas y suelen emplearlo a pesar de su coste. Por ejemplo, Chiat/Day instauró en 1990 un sistema de oficina virtual en donde el personal no tenía un espacio determinado en la oficina. Ocupaban los puestos dependiendo de la necesidad y por riguroso orden de llegada cada día. Incluso entonces, la empresa valoró tanto la organización por cuentas que cada equipo tenía asignado uno de los pocos espacios fijos en la oficina, donde los integrantes podían reunirse, trabajar y almacenar los materiales referentes a esa cuenta.

## LA ELECCIÓN DE AGENCIA PUBLICITARIA

El anunciente debe tomar tres decisiones fundamentales en la gestión publicitaria: la ubicación de la agencia de publicidad, la estructura de su propio departamento publicitario y la selección de la agencia externa. Las dos primeras decisiones son esenciales y una vez tomadas no suelen reconsiderarse. En cambio, la selección de la agencia externa es una decisión dinámica, porque el anunciente debe evaluar constantemente el rendimiento de su proveedor y considerar otras alternativas, de forma explícita o implícita. A continuación se describen las tres decisiones.

### La ubicación de la agencia de publicidad

Esta decisión consiste en que el anunciente opte por los servicios de una agencia interna o externa. Una **agencia externa** es una organización independiente que desempeña una o más de las cuatro funciones publicitarias antes descritas. Una **agencia interna** es un departamento o unidad de negocio en la misma empresa que lleva a cabo estas funciones. Aunque recurrir a agencias externas suele ser la regla general entre los grandes anunciantes, algunos –como Benetton o Calvin Klein– utilizan agencias de publicidad internas.

La principal ventaja de una agencia interna es el ahorro. Muchas agencias externas cobran por sus servicios el quince por ciento del coste del espacio comprado a los medios. No obstante, los anunciantes pueden conseguir rebajar esta tarifa gracias a la intensa competencia de la industria. Las tarifas de la agencia externa cubren los gastos directos e indirectos de sus servicios además de una asignación por beneficios. Si una agencia interna puede cumplir la misma función que una agencia externa, con gastos similares o incluso menores, el anunciente podría ahorrarse la cantidad asociada a los beneficios. Como la agencia interna requiere una inversión mínima en personal, dependencias y equipos, puede no resultar rentable para los pequeños anunciantes. En cambio, un anunciente que gaste muchos millones de dólares puede ahorrar una importante cantidad de dinero con una agencia interna. Esta cantidad podría emplearse entonces para comprar más espacio en los medios.

Otra ventaja de la agencia interna proviene de la libertad para desarrollar un estilo publicitario único, que no existe en el mercado y que el anunciente quiere en exclusiva. Por

ejemplo, la agencia interna de Benetton, United Colors Communication, ha realizado anuncios polémicos que han llamado la atención y provocado críticas en todas partes (véase Figura 3-6).<sup>32</sup> La agencia interna de Calvin Klein, CRK Advertising, ha realizado anuncios muy provocativos sexualmente, algunos de los cuales han ganado premios mientras que otros han generado una gran polémica.<sup>33</sup> En general, una agencia interna asegura mayor confidencialidad en la estrategia comercial, y mayor control sobre la información de la marca y los métodos publicitarios.

La tercera ventaja de las agencias internas es el control de la información técnica comunicada. Las empresas que transmiten datos complejos deben confiar en sus propios técnicos para asegurar que la información es correcta y actualizada. Trabajar con agencias externas puede incrementar las probabilidades de errores en el mensaje publicitario.

En contraste con las anteriores ventajas, contratar una agencia externa también proporciona muchas ventajas al anunciante. La principal es la flexibilidad. Cada agencia suele tener un estilo exclusivo de diseñar anuncios y tratar con los clientes, y suele adquirir una gran experiencia en ciertos mercados o tipos de marcas. Según va cambiando el mercado una marca puede necesitar una nueva orientación. En ocasiones la agencia actual puede hacer ese cambio. Otras veces no puede. Optar por una agencia externa otorga a los anunciantes la flexibilidad de cambiar de agencia para satisfacer los cambios en el mercado o para alcanzar un objetivo de mayor rendimiento. Resulta difícil cambiar una agencia interna tan fácilmente.

Otra ventaja de la agencia externa radica en su amplia experiencia. Una agencia interna se limita a las marcas del anunciante. En cambio, una agencia externa presta sus servicios a variadas empresas en diferentes mercados, lo cual enriquece la experiencia del personal. Esta ventaja se presenta especialmente con los fabricantes de productos de consumo, quienes constituyen la categoría de anunciantes que más opta por las agencias externas.<sup>34</sup>

Una tercera ventaja de la agencia externa es que permite al anunciante centrarse en sus principales competencias, más que en llevar la publicidad dentro de la propia empresa. Así, un fabricante de coches puede concentrarse en las tareas esenciales de investigación, diseño y fabricación de vehículos, en lugar de investigar, diseñar y producir su publicidad.

**FIGURA 3-6.**  
*Anuncio controvertido de Benetton.*

Fuente:  
Cortesía de United Colors  
of Benetton.



Una ventaja más es que la agencia externa puede dar un punto de vista más independiente o imparcial que la agencia interna, que suele adoptar la perspectiva del anunciate.

Estas cuatro ventajas de la agencia externa pueden resumirse en un principio general *contra* la integración vertical cuando hay competitividad entre los proveedores.<sup>35</sup> Según este principio, siempre que haya rivalidad entre los suministradores de una empresa, la competencia asegurará que los precios y la calidad de los proveedores serán mejores que si la empresa se autoabastece. Actualmente las agencias de publicidad constituyen un mercado muy competitivo, debido al bajo coste de entrada y a la presencia de numerosas compañías. El anunciate saldrá mejor parado si escoge una de las agencias existentes en lugar de intentar crear una interna.

## La organización de la actividad publicitaria

La actividad publicitaria dentro de la empresa puede ser organizada por un departamento exclusivo de publicidad o ser integrada en otras áreas de la empresa. Un **departamento exclusivo** es una división separada, con su propia estructura y un jefe de departamento, que a su vez depende de un directivo de mayor rango. Cuando la actividad publicitaria está integrada en la gestión de marcas, las personas responsables de la publicidad pueden depender de los directores de producto. La opción entre ambas alternativas depende de la ubicación de la agencia, la importancia de la publicidad dentro de la empresa y la cantidad de marcas.

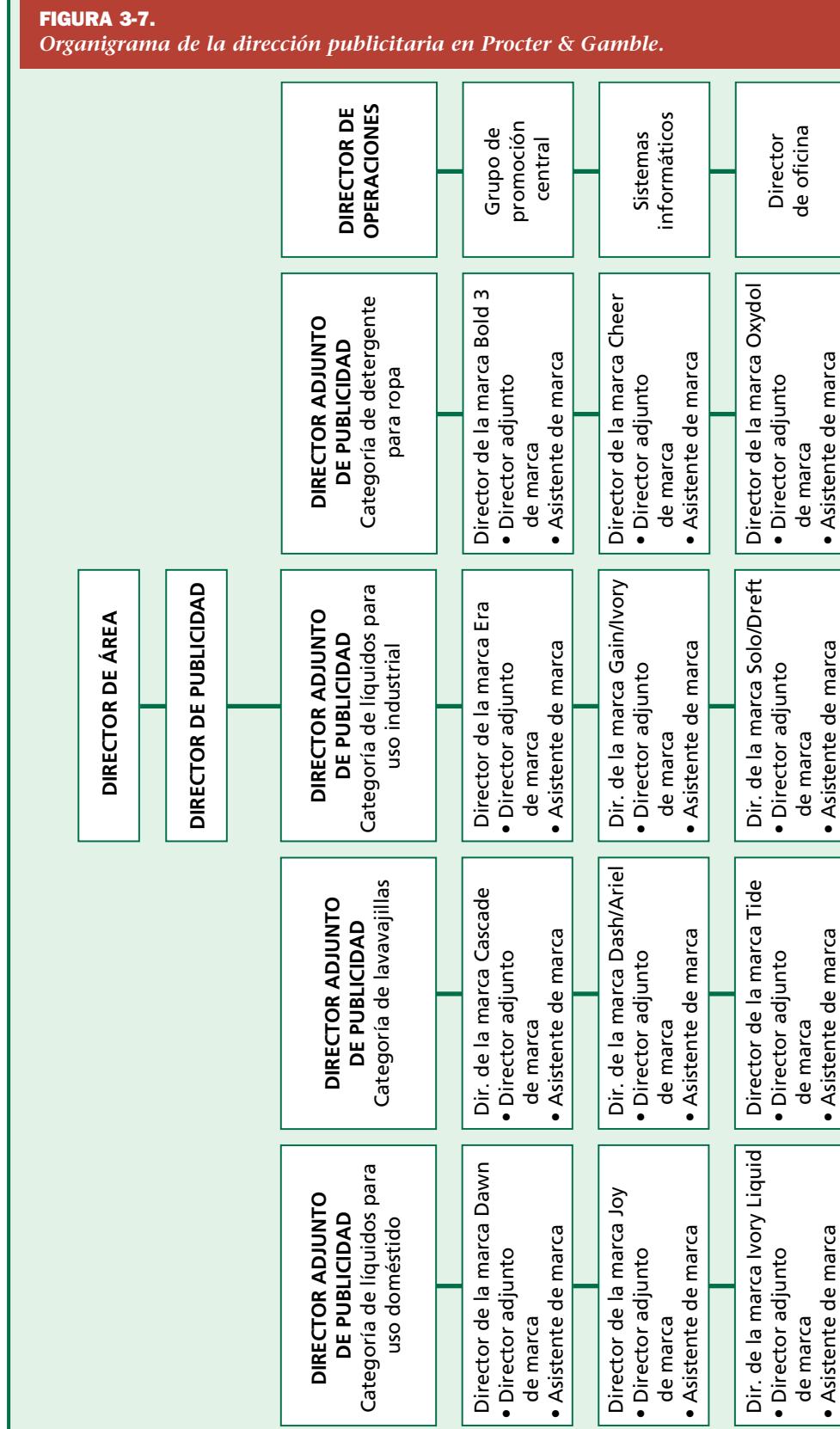
La organización del departamento exclusivo es muy útil para las empresas que usan agencias internas. En esa situación, los responsables de la publicidad constituyen una unidad separada, con una misión y una estructura claramente definidas. Con esta estructura, el departamento publicitario –que está al servicio de distintos departamentos o directores de producto dentro de la empresa– puede adquirir experiencia publicitaria igual que lo haría una agencia externa. Además, estar separado de las responsabilidades del producto permite que el departamento proporcione una perspectiva independiente del valor y diseño de la campaña publicitaria.

La desventaja del departamento exclusivo es que al final apenas tiene autoridad sobre el diseño de la campaña. El anunciate que posee una serie de marcas complementarias o sustitutivas –cada una con identidad exclusiva–, necesita alguien responsable de coordinar la publicidad entre las marcas. Esta necesidad se ve aumentada si la publicidad desempeña un papel importante a la hora de crear las imágenes únicas de estas marcas. Además de la imagen, se necesita coordinar el presupuesto publicitario, el calendario de anuncios, la compra de espacio en los medios y el plan de promociones. Un departamento exclusivo de publicidad no tiene tanta responsabilidad.

La integración es un sistema alternativo con dos importantes ventajas. En primer lugar, si la empresa utiliza una agencia de servicios plenos no necesita un equipo interno de publicidad. Entonces resulta más eficaz integrar la actividad publicitaria con la gestión comercial. En segundo lugar, si la empresa comercializa muchas marcas complementarias o sustitutivas –con imágenes exclusivas creadas por la publicidad–, la integración de la actividad publicitaria y la gestión de productos puede asegurar una estrategia coordinada entre marcas. Un buen sistema integrado consiste en que todos los directores de marcas sustitutivas o complementarias estén bajo las órdenes del director de publicidad. Entonces este último coordina la publicidad de las diferentes marcas. Esta es la organización empleada por Procter & Gamble (Figura 3-7).

## La elección de agencia externa

Dada la proliferación de agencias de publicidad, el anunciate casi nunca carece de opciones. Sin embargo, la tarea de escoger una agencia no es nada sencilla. Entre las numerosas decisiones a tomar, el anunciate debe determinar si quiere mantener o cambiar la actual agencia y, en su caso, establecer cómo elegir la nueva.



Fuente: Quelch, John (1983), "Proter and Gamble (B)", Cambridge, MA: Harvard Business School Case Clearing House, No. 9-584-048.

**Mantenimiento de la agencia actual.** ¿Debería un anunciante cambiar de agencia ante un error, descuido u otros motivos? Tenga en cuenta los siguientes ejemplos:

## D

'Arcy Masius Benton & Bowles probablemente intentó ahorrar tiempo o dinero al preparar un anuncio para su antiguo cliente Qantas. El encabezamiento del anuncio decía: "Seguramente te sentirás como si estuvieras en Australia en cuanto estés en Qantas". Por desgracia la playa que mostraba el anuncio era hawaiana y en la foto se veían dos rocas famosas. El anunciante finalizó el contrato con la agencia.<sup>36</sup>

Un anuncio de Continental Airlines en el periódico *Boston Herald* ofrecía una tarifa de un billete de ida a Los Angeles por 48 dólares. La tarifa real tenía que ser 148 dólares. La errata fue cometida por la agencia de la compañía aérea, Wells Rich Greene BDDP. A petición del Ministerio de Transporte de Estados Unidos, Continental Airlines mantuvo la tarifa anunciada hasta la medianoche del día que salió el anuncio. Perdió 4 millones de dólares por causa del error. Tres meses después cambió su cuenta a Richards Group.<sup>37</sup>

Estos ejemplos sacan a relucir la inestabilidad del contrato con una agencia. Una agencia con una relación duradera y buen historial puede sobrevivir a un pequeño error. Pero un error puede ser la gota que precipite el fin de una relación endeble. En general, ¿qué razones justifican la cancelación del contrato con una agencia? Un anunciante debe considerar el cambio de agencia en las siguientes situaciones:

- La marca va mal y ninguna de las acciones intentadas por la agencia ha funcionado.
- El mercado ha cambiado y la marca necesita un estilo distinto, que no es propio de la agencia actual.
- La agencia actual se ha fusionado con otra que trabaja con la competencia.
- El anunciante se ha expandido a otras regiones o países en donde la agencia no posee suficiente experiencia.
- Las personas clave, que fueron responsables de los anteriores éxitos de la marca, han dejado la agencia y los sustitutos no tienen las mismas cualidades.
- La agencia se está viniendo abajo o se está auto-destruyendo.
- Se ha generado un conflicto personal entre el ejecutivo de cuenta y el director de producto.

Un anunciante no debería cambiar de agencia simplemente porque lleve mucho tiempo con ella, porque los competidores hayan cambiado de agencia, porque los rivales tengan agencias mayores o más conocidas, o porque haya variado el personal del anunciante o de la agencia. Ninguna de estas razones tienen suficiente peso para cambiar de agencia si ésta logra un buen rendimiento. Además, una relación duradera puede asegurar que la agencia se dedique más a la cuenta y que mantenga un personal que comprenda bien al anunciante. En ese caso, un anunciante que busque un cambio de estilo puede obtenerlo simplemente pidiéndole a la agencia que asigne nuevas personas a la cuenta. Este cambio es mucho menos costoso y lleva menos tiempo que cualquier otro, y permite al anunciante mantener la relación duradera con su agencia. En efecto, algunos anunciantes han mantenido una relación con su agencia que ha durado muchas décadas (véase Figura 3-8).

**Elección de una nueva agencia.** Si un anunciante trabaja actualmente con una agencia, puede iniciar un proceso de selección mediante una **revisión de cuenta**, que es una

**FIGURA 3-8.**  
*Relaciones duraderas entre anunciantes y agencias (hasta 1996).*

Anunciante	Agencia	Año en que se terminó	Duración de la relación
Unilever	J. Walter Thompson	Activa	92 años
Sunkist Growers	Foote, Cone & Belding	Activa	87 años
AT&T	N. W. Ayer & Partners	Activa	86 años
Exxon	McCann-Erickson	Activa	82 años
Hammermill Paper	BBDO	1996	81 años
Anheuser-Busch	D'Arcy Masius Benton & Bowles	1994	79 años
Kraft	J. Walter Thompson	Activa	70 años
Kraft	D'Arcy Masius Benton & Bowles	1995	66 años
Johnson & Johnson	Young & Rubicam	Activa	64 años
General Foods	Young & Rubicam	Activa	62 años
DeBeers	N. W. Ayer & Partners	1995	57 años
Kellogg	Leo Burnett Company, Inc.	Activa	42 años

Fuentes: Basado en Goldman, Kevin (1995), "Kraft Is Dropping D'Arcy Masius, Ending Relationship of 66 Years," *The Wall Street Journal*, October 3, B10-B11; Lipman, Joanne (1992), "Study Shows Clients Jump Ship Quickly," *The Wall Street Journal*, May 21, B8; Ogilvy, David (1992), "We Sell. Or Else," *The Advertiser*, Summer, 21-24; Teinowitz, Ira (1994), "Why A-B Bounced Bud," *Advertising Age*, November 21, 1.

evaluación a fondo de la agencia actual en comparación con el historial o la propuesta de posibles agencias nuevas. David Ogilvy, al hablar en defensa de las agencias, hizo este comentario sobre las revisiones de cuenta:

Es como decirle a tu mujer que vas a revisar tu matrimonio, y la manera de hacerlo es acosándote con otras mujeres por si acaso alguna resulta ser mejor amante. Si ninguna lo es, continuarás viviendo con tu mujer. [...] Si te hartas de tu agencia busca otra. Corta de raíz. Pero no sometas a tu agencia a la humillación pública de probar otras agencias y sacar sus nombres a la luz.<sup>38</sup>

Ogilvy presenta un buen argumento en contra de las revisiones de cuenta. Sin embargo, no está claro que todas las agencias opinen lo mismo. Es evidente que una agencia preferiría continuar su contrato a tener una revisión de cuenta o finalizar el contrato. Pero frente a la opción de un cese total o una revisión de cuenta, muchas agencias preferirían la segunda. Con una revisión de cuenta las agencias tienen la oportunidad de recordarle al cliente sus contribuciones en el pasado, hacer cambios para no repetir los mismos errores y desarrollar propuestas para el futuro. La revisión de cuenta también permite al anunciente evaluar propuestas de nuevas agencias en comparación con las ofertas de la agencia actual. Además, anunciar que se procede a revisar una cuenta es algo tan riguroso que obliga a la agencia a tomarse más seriamente al anunciente. La agencia puede hacer cambios sustanciales en su organización, aumentar los recursos dedicados al cliente, o incluso asignar los mejores gestores a la cuenta. El anunciente también tiene la oportunidad de indagar cómo son otras agencias del mercado. Por ejemplo, en 1992 la división Oldsmobile de General Motors comenzó un análisis de su cuenta con Leo Burnett, valorada en 140 millones de dólares.<sup>39</sup> La mayoría de las agencias no suelen mantener a su cliente bajo estas circunstancias. Pero Leo Burnett sí que lo consiguió. La agencia se tomó muy en serio el análisis e hizo varios cambios radicales para satisfacer a Oldsmobile. Entre estos cambios, cerró su gran oficina en Michigan, que era la que llevaba la cuenta; pasó a realizar todo el trabajo creativo en la oficina central de Chicago; abrió una pequeña oficina estratégicamente cerca de la sede de Oldsmobile en Michigan; y el presidente de la agencia empezó a supervisar la cuenta.<sup>40</sup>

Una vez que el anunciante ha optado por cancelar el contrato con la agencia actual o revisar la cuenta, debe determinar cómo evaluar las posibles agencias. Normalmente los anunciantes siguen tres pasos. En primer lugar, el anunciante hace una convocatoria para las agencias interesadas. Entonces recopila una extensa relación de concurrentes. Puede evaluar el historial de estas agencias, visitar sus oficinas, o entrevistar a los posibles miembros del equipo de la cuenta. Entonces preselecciona una pequeña lista de dos o tres agencias. El anunciante evalúa estas agencias más detenidamente y puede pedirles que presenten una campaña de prueba, que el anunciante puede pagar. Esta prueba ofrece al anunciante un conocimiento de primera mano sobre la manera de trabajar de la agencia.

Esto es lo que opina David Ogilvy del hecho de que los anunciantes pidan campañas de prueba:

Hagas lo que hagas, no le pidas a los candidatos de tu cuenta que hagan campañas de prueba. Cuando yo estaba al mando de Ogilvy & Mather me negué a hacer eso, y durante siete años ganamos cada cuenta por la que competimos.

Crear campañas de prueba cuesta mucho dinero –dinero que se puede emplear mejor en las cuentas actuales de la agencia. Y lo que es peor, distraen a los mejores empleados de tu agencia para hacer especulaciones...

¿Qué te parecería si tu agencia se gastara la comisión que gana por tus servicios en competir por otros clientes?<sup>41</sup>

Ogilvy aporta un argumento convincente en contra de las campañas de prueba. Incluso si el anunciante paga la campaña, sigue habiendo gastos ocultos. Por ejemplo, el tiempo de los mejores empleados de la agencia se emplea en trabajar en una posible cuenta en lugar de dedicarlo a las cuentas actuales. Además, el anunciante no tiene la garantía de que las mismas personas que diseñaron la campaña de prueba serán asignadas a la cuenta, o que serán tan buenas o afortunadas para diseñar campañas futuras. El historial de una agencia es el mejor indicio de su rendimiento futuro. A pesar de estos problemas, los anunciantes continúan solicitando campañas de prueba para obtener más información antes de comprometerse con una agencia nueva. Las agencias se ven obligadas a aceptar debido a la competitividad del mercado.

## RETRIBUCIÓN DE LAS AGENCIAS

**A** principios de los años noventa, Home Depot y Admarketing pusieron fin a su relación cliente-agencia por una disputa sobre la retribución. Cuando entrevistaron a Joe Roth –director de Admarketing– dijo que “el estilo de operar de Home Depot es negociar y negociar. Llevan dos años sermoneándonos para que les demos un trato especial y nos hemos resistido”. Roth no habló del recorte de la retribución, pero dijo: “Incluso si hubiesen propuesto un 2 por ciento, no lo habríamos aceptado”. Roth añadió que el subdirector de marketing de Home Depot “nos dijo que teníamos que recortar nuestra comisión o si no... Yo le pregunté que si no quería una agencia fuerte para la cuenta, y él contestó que ya no necesitaban una agencia fuerte porque la cadena marchaba muy bien”.

Home Depot se fundó en 1978 para vender una amplia gama de productos de bricolaje a los consumidores. La cadena tuvo mucho éxito y se expandió rápidamente, gracias al gran surtido de artículos y a los bajos precios. En 1992, cuando ya tenía 214 establecimientos, las ventas se habían duplicado en los dos últimos años, y los beneficios mostraron una tasa de crecimiento del 46 por ciento.<sup>42</sup>

La disputa entre Home Depot y Admarketing nos introduce a la cuestión de la justa retribución de los servicios de agencia. ¿Tenía razón Home Depot al presionar a Admarketing para acortar sus honorarios como había reducido costes en otros ámbitos? Si no tenía razón, ¿cuál es un método justo para retribuir a las agencias? ¿Cuál es la práctica predominante?

Actualmente la mayoría de las agencias trabaja para los anunciantes o los representan. Sin embargo, las agencias comenzaron como representantes de los medios. Llevaban el negocio de los anunciantes a los medios y preparaban los anuncios. Los medios les pagaban por sus servicios una comisión del 15 por ciento, tarifa que pasó a ser habitual. En el siglo XX las agencias empezaron a representar a los anunciantes. No obstante, la tarifa del 15 por ciento se mantuvo y no se ha comenzado a sustituir por otros métodos hasta hace una o dos décadas. A comienzos del siglo XXI, podemos distinguir tres métodos importantes de retribución aparte de la comisión: honorarios fijos, coste base y retribución según rentabilidad. En esta sección se analizan los pros y contras de cada método y luego recomendamos un término medio.

### Comisión

Según el sistema de **comisión**, el anunciante paga los servicios de la agencia mediante un porcentaje fijo de la factura de los medios. La *factura de los medios* es la cantidad que el anunciante gasta para comprar espacio en los medios de comunicación. El sistema funciona de la siguiente manera. Supongamos que la agencia compra espacio por valor de 100.000 dólares en nombre del anunciante, con una comisión del 15 por ciento. Según el acuerdo tradicional, los medios cobran 85.000 dólares a la agencia, que pasa al anunciante una factura de 100.000 dólares y se queda 15.000 dólares como comisión. Realmente el anunciante deja que la agencia reciba la comisión que los medios otorgan a la agencia. Adviértase que la comisión del 15 por ciento del espacio valorado en 100.000 dólares, es realmente el 17,65 por ciento cuando se calcula sobre los 85.000 dólares que los medios cobran del anunciante.<sup>43</sup>

Algunos medios no conceden la comisión. En ese caso el anunciante deja que la agencia perciba una **remuneración sobre el bruto** de la factura de medios. Por ejemplo, supongamos que el coste de los medios asciende a 170.000 dólares y que ahí no se incluye la comisión. Entonces la agencia pide una remuneración sobre el bruto de esa cantidad, el 17,65 por ciento, que eleva a 200.000 dólares la factura cargada al anunciante.<sup>44</sup> La agencia paga 170.000 dólares a los medios y se queda 30.000 dólares –el 15 por ciento del bruto– como comisión. Por tanto, la comisión puede calcularse sobre la cantidad bruta o netta que el anunciante paga por el espacio en los medios.

La principal ventaja de este método de retribución es su claridad y sencillez. Hay un procedimiento y una fórmula fija para calcular la comisión. Otra ventaja es la proporcionalidad con los gastos publicitarios del anunciante. El coste del espacio en los medios supone la mayor partida del presupuesto publicitario. Al enlazar los honorarios con el volumen de la compra en medios, las agencias pueden adecuar su retribución con los servicios prestados. Entonces los anunciantes con alto presupuesto de medios pagan más, pero se lo pueden permitir a cambio de un mejor servicio.

Sin embargo, el sistema de la comisión tiene varios inconvenientes. Primero, no tiene en cuenta el rendimiento de la agencia. Por ejemplo, con un mismo plan de medios, una agencia puede realizar una campaña estelar que impulse a una marca al liderazgo, mientras que otra agencia puede producir una campaña mediocre sin ninguna repercusión en el mercado. Con el método por comisión se remunera igualmente a ambas agencias. En segundo lugar, hay un conflicto de intereses dentro de la agencia: por un lado, tiene que diseñar la campaña publicitaria más conveniente para el cliente; y por otro lado, su retribución se basa en la partida presupuestaria dedicada a los medios, complementaria de la asignada al diseño de la campaña. En tercer lugar, la retribución de la agencia varía según

el coste de los medios y no según el rendimiento de la campaña diseñada. Durante los años en que suben las tarifas de los medios, las agencias podrían obtener mayores ingresos sin mejorar su rendimiento. Pero cuando esas tarifas se estabilizan o caen, las agencias podrían reducir sus ingresos aunque mantuviesen la calidad de sus servicios.

## Honorarios fijos

El método de los **honorarios fijos** consiste en que el anunciante negocia con la agencia una retribución fija por sus servicios. Los honorarios se establecen normalmente para una campaña o periodo determinados. Con este sistema se evita el conflicto de intereses y la dependencia del presupuesto de medios, como sucede en el método de la comisión. Sin embargo, igual que en la comisión, no se premia el rendimiento. Además no establece directrices sobre la cantidad a retribuir. El cliente y la agencia deben negociar la remuneración hasta alcanzar un mutuo acuerdo. Al carecer de una norma explícita para la retribución, ambas partes probablemente recurrirán a la comisión como punto de referencia. Los anunciantes suelen reducir la remuneración que la agencia conseguiría con el sistema de comisión, probablemente porque lo consideran un método demasiado generoso. Por otro lado, la agencia probablemente utilizará la comisión como referencia y considerará que una retribución menor es un esfuerzo orientado a captar o mantener un cliente. Por tanto, el método de los honorarios fijos realmente no es una alternativa a la comisión, y puede convertirse en una forma de presionar a la agencia para que reduzca la remuneración resultante del sistema de comisión.

La disputa entre Home Depot y Admarketing demuestra que las negociaciones sobre remuneración pueden venirse abajo cuando la única preocupación del anunciante es conseguir que la agencia abarate los honorarios. Esta orientación puede ser coherente con la filosofía empresarial de una empresa como Home Depot, que constantemente se esfuerza por conseguir el menor coste y los precios más bajos para sus consumidores. Y puede que también funcione en empresas que prosperan gracias a precios bajos y no mediante anuncios creativos. Pero las empresas dependientes de la publicidad deben considerar cuidadosamente la organización y el funcionamiento de las retribuciones de agencia. David Ogilvy comentó en cierta ocasión que si un anunciante sube un 1 por ciento la comisión de una agencia –del 15 por ciento a 16 por ciento– podría llegar a duplicar los beneficios de la agencia.<sup>45</sup> La agencia entonces podría ofrecer al anunciante más talento, esfuerzo y recursos. Las agencias actualmente no pueden pagar a sus empleados tan bien como las consultoras, en parte por la constante presión de los anunciantes para reducir comisiones y honorarios. Por tanto, las agencias podrían no ser capaces de atraer gente de tanto talento como las consultoras. A la larga, la gente con menos talento será perjudicial para la creatividad de la agencia.

## Coste base

El método del **coste base** consiste en que la agencia cobre al anunciante una cantidad para sus gastos más un beneficio acordado, que puede estar vinculado al margen ganado por la empresa con la marca anunciada. La ventaja de este método es que parece muy justo. Retribuye a la agencia en proporción al coste de sus servicios. Además, en la medida en que la retribución está relacionada con los beneficios, la agencia está motivada para trabajar por el éxito de la marca anunciada. El problema de este sistema es que requiere que la agencia tenga una contabilidad muy detallada. Esta contabilidad supone una dificultad cuando la agencia trabaja para varios clientes durante períodos distintos y con planes de retribución diferentes. Por ejemplo, ¿cómo debería determinar una agencia el coste de los datos recogidos años atrás para otro cliente y que se cubrieron con su comisión? Además, la agencia puede encontrar dificultad para poner precio a cosas intangibles, como la experiencia y la creatividad. Otro problema es que la agencia no está motivada para mante-

ner costes bajos y puede inflarlos para incrementar sus ingresos. Y todavía más importante, este sistema –igual que los dos anteriores– no retribuye a la agencia directamente por su rendimiento.

### **Retribución en función de la rentabilidad**

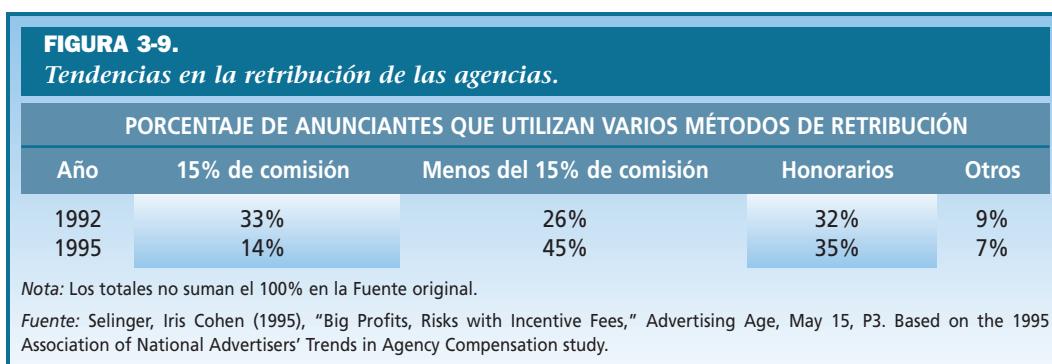
La **retribución en función de la rentabilidad** consiste en remunerar a la agencia en la medida en que la campaña ayude a alcanzar unos objetivos determinados. En principio éste es el mejor método porque hace que la agencia se responsabilice del rendimiento de la marca anunciada. Un anunciantre elige una agencia para alcanzar ciertos objetivos y le paga a la agencia según los consiga. Todo ello dentro de los límites legales, puesto que en algunos países, como España, no se permite que los contratos incluyan cláusulas que garanticen –directa o indirectamente– el rendimiento económico de la publicidad.<sup>46</sup>

El objetivo final de la mayoría de los anunciantes es el crecimiento de las ventas o algún resultado comparable. Por tanto, es normal que la retribución de la agencia se base en la eficacia de la campaña. Sin embargo, el problema de este método radica en determinar el efecto de la publicidad en las ventas. Las medidas utilizadas para ello son en parte ambiguas y a menudo discutidas, porque los efectos de la publicidad en las ventas no son inmediatos y están simultáneamente afectados por las condiciones del entorno, las acciones de los competidores y las decisiones de la propia empresa, en cuanto al precio, las promociones, etc. En el Capítulo 14 se explica cómo evaluar la efectividad de la publicidad en las ventas. La agencia y el anunciantre deben acordar el procedimiento para calcular la efectividad de la publicidad en las ventas, y así poder confiar en este método para fijar la retribución.

### **Conclusión: las ventajas de un sistema híbrido**

Como se desprende de lo recién señalado, no existe un solo método que sea idóneo para retribuir a las agencias. Un buen sistema puede ser la combinación de varios de los métodos vistos. Una posible solución consiste en que el anunciantre ofrezca a la agencia una comisión escalonada, en donde el porcentaje retribuido va disminuyendo según aumenta el gasto en medios. La lógica de ello radica en que el trabajo de la agencia no aumenta mucho según se incrementa la factura de los medios. En 1991 Quaker Oats estableció un plan de remuneración con dos componentes.<sup>47</sup> En primer lugar, se fijó una comisión del quince por ciento en los primeros diez millones de dólares de facturación, un trece por ciento en los siguientes diez millones y un diez por ciento para cualquier cantidad superior a veinte millones de dólares. En segundo lugar, si la empresa recortaba su presupuesto durante el año, se garantizaba a la agencia un noventa por ciento del presupuesto original. Otra posible solución sería que el anunciantre empezara con el método de las comisiones pero negociado, fijo y menor que el tradicional 15 por ciento. Así podría otorgar una retribución mayor en función del rendimiento. También podría fijar límites superiores e inferiores a la retribución total, para que las ganancias de la agencia no fuesen injustamente bajas en relación con sus costes, o injustamente altas en relación con los beneficios del anunciantre.

Aunque estos métodos híbridos aún no se han impuesto en el sector, los anunciantes están abandonando el tradicional sistema de comisión del quince por ciento. Un estudio descubrió que el método de retribución tradicional había pasado de ser el más habitual en 1992, a ser el tercero en 1995 (véase Figura 3-9). Por ejemplo, en 1994 Coca-Cola redujo sus comisiones a niveles entre el nueve y el doce por ciento.<sup>48</sup> El descenso de popularidad del método tradicional seguramente se debe a la preocupación monetaria de los anunciantes, a la reducción de sus gastos publicitarios y a la tendencia a repartir entre varias empresas las compras de medios y el diseño creativo. Coca-Cola, por ejemplo, había repartido su trabajo creativo entre varias agencias más pequeñas y necesitaba un método para retribuir a cada una.



## LA DIRECCIÓN DE LA CREATIVIDAD

La **creatividad** puede definirse como la divergencia productiva. Se considera que algo es creativo si diverge de la norma, o si difiere de lo que actualmente se hace o cree. La publicidad creativa debe ser diferente de la publicidad ordinaria. Por ejemplo, Michael Somoroff, director de anuncios de televisión, proclama su máxima para rodar spots: "Si ya lo has visto, no lo ruedes".<sup>49</sup> Pero no basta con ser diferente. La diferencia puede ser fructífera o inútil, eficaz o perjudicial, constructiva o destructiva. Se considera que la diferencia es creativa cuando tiene por lo menos algún valor positivo que la haga *productiva*. La diferencia es importante y es el punto de partida de la creatividad. Porque ser productivo asegura que la idea beneficia a la marca o a la empresa.

Por ejemplo, una de las principales razones del impacto del anuncio "1984" de Macintosh (véase Capítulo 1) fue la diferencia marcada con respecto a la publicidad entonces común. Apple empleó símbolos y alegorías cuando la costumbre era acentuar las cualidades del producto. Apeló a la emoción, cuando habitualmente se recurrió a la razón. Cargó su anuncio de humor y sarcasmo, cuando la pauta era utilizar argumentos relacionados con las ventajas del producto. Además, Apple utilizó la publicidad en televisión cuando otras empresas solían hacer anuncios impresos. Emitió su spot durante la Super Bowl, un espacio atípico para los productos informáticos. Por todas estas razones, "1984" fue un anuncio distinto de los de su género. De ahí que produjera tal impacto social.

En contraste, durante el verano de 1995, Calvin Klein lanzó una campaña publicitaria en la que una voz anónima entrevistaba a jóvenes modelos sobre su ropa y cuerpo en escenarios que parecían sótanos. Los anuncios tenían un fuerte componente sexual, como suele ocurrir en la mayoría de los anuncios de Calvin Klein. Pero la forma de mostrar las modelos y los escenarios eran bastante diferentes, asemejándose a los rodajes no profesionales asociados a películas pornográficas con menores. Los anuncios provocaron una gran indignación en el público y obligaron a que la empresa retirase la campaña. La mayoría de los analistas publicitarios pensaban que la campaña imitaba intencionadamente la pornografía infantil, que degradaba a la juventud, que no tenía gusto y que perjudicaba a la marca. Esa campaña sí que era diferente, pero se ganó la etiqueta de "cutre" o "contraproducente" y no de creativa.

La creatividad requiere anticipación por parte del artista para prever que la diferencia que va a diseñar será productiva. Pero la mayoría de la gente valora si un anuncio es creativo *a posteriori*, cuando ya se tienen los resultados. Estos dos hechos no son contradictorios. Si todo el mundo tuviese la misma previsión que el artista sobre el potencial del nuevo diseño, entonces todo el mundo utilizaría ese diseño y ya no sería diferente. La esencia de la creatividad consiste en prever que una diferencia será productiva. Esta es la razón por la cual se dice que los autores de ideas creativas "se adelantan a su época".

La pregunta clave es qué procesos mentales, actividades y formas de organización fomentan la creatividad. En esta sección trataremos estas cuestiones. También consideraremos si las agencias tienen estilos creativos, y discutiremos si los anuncios deberían atraer a los consumidores mediante el contenido del mensaje o la creatividad.

### **Los procesos del pensamiento creativo**

Los humanos tendemos a seguir procesos rutinarios para desarrollar mejor la vida cotidiana. Por ejemplo, solemos lavarnos los dientes de la misma manera cada noche, compramos las mismas marcas repetidamente o conservamos los mismos amigos durante años. Por una cuestión de eficacia, la mente humana también suele desarrollar procedimientos rutinarios para percibir e interpretar nuestro entorno. Ciertos símbolos y formas tienen significados particulares, mientras que otros provocan determinadas reacciones. Muchos de los pensamientos actuales no difieren de los pasados. Los prejuicios y estereotipos nacen del esfuerzo mental por simplificar el entorno exterior y evitar nuevos enfoques sobre el mundo. Los psicólogos llaman “compromiso precognitivo” o “sesgo perceptivo” a esta orientación mental ante el mundo exterior (Lo examinaremos con mayor profundidad en los Capítulos 4 y 5). Este fenómeno se observa también en el sistema educativo, que enseña a aferrarse a las respuestas dadas por los expertos antes que a las soluciones elucubradas por nosotros mismos.

Aunque el compromiso precognitivo nos ayuda a actuar eficientemente, es lo contrario de la creatividad. La creatividad surge de la diferencia. El compromiso precognitivo está ligado a la conservación. Investigadores de varios campos han estudiado el problema del pensamiento creativo. Sus descubrimientos nos ayudan a comprender los procesos mentales que van más allá del compromiso precognitivo y que albergan la creatividad.<sup>50</sup>

Edward deBono describe la creatividad como un pensamiento lateral más que como un pensamiento vertical.<sup>51</sup> El vertical discurre de forma lineal de una premisa a la siguiente. En cambio, el lateral se presenta de forma discontinua: se va de una idea a otra sin estructura alguna. El pensamiento vertical es un proceso cerrado, mientras que el lateral es un proceso abierto (las distintas ideas se dan de formas variadas y en combinaciones diferentes). El pensamiento vertical ordena las ideas estrictamente, según las reglas de la lógica. El pensamiento lateral es desorganizado, incluye intromisiones fortuitas, incluso puede llegar a ser caótico. Pero este caos puede contener el germen de una solución productiva ignorada hasta entonces.

El psicólogo J. P. Guilford defiende que la creatividad requiere un pensamiento más divergente que lógico.<sup>52</sup> En el **pensamiento lógico** uno razona paso a paso hasta llegar a una conclusión irrefutable. Ello puede requerir un razonamiento muy intenso pero normalmente no implica originalidad, porque la conclusión es alcanzada mediante una secuencia de pasos predeterminada. En cambio, en el **pensamiento divergente** las reflexiones fluyen desde el origen hacia todas direcciones, aunque los caminos parezcan ilógicos. Con este tipo de pensamiento es más fácil descubrir ideas originales.

James Young, subdirector de la agencia de publicidad J. Walter Thompson, define la creatividad como un pensamiento asociativo.<sup>53</sup> En el **pensamiento asociativo** un individuo vincula conceptos no relacionados. A partir de estas asociaciones novedosas puede surgir más fácilmente una idea original.

Para Roger Van Oech, director de Creative Think, el pensamiento creativo se asimila al pensamiento suave.<sup>54</sup> El **pensamiento suave** incluye los ejercicios metafórico, paradójico, evasivo e imaginativo. El **pensamiento duro** comprende los razonamientos exacto, analítico, lógico y dirigido. El pensamiento duro lleva a respuestas blancas o negras, mientras que el suave conduce a distintas tonalidades de grises. Todas estas apreciaciones sobre la creatividad tienen en común que enfatizan la flexibilidad, imprecisión y desorden del pensamiento creativo.

## Fomento del pensamiento creativo

La ausencia de reglas y de orden en los pensamientos creativos no significa que la creatividad sea fruto de una mente ociosa. Al contrario, una coordinación de esfuerzos puede aumentar la posibilidad de producir ideas creativas. Algunas de las actividades que fomentan el pensamiento creativo son la preparación, la incubación, el intercambio y la verificación.<sup>55</sup> Estas actividades no tienen por qué ser etapas secuenciales de un proceso, si no que más bien son acciones orientadas a facilitar un resultado creativo.

La **preparación** hace referencia a la recogida y análisis de todos los hechos relacionados con la situación actual. Esta búsqueda exhaustiva puede ser tediosa pero resulta muy útil. Pretende explicar plenamente la situación actual, indicar todas las posibles causas y elaborar una lista completa de las soluciones intentadas anteriormente, tanto las fructíferas como las inútiles. Por tanto, la preparación permite al creativo concentrarse en mejorar las experiencias pasadas más que en inventar de nuevo la rueda. La recogida de datos proporciona la materia prima en donde se pueden encontrar soluciones creativas. James Young emplea los términos más expresivos de **inmersión** y **digestión** para referirse respectivamente a la recogida de datos y a su posterior análisis.<sup>56</sup> David Ogilvy expone la preparación de la siguiente forma:

...Propónete ser el más informado de la agencia sobre la cuenta que se te ha asignado. Por ejemplo, si es una cuenta de gasolina, lee libros de química, geología y distribución de productos petrolíferos. Lee todos los artículos referidos a ese campo. Lee todos los informes de investigación y planes de mercado que haya escrito tu agencia sobre el producto. Vete los sábados por la mañana a las gasolineras, echa gasolina y habla con los conductores. Visita las refinerías de tu cliente y los laboratorios. Investiga la publicidad de la competencia. Cuando hayan pasado dos años sabrás más de la gasolina que tu jefe.<sup>57</sup>

La preparación no tiene por qué consistir en un manejo de datos normativo y rígido. También hay lugar para la perspicacia creativa durante la preparación. Para eso el investigador debe observar los datos desde distintos enfoques, e incorporar el pensamiento lateral, divergente y asociativo. Por ejemplo, tengamos en cuenta los datos de la Figura 3-9. Un análisis básico consistiría en señalar el porcentaje de compañías que utilizan cada método de retribución. Un análisis algo más profundo trataría de exponer la misma distribución durante un largo periodo, para identificar las tendencias. Y una mayor profundidad se obtendría al integrar las tendencias de agencias pequeñas y grandes, de anunciantes grandes y pequeños, o de relaciones duraderas y ocasionales, para determinar las posibles causas de las tendencias. Por tanto, idear métodos no tradicionales para recoger y analizar los datos puede ofrecer nuevos enfoques y estimular la creatividad.

La **incubación** consiste en poner a un lado el problema para dar tiempo a que las ideas germinen. Muchos creativos descubren que no pueden forzar el ritmo de las soluciones. Forzar a la mente para que aporte soluciones inmediatas supone limitarla a las pocas opciones que una persona puede identificar en cierto momento. Dejar de lado el problema durante un tiempo facilitará que aflore el pensamiento lateral, divergente y asociativo. Al enfrentarse a un problema, la mente humana estará alerta a las soluciones incluso sin un esfuerzo consciente. Cuando uno está involucrado en hechos que no guardan relación es más probable que se utilice el pensamiento lateral o divergente para enfrentarse a ese problema. Este pensamiento puede ser la fuente de soluciones originales no consideradas antes. Las historias clásicas de cómo Newton comprendió la gravedad al caer una manzana del árbol, y cómo Arquímedes entendió su famoso principio al sumergirse en una bañera, muestran que los hechos casuales pueden descubrirnos la solución a un problema.

El **intercambio** consiste en entregar y recibir de otras personas información sobre el problema y sus posibles soluciones. Intercambiar es una fuente importante de soluciones creativas. Cada persona tiene un punto de vista exclusivo, que nace de una serie de expe-

riencias únicas y de los conocimientos y experiencias adquiridos durante años. Cada persona inmersa en un problema hace una amplia gama de asociaciones de donde puede surgir un pensamiento creativo. Además, cuando alguien transmite una perspectiva nueva, esta comunicación puede provocar nuevas asociaciones en la mente del receptor, que a su vez puede suscitar una idea creativa. Cuando varias personas hablan sobre un problema, el intercambio alimenta e impulsa una solución más rápida y eficaz. Si hay muchas personas involucradas en este proceso, la combinación de esfuerzos motiva el crecimiento exponencial de las asociaciones y, en consecuencia, de la probabilidad de generar una buena idea creativa. La historia de muchas ideas aparentemente revolucionarias se remonta a pequeñas aportaciones que muchas personas iban haciendo en momentos distintos.<sup>58</sup>

La **verificación** consiste en probar una idea a pequeña escala para determinar si es viable y productiva. En el Capítulo 14 se hace referencia a los diferentes métodos para probar ideas y anuncios. La verificación es la hora de la verdad. Muchas ideas parecen buenas en abstracto, pero sólo se descubren los problemas asociados cuando se llevan a la práctica. La verificación permite distinguir las ideas prácticas y productivas de las poco prácticas e improductivas. En efecto, el producto final puede ser mejor, aunque sea distinto de la idea original. La verificación es el momento en que el pensamiento libre –característico de la generación de ideas– debe enfrentarse con la prueba de la realidad.

### Organización de la creatividad

¿Existen estructuras organizativas que facilitan la generación de ideas creativas? Investigaciones realizadas durante muchas décadas y en diversos ámbitos concluyen que la respuesta es afirmativa. En concreto, algunas características organizativas que fomentan la creatividad son la ausencia de reglas, la descentralización y la aceptación del riesgo.<sup>59</sup>

Frecuentemente, la simple existencia de reglas promueve el conformismo y reprime la diversidad. Como resultado, una organización que dicte muchas normas suele reprimir la creatividad. Las reglas y la regulación hacen que la organización sea ordenada. Sin embargo, las reglas también obligan a las personas a comportarse y actuar de acuerdo con ciertas prácticas consideradas aceptables. Por tanto, las normas dificultan uno de los requisitos esenciales de la creatividad: la diversidad. Además, las reglas deben ir acompañadas de mecanismos de control y sanción. Estos mecanismos suelen generar un ambiente de temor, que reprime aún más los esfuerzos para proponer soluciones innovadoras. Por ejemplo, en 1995 una agencia de San Francisco –Goodby, Silverstein and Partners– ganó muchos premios. Rich Silverstein, el director creativo, atribuyó el éxito a la siguiente razón: “Tenemos ese encanto porque damos libertad a la gente de nuestra agencia”.<sup>60</sup>

Cuando las organizaciones crecen suelen añadir muchos niveles en su jerarquía. El problema de las organizaciones jerárquicas es que cada idea debe ser aprobada por los directores antes de su realización. Las ideas creativas no resultan evidentes para la mayoría de la gente. Cada vez que una idea necesita ser aprobada, existe el riesgo de que sea rechazada por alguien no partidario de la diferencia o de la incertidumbre. Cuanto más jerárquica sea una organización, más se examinarán las ideas. Cuanto más se examinen, mayor será la probabilidad de que una idea excelente sea descartada. Por tanto, una amplia organización burocrática tiende a descartar las ideas creativas y a apostar por la continuidad. Las agencias pequeñas o las unidades autónomas pertenecientes a grandes agencias pueden ser más creativas, porque ahí no se exige la conformidad de tantos niveles jerárquicos. Por ejemplo, una encuesta sobre los anuncios impresos más relevantes de 1992, descubrió que diez de los cincuenta mejores anuncios fueron realizados por agencias pequeñas o departamentos independientes.<sup>61</sup> Esta proporción se ha ido incrementado en los últimos años, a pesar de que las grandes agencias hayan crecido y dispongan de mayores recursos.

Una organización que acepta el riesgo es la que no castiga a sus ejecutivos por cometer errores. Una idea creativa es una idea cuya ventaja no resulta obvia a todo el mundo. Luego implica un riesgo. Las ideas novedosas a menudo fracasan porque sus promotores

sobrevaloran las ventajas o subestiman las dificultades. Por tanto, es posible que hagan falta muchos fallos hasta acertar. Una organización que busque la creatividad debe estar dispuesta a correr riesgos y a aceptar fracasos cuando las ideas novedosas no resultan. Una organización que castigue cada fracaso también fomenta un ambiente de temor que reduce la experimentación, reprime el pensamiento lateral y suprime la creatividad. En cambio, la aceptación habitual de los errores suele animar a los empresarios a probar nuevas ideas.

La aceptación del riesgo es de suma importancia en una agencia, que debe superar la tendencia a castigar los errores, tanto en su propia organización como en la del cliente. Como hemos visto antes, Chiat/Day adquirió fama por sus anuncios creativos. El director creativo Lee Clow, dijo lo siguiente sobre la audacia de su agencia:

Muchas agencias no tienen agallas para apoyar una idea buena. Puede ser que la tengan de vez en cuando, porque hay mucha gente buena y creativa en este negocio. Puede que incluso se la propongan al cliente alguna vez. Pero en cuanto alguien con autoridad la rechaza no se atrevan a decirle a su cliente: 'Espera un momento, sabemos que esto es arriesgado, pero te voy a decir por qué debes hacerlo'. La mayoría de los ejecutivos de cuenta volverán al despacho y dirán: «Lo siento, chicos. Lo intentamos. Pero esto es lo que quiere el cliente». <sup>62</sup>

## Estilos creativos

¿Tienen estilos característicos los creativos de las agencias? ¿Funcionan mejor ciertos estilos ante determinados productos o situaciones? Mucha gente de la profesión publicitaria piensa que sí. Consideraremos los siguientes ejemplos:

- La publicidad de Benetton se asocia a menudo con temas sociales provocativos. Esta publicidad ha contribuido a que se conozca mucho la marca Benetton y a promocionar su estilo de ropa atrevido y poco convencional (ver Figura 3-6).
- Calvin Klein ha utilizado en numerosas ocasiones temas sexuales provocativos en su publicidad. Este estilo funciona bien para los productos de Calvin Klein –ropa y cosméticos– que prometen atracción sexual.
- Los anuncios de Wieden and Kennedy para Nike eran muy distintos de lo hecho hasta entonces. Utilizaban testimonios y producían emociones con formas nuevas y creativas. Son especialmente famosos por desarrollar las zapatillas deportivas Air Jordan en torno a la imagen de Michael Jordan, y por el conocido eslógan *Just Do It*. Este estilo publicitario funcionó muy bien para Nike, pero fracasó para Subaru.
- Algunas pequeñas agencias estadounidenses se han hecho famosas por un estilo atrevido e irreverente en el lanzamiento de marcas para segmentos reducidos, en contraste con los líderes de la industria. Por ejemplo, la campaña de Chiat/Day para Apple Macintosh ponía en ridículo el dominio de IBM en el mercado informático, mientras que la campaña para Nissan Altima –coche de tamaño medio– parodiaba los anuncios de Toyota sobre el lujoso Lexus.
- La agencia fundada por Leo Burnett –de igual nombre– se ha hecho famosa por un estilo publicitario tierno, humano y creíble.<sup>63</sup> Sus anuncios han definido una imagen propia de la marca y a menudo se han caracterizado por símbolos o emblemas como Tony el Tigre de Kellogg's, Morris el Gato, el hombrecillo de masa de Pillsbury, etc. (véase Figura 3-10).

¿Por qué desarrollan los creativos estos estilos singulares? Puede deberse a las diferencias entre gustos y personalidades. Igual que los artistas tienen estilos pictóricos y los escritores estilos narrativos, los creativos publicitarios siguen ciertas pautas en su trabajo. Otra razón puede ser la incertidumbre de saber lo que funciona. Aunque el conocimiento empírico de la efectividad publicitaria ha aumentado considerablemente en las últimas décadas, nadie puede asegurar con toda certeza qué diseño es *el mejor* en una situación dada.



Fuente:  
© 1993 by Kellogg Company. Reimpreso con  
permiso de Kellogg Company.



Fuente:  
Cortesía de The Pillsbury Company.

**FIGURA 3-10.**  
*Personajes publicitarios creados  
por Leo Burnett Company, Inc.*



Fuente:  
9-Lives®Plus™ Cat Food.

Al carecer de certeza, los creativos se fían de lo que creen más eficaz. Esa creencia influye en la elección del diseño y lleva al estilo característico que observamos. Otra razón más puede ser la competencia entre creativos. Algunos creativos tienen mucha habilidad para producir emociones fuertes, otros para usar el humor y otros para presentar convincentes argumentos racionales. Las habilidades llevan a preferir ciertas orientaciones creativas, que llamamos estilos. Por tanto, una combinación de gustos, creencias y habilidades hace que los creativos desarrollen estilos publicitarios característicos.

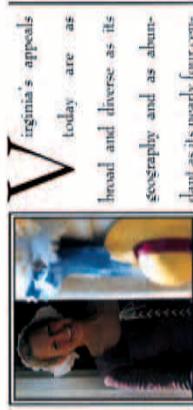
Aunque los individuos tengan estilos propios no debemos exagerar el papel de los estilos de las agencias. Las grandes agencias contratan a muchos creativos con estilos diferentes. Por tanto, cabe distinguir diversos estilos dentro una agencia. Los fundadores de algunas agencias pueden tener estilos característicos y los fomentan en sus propias empresas. Sin embargo, según va creciendo la agencia y se contrata nuevo personal al servicio de diferentes anunciantes y necesidades, el estilo suele enriquecerse pero tiende a difuminarse. Entonces, la única distinción de la agencia quizá radique en poner énfasis en una creatividad osada o en un contenido basado en investigaciones. La elección entre ambas opciones es algo continuamente debatido en el ámbito publicitario. En ello nos centraremos a continuación.

### Enfatizar en el contenido o en la realización

**E**n 1968 la agencia estadounidense Martin and Woltz, con tres años de existencia, tuvo la oportunidad de conseguir la cuenta de la Oficina de Turismo de Virginia.<sup>64</sup> La agencia comenzó a recoger folletos turísticos de otros estados. Luego analizó los atractivos de Virginia respecto a los demás estados. Descubrió que Virginia poseía magníficas montañas, hermosas playas y una historia interesante. Por eso consideró conveniente proponer a Virginia como lugar para los amantes de la montaña, de la playa y de la historia.

**FIGURA 3-11.**  
*Anuncio "Virginia is for lovers".*

# WELCOME TO VIRGINIA— A STATE OF EXTRAORDINARY NATURAL BEAUTY AND RICH HERITAGE



Virginia's appeal today are as broad and diverse as its geography and as abundant as its nearly four centuries of history. Stretching from the Atlantic Ocean to the Blue Ridge and Allegheny mountains, Virginia is a mixture of exciting cities, thrilling theme parks, historic homes and villages and as much recreational activity as you'd care to squeeze into your stay.



History comes alive throughout Virginia. Visitors to the commonwealth find much to enjoy. Experience the lives of those who founded the first

permanent English settlement in the New World. Tour birthplaces and homes of seven of the eight Virginia-born U.S. presidents. Discover numerous Revolutionary and Civil War battlefields and sites on Virginia's soil.

The longest stretch of the Appalachian Trail runs along the western bend of Virginia. Barrier islands off the Eastern Shore offer some of the East Coast's most exciting saltwater fishing. The warm, sandy beaches of Hampton Roads and Tidewater and the stately elegance of James River plantations are close enough for a single day's visit.

Giant limestone caverns extend under the serene Shenandoah Valley, and scenic highways like the 105-mile Skyline Drive and the 217-mile Virginia

portion of the Blue Ridge Parkway allow travelers to take in scenic visits.

Visitors enjoy a full range of recreational activities including camping, hiking, bicycling, skiing and golfing

at its four-season resorts and at Virginia's more than 50 regional, state and national parks. Nearly 3,000 miles of freshwater streams, rivers and lakes, and more than 1,200 miles of tidal shoreline afford water activities galore.

Located mid-way between New York and Miami, the commonwealth boasts well-maintained major highways and scenic byways, service at 12 commercial airports and scenic highways like the 105-mile Skyline Drive and the 217-mile Virginia



and at 57 general aviation airports, and Amtrak rail service connecting Virginia cities to commuter and long-distance travel routes.

Virginia is for lovers of mountains and beaches, history and culture, theme parks and natural wonders, vibrant cities and postcard-perfect towns.

Your first visit here might be as a visitor, but you will undoubtedly return as a lingering traveler.



**VIRGINIA IS FOR LOVERS**

Fuente:  
Cortesía de Virginia Tourism Corporation.

En esa línea, el equipo creativo acuñó el eslogan "Virginia es para los amantes" (véase la Figura 3-11). Además de resaltar las atracciones naturales de Virginia, el eslogan sacó partido de una palabra muy popular a finales de los años sesenta: "love". El eslogan de los contrarios a la Guerra de Vietnam – "Haz el amor, no la guerra" – se hizo muy famoso en las universidades, y la novela de Erich Segal *Love Story* se convirtió en uno de los libros más vendidos. Sin embargo, el eslogan "Virginia es para los amantes" chocó contra la imagen de un estado de fama conservadora. Cuando se presentó por primera vez este eslogan al cliente, todos se rieron. Pero el presidente de la Oficina de Turismo de Virginia se quedó impresionado por su novedad y carácter persuasivo. Así que se adoptó como eslogan de la campaña.

El logotipo de la campaña fue el eslogan en letras blancas sobre fondo negro, seguido de un corazón rojo. En un anuncio de televisión se vio a Debbie Shelton corriendo en una playa con una camiseta de "Virginia es para los amantes". Cuando ella se convirtió en Miss Estados Unidos poco tiempo después, la popularidad del anuncio aumentó todavía más. Para sacar provecho del popular eslogan la agencia lo imprimió en camisetas, sudaderas y chapas. Estos artículos tuvieron tanto éxito que la agencia consiguió mayores beneficios con las camisetas que con la publicidad.

¿El éxito de Martin and Woltz con la Oficina de Turismo de Virginia se debió a sus hábiles palabras e imágenes o bien a la investigación que reveló los atractivos únicos y desconocidos de Virginia? Es decir, ¿el éxito de la campaña se debió a su realización o a su contenido? Esta cuestión es motivo de continuo debate en el mundo publicitario y a ella se dedica esta sección.<sup>65</sup>

El **contenido** hace referencia a la naturaleza y la forma del mensaje que es comunicado mediante el anuncio. Comprende las cualidades de la marca, que provienen de la investigación de los consumidores, los competidores y la misma marca. En el anuncio turístico de Virginia el contenido son las montañas, las playas y la historia de este estado. La **realización** es la forma de comunicación adoptada por el anuncio. Ejemplos en el anuncio anterior son la elección de Debbie Shelton corriendo en camiseta por la playa, o la frase "Virginia es para los amantes". La mayoría de los creativos es fiel al compromiso de promover realizaciones creativas, y mantiene las creencias de William Bernbach, uno de los grandes inspiradores de la revolución creativa de la publicidad.<sup>66</sup> Sin embargo, muchos clientes, investigadores de mercados y ejecutivos de cuenta confían en el contenido, siguiendo la filosofía de incondicionales como David Ogilvy y Rosser Reeves.

Este debate puede provocar muchos malentendidos, conflictos y tensiones durante el desarrollo del anuncio. Por ejemplo, se achacan al subdirector de una agencia estas palabras: "Hay un tipo de personalidad que se convierte en director de producto. Acaba ahí porque en algún momento de su existencia ha rechazado el lado creativo de la vida".<sup>67</sup> Por otro lado, se atribuyen a un director de producto las siguientes afirmaciones: "Una percepción habitual de los directores de producto es que una persona creativa es un tipo muy gracioso. Como que tiene pelo largo, lleva pantalones que no van a juego con la chaqueta y viene a las reuniones en zapatillas de deporte. Os diré que he visto en más de una ocasión cómo se echa abajo una idea simplemente porque los directores de producto consideran que el creativo es una especie de chalado bohemio y hippy".<sup>68</sup> Bernbach y Ogilvy aportan al debate una argumentación más razonable que las caricaturas que acabamos de presentar.

William Bernbach era partidario de la publicidad creativa. Según él, "encontrar qué decir es el comienzo del proceso comunicativo. Cómo lo dices es lo que hace que la gente mire, escuche y se lo crea".<sup>69</sup> Coherente con esta filosofía, Bernbach no confiaba en la investigación. Pensaba que la investigación era demasiado cuantitativa y que llevaba a la gente a las mismas conclusiones y a repetir proyectos. Afirmaba que "lo memorable nun-

ca surgió de una fórmula".<sup>70</sup> Para alcanzar su objetivo, Bernbach recurrió a la publicidad basada en el humor y la paradoja. Su humor dejaba pasmados a los espectadores y les hacía considerarse sofisticados.<sup>71</sup> Entre sus campañas más famosas, destacan el anuncio "Nosotros nos esforzamos más" para Avis, el "Limón" para Volkswagen y el "No tienes por qué ser judío" para Levy's.<sup>72</sup> La habilidad creativa de estos anuncios consiste en que la marca acepta algún punto flaco. Pero el anuncio también resalta los puntos fuertes y mitiga los débiles (véase Figura 3-12). En el Capítulo 6 se analiza con más profundidad la lógica de esta estrategia comunicativa.

This Volkswagen missed the boat. The chrome strip on the glove compartment is blemished and must be replaced. Chances are you wouldn't have noticed it. Inspector Kurt Krone did.

There are 3,387 men at our Wolfsburg factory with only one job: to inspect Volkswagens at each stage of production. 13,000 Volkswagens are produced daily; there are more inspectors

than cars.) Every shock absorber is tested (spot checking won't do); every windshield is scanned. VWs have been rejected for surface scratches barely visible to the eye.

Final inspection is really something! VW inspectors run each car off the line onto the Funktionsprüfstand (car test stand), roll up 189 check points, gun ahead to the automatic broke stand, and say "no" to one VW out of fifty.

This preoccupation with detail means the VW lasts longer and requires less maintenance, by and large, than other cars. It also means a used VW depreciates less than any other car.

We pluck the lemons; you get the plums.

**Lemon.**

Fuente:  
Cortesía de J.L. Jordan III,  
DDB Needham Worldwide.

**FIGURA 3-12.**  
*Anuncio provocativo de Bernbach para Volkswagen.*

El egregio publicista David Ogilvy tomó la postura contraria. Apostó firmemente por comunicar las cualidades de la marca más que por hacer comunicaciones vistosas. Enumeró once reglas para desarrollar grandes campañas, cuyas tres primeras resaltan la suma importancia del contenido:

1. Lo que dices es más importante que cómo lo dices.
2. Si tu campaña no gira en torno a una gran idea, fracasará.
3. Expón los hechos tal y como son.<sup>73</sup>

Ogilvy partía de la premisa de que el consumidor es inteligente y quiere información para tomar decisiones acertadas. Por tanto, el anunciante debe proporcionar esta información. Consideraba que el anunciante no tiene nada que hacer si no cree que su producto es mejor que el de la competencia. Así que tenía poca paciencia con las sutilezas, los eufemismos o las llanas mentiras. En una ocasión se refirió a la publicidad que veía: "Hoy todo el mundo habla de creatividad y, sinceramente, eso me preocupa. Temo a todos los pecados que podemos cometer en nombre de la creatividad. Me asusta que podamos estar entrando en la era de los farsantes".<sup>74</sup> Ogilvy utilizaba textos largos, nada de humor, e imágenes llamativas y coloridas. En efecto, algunas de estas imágenes le hicieron famoso: el hombre de Hathaway con su parche en el ojo, el vendedor de Schweppes y el silencioso tic tac del reloj en el Rolls Royce.<sup>75</sup> Empleaba estas imágenes como gancho, para llamar la atención del consumidor y mostrar las cualidades de la marca descritas en el texto.

Ogilvy creía que la buena publicidad debe surgir de la investigación, para poder identificar la propuesta que mejor estimulará las ventas y para predecir la efectividad de esa propuesta. Según este razonamiento, algunos autores han desarrollado un modelo para guiar a los creativos. Este modelo se fundamenta en bases de datos de investigaciones sobre la efectividad de la publicidad. Con ello se pretende identificar los contenidos, modos de redacción, presentaciones y demás aspectos del anuncio, que resultan más eficaces en situaciones concretas.<sup>76</sup>

La filosofía de Ogilvy se asemeja mucho a la de otro gran publicista, Rosser Reeves, quien veía con recelo los mensajes astutos y los anuncios que sólo llamaban la atención. Reeves describía así el objetivo de la publicidad: "Supongamos que eres un fabricante. Tu publicidad no funciona. Tus ventas están bajando. Tu futuro depende de ella, el futuro de tu familia depende de ella, el futuro de otra gente depende de ella. ¿Qué quieres de mí? ¿Un texto sofisticado? ¿Quieres obras maestras? ¿Buscas algo llamativo que se pueda enmarcar? ¿O quieres que la curva de las ventas cambie de tendencia y empiece a crecer?".<sup>77</sup> Reeves acuñó los términos *Propuesta Única de Ventas* o *USP (Unique Selling Proposition)*. La *USP* es una propuesta que contiene la cualidad más importante y diferenciadora de la marca respecto a sus rivales, y cubre una necesidad insatisfecha en los consumidores (véase Figura 3-13).

El debate entre contenido y creatividad no se dio sólo en el pasado. Continúa vigente en la actualidad. Hoy los creativos suelen creer en la filosofía de la realización creativa de Bernbach. En cambio, los investigadores, los ejecutivos de cuenta y, en especial, los clientes, creen –como Ogilvy– en la filosofía de la publicidad basada en el contenido. La pregunta clave es si estos dos enfoques se excluyen mutuamente. ¿Hay un término medio?

Un estudio de mil anuncios permitió concluir que la razón más importante para la eficacia es la presencia de un mensaje exclusivo que diferencie a la marca de sus rivales.<sup>78</sup> Según esta investigación, el contenido es más importante que la realización. Por otro lado, un repaso en la revista *Advertising Age* de los cincuenta mejores anuncios de televisión durante cincuenta años muestra que muchos de ellos lograron su éxito gracias a una realización novedosa.<sup>79</sup> Por tanto, ni el contenido ni la realización conseguirán por sí solos crear anuncios extraordinarios, aunque cualquiera de los dos puede bastar a veces para conseguir una publicidad excelente. Ahora bien, ¿es posible combinar el contenido y la realización para lograr una publicidad mejor?



**FIGURA 3-13.**  
*Propuesta única del  
HONDA CR-V:  
máximo confort y  
máximo agarre.*

Una premisa esencial de este libro es que la combinación de un contenido basado en la investigación y la realización creativa constituye actualmente un sólido fundamento para la eficacia publicitaria. Además, incluso en el ámbito de la realización, años de estudio en las ciencias sociales muestran que algunos tipos de comunicación son más adecuados en determinadas situaciones. Esa investigación proporciona los principios de una comunicación eficaz adaptada a situaciones concretas. Por ejemplo, la publicidad puede hacer propuestas basadas en la razón, las emociones o los testimonios. Las propuestas basadas en la razón pueden usar argumentos de aprobación, refutación o prevención. Las propuestas basadas en emociones pueden suscitar amor, miedo, humor, lealtad, etc. En la segunda parte del libro se describirán los principios de la comunicación, que señalan cuándo resulta más eficaz cada uno de estos tipos de comunicación. Sería descabellado que los creativos ignorasen este cuerpo de conocimientos generado durante las últimas décadas.

Sin embargo, estas experiencias no nos indican concretamente qué palabras, imágenes, sonidos y acciones son más eficaces en determinadas situaciones. Por ejemplo, los estudios pueden recomendar un argumento concreto para cierto anuncio, pero el redactor debe componer los textos que mejor contribuyan a lograr los objetivos. Si un investigador sugiere el empleo del miedo, el director artístico sigue teniendo que definir las imágenes, sonidos y palabras que susciten el nivel justo de miedo para persuadir al consumidor. Por tanto, apoyarse en la investigación para seleccionar el contenido del anuncio y el tipo de comunicación sigue dejando amplia libertad a los creativos en su trabajo artístico.

Un buen ejemplo de la combinación efectiva de contenido y realización fue la campaña publicitaria de Martin and Woltz para la Oficina de Turismo de Virginia. La agencia comenzó investigando los atractivos del estado de Virginia y las campañas publicitarias de otros estados. Este estudio indicó que las cualidades exclusivas de Virginia eran sus encantos naturales, sus montañas y playas, y su rica historia. Los creativos pasaron entonces a transformar esas cualidades en eslóganes, escenas y presentaciones que cautivasen. Sin duda, la campaña también se vio favorecida por algunos hechos casuales. Pero la clave del éxito de esta campaña fue la combinación de una buena investigación y de una realización inteligente.

## RESUMEN

Las agencias de publicidad captan clientes, diseñan campañas y emiten anuncios en los medios de comunicación. La competitividad es un factor clave que determina la estructura de la agencia. El mercado de las agencias publicitarias es muy competitivo debido a la ausencia de ventajas competitivas sostenibles, a la facilidad de entrada de nuevas agencias en el mercado y a la creciente sustitución de habilidades humanas por ordenadores relativamente baratos. El diseño creativo es la función más importante de una agencia, y le ayuda a ganarse y conservar a su clientela. Las otras funciones importantes de las agencias son la gestión de cuentas, la compra de medios y la investigación de mercados. Las agencias de servicios plenos desempeñan todas estas funciones, mientras que las agencias especializadas sólo proporcionan una o varias de ellas. Las agencias de servicios plenos pueden adoptar uno de estos tres tipos de estructura en cuanto a la propiedad: agencia independiente, fusionada o grupo empresarial. La estructura de la propiedad afecta a los clientes para quienes trabajan las agencias, a su estilo creativo y a su capacidad de innovación. Las agencias tienen dos típicas formas organizativas: la funcional y la organización basada en cuentas.

La primera decisión del anunciante consiste en optar por trabajar con una agencia externa o por desarrollar la publicidad en la propia empresa. Si el anunciante constituye una agencia interna, ésta debería operar como unidad autónoma. Pero si el anunciante utiliza una agencia externa es mejor integrar los departamentos de publicidad y marketing en la misma empresa. Seleccionar la agencia es una decisión crucial que el anunciante debe revisar mediante una evaluación del

rendimiento. Dada la proliferación de agencias, casi nunca le faltan proveedores al anunciante. Sin embargo, éste no debe cancelar el contrato con una agencia salvo que existan razones de peso. Esta práctica asegura cierta fidelidad a las agencias, al tiempo que reduce los costes de análisis formales y campañas de prueba.

Para retribuir a las agencias existen cuatro grandes sistemas de compensación: mediante comisión, honorarios fijos, coste base y en función del rendimiento. En las últimas décadas ha decaído la popularidad del método de comisión. Cada sistema tiene sus ventajas e inconvenientes. Un buen procedimiento puede ser un híbrido entre varios de estos métodos, aprovechando las cualidades de unos y evitando las limitaciones de otros.

La función más importante de una agencia es diseñar anuncios creativos. Los procesos mentales que estimulan la creatividad son los pensamientos asociativo, lateral, divergente y suave. Las actividades principales que incentivan el pensamiento creativo son la preparación, la incubación, el intercambio y la verificación. Las pautas organizativas que fomentan la creatividad son la ausencia de reglas, la descentralización y la aceptación del riesgo.

Una de las principales discusiones en esta profesión es si la publicidad debería centrarse en el contenido del mensaje o en la creatividad de la realización. La tesis de este libro es que la excelencia publicitaria surge de combinar buenos contenidos y realizaciones creativas. Esta orientación aprovecha los valiosos conocimientos generados por la investigación y deja plena libertad para que los creativos lleven a cabo realizaciones novedosas.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. A finales de 1994 Saatchi & Saatchi era un gran grupo empresarial con enormes posibilidades pero cargado de deudas. Los accionistas presionaban para que Maurice Saatchi se retirase. Sin embargo, Maurice Saatchi había reclutado y conservado la confianza de numerosos clientes importantes. ¿Qué debería haber hecho la junta?
2. ¿Por qué la vida en una agencia es tan competitiva y está llena de tanta incertidumbre? ¿Qué pueden hacer las agencias para conseguir clientes fieles?
3. Una agencia puede acometer una serie de funciones para sus clientes. ¿Cuáles son las funciones más importantes? ¿Qué funciones distinguen a una agencia de sus competidores? ¿Por qué?
4. En la actualidad sólo unos pocos anunciantes importantes recurren a las agencias internas. ¿Por qué? ¿Cuándo debería un anunciante escoger una agencia interna en lugar de una externa?
5. Los anunciantes a menudo solicitan análisis de cuenta seguidos de campañas de prueba, para asegurarse la obtención del mejor servicio por su presupuesto publicitario. Evalúe las ventajas de esta práctica. ¿Qué recomendaría usted?

6. ¿Cuáles son los pros y los contras de los diferentes sistemas para retribuir a las agencias? Diseñe un método de compensación que mejore los ahora utilizados.
7. Actualmente muchos anunciantes tratan a las agencias como si fuesen centros de gestión, intentando conseguir sus servicios al menor precio. ¿Qué alternativas existen para tratar a las agencias? Compare esas otras opciones con la actual relación de muchos anunciantes con las agencias.
8. Hoy en día, la creatividad es un elemento clave en la realización de anuncios, aunque no sea fácil identificarla ni fomentarla. ¿Qué medidas deberían tomar las grandes agencias y grupos empresariales para conservar la chispa creativa en su organización? ¿Qué gastos suponen estas medidas?
9. En el diseño de anuncios, ¿es más importante el contenido o la realización? ¿Por qué? ¿En cuál de ambas facetas –si pudiera escogerse una– deberían enfatizar hoy las agencias?
10. Busque ejemplos de anuncios eficaces e ineficaces. Luego analice si sus puntos fuertes y débiles provienen de haber enfatizado sólo en el contenido o en la realización, o bien de haber combinado adecuadamente ambos.

## NOTAS

1. Basado en Goldman, Kevin, Kyle Pope, and Tara Parker-Pope (1995), "Saatchi's Implosion: Tale of Power and Ego Across Two Continents," *The Wall Street Journal*, January 12, A1; Goldman, Kevin (1995), "At Saatchi, 3 Executives Quit Over Co-Founder's Ouster," *The Wall Street Journal*, January 10, B6; Wentz, Laurel (1995), "Maurice Flies," *Advertising Age*, May 8, 1; Collis, David J. (1989), "Saatchi and Saatchi Company PLC," Case 9-387-170, Boston, MA: Harvard Business School, Publishing Division; Wentz, Laurel (1995), "War Between Maurice, Cordiant Cools Off," *Advertising Age*, May 29, 38; Parker-Pope, Tara (1995), "Former Saatchi and Saatchi Settles Dispute With Founder," *The Wall Street Journal*, May 23, PB6; Wentz, Laurel (1995), "Saatchi Truce May End," *Advertising Age*, September 18, 8.
2. Actualmente una inversión de 30.000 libras.
3. Lipman, Joanne (1992), "Study Shows Clients Jump Ship Quickly," *The Wall Street Journal*, May 21, B8.
4. Silk, Alvin J. (1994), "Economics of Advertising Agencies as Multiproduct Firms: Implications for Advertisers," *Marketing Science Institute Conference Summary*, Boston: The Marketing Science Institute.
5. Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
6. Silk, Alvin J. (1995), "Economics of Advertising Agencies as Multiproduct Firms: Implications for Advertisers," *Marketing Science Institute Conference Summary*, Boston: The Marketing Science Institute.
7. Basado en Prince, Greg W. (1993), "Annual Soft Drink All-Star Review: But The Brands Played On," *Beverage World*, March, 51–56; USA Today (1994), "Operating Systems Market Shares," May 9.
8. Información extraída de la base de datos de Infoadex a partir del programa INFAD XXI.
9. Basado en King, Thomas R. (1995), "Creating Chaos: How A Hot Ad Agency, Undone By Arrogance, Lost Its Independence," *The Wall Street Journal*, April 17, A1, A5.
10. *Ibid.*
11. *Advertising Age* (1990), "Agency of the Decade; Chiat Proves Big Can Be Better," January 1, 10.
12. King, "Creating Chaos."
13. *Advertising Age* (1995), "50 Years of TV Advertising," Spring, 44.
14. Kover, Arthur J., and Stephen M. Goldberg (1995), "The Games Copywriters Play: Conflict, Quasi-Control, A New Proposal," *Journal of Advertising Research* 35, 4, 52–62.
15. *Ibid.*
16. Dalrymple, Goodrum (1990), *Advertising in America: The First Two Hundred Years*, New York: Harry N. Abrams, 21.
17. INFOADEX (2000): *Estudio INFOADEX de Agencias y Centrales en España 2000*. Madrid, p. 245.
18. Basado en Goldman, Kevin (1993), "Talent Firm's Ads Fill New Coke Campaign," *The Wall Street Journal*, February 11, B3; Elliott, Stuart (1993), "A Shake-Up of Agencies By Coca-Cola May Be Just The Beginning Of A Wider 'Ideas Wanted' Push," *New York Times*, October 11, C7; Magiera, Marcy (1993), "CAA Asks Production Houses For Coke Ideas," *Advertising Age*, July 5, 8; Goldman, Kevin (1994), "Coke Blitz Keeps Successful '93 Strategy," *The Wall Street Journal*, February 8, B9; Wallenstein, Andrew (1995), "Coca-Cola's Sweet Return To Glory Days," *Advertising Age*, April 17, 4.
19. Basado en Goldman, "Talent Firm's Ads Fill New Coke Campaign."
20. Elliott, "A Shake-Up of Agencies By Coca-Cola May Be Just The Beginning Of A Wider 'Ideas Wanted' Push."
21. Atler, Stewart (1995), *Truth Well Told, McCann-Erickson and the Pioneering of Global Advertising*, New York: McCann-Erickson Worldwide.
22. *Advertising Age* (1996), "World's Top 25 Agency Brands," April 15, S15.
23. Elliott, Stuart (1994), "IBM To Transfer Advertising Work To Single Agency," *New York Times*, April 24, D1.
24. Gleason and Pat Sloan (1995), "Up In The Ayer," *Advertising Age*, September 11, 1, 8.
25. *Ibid.*

26. Ogilvy, David (1963), *Confessions of an Advertising Man*, New York: Atheneum.
27. Teinowitz, Ira (1994), "Why A-B Bounced Bud," *Advertising Age*, November 21, 1.
28. Blasko, Vincent J., and Michael P. Mokwa (1988), "Paradox, Advertising and the Creative Process," *Current Issues and Research in Advertising* 2, 11, 351–364.
29. Rothenberg, Randall (1994), *Where The Suckers Moon*, New York: Vintage Books.
30. Flynn, Julia, Kathleen Kerwin, and Mark Landler (1992), "Days of Doubt for a Creator of Icons," *Business Week*, October 19, 75–76.
31. Kover and Goldberg, "The Games Copywriters Play."
32. Glover, John (1993), "Benetton Bucks The Trend," *International Management* 48, 7, 48.
33. Elliot, Stuart (1993), "A Survey Shows That The Industry's Davids are Stinging the Goliaths," *New York Times*, June 23, 18.
34. Ripley, M. Louise (1991), "What Kind of Companies Take Their Advertising In-House," *Journal of Advertising Research* (October/November), 73–78.
35. La integración vertical es la Fusión con los proveedores (o los clientes). El mismo principio se aplica a la Fusión con distribuidores o consumidores.
36. *Advertising Age* (1993), "Ad Follies," December 20, 17.
37. *Ibid.*
38. Ogilvy, David (1992), "We Sell. Or Else," *The Advertiser*, Summer, 23.
39. Flynn, Kerwin, and Landler, "Days of Doubt for a Creator of Icons."
40. Lazarus, George (1993), "Burnett Beats The Odds, Keeps Oldsmobile's Ad Account," *Chicago Tribune*, February 2, 1.
41. Ogilvy, "We Sell. Or Else."
42. Adaptado a partir de Bayor, Leslie (1993), "Home Depot's \$40M Account On The Loose," *Advertising Age*, March 22, 1.
43. Esto es,  $17,65 = (15/85.000) \times 100.000$ .
44. El 17,65% se obtiene al dividir el 15% entre  $(1 - 0,15)$ .
45. Ogilvy, "We Sell. Or Else," 21–24.
46. Ley General De Publicidad (B.O.E. de 15 de noviembre de 1988), art. 14.
47. Liesse, Julie (1991), "Quaker 'Guarantees' Agency Pay," *Advertising Age*, October 28, 4.
48. Wells, Melanie, and Laurel Wentz (1994), "Coke Trims Commissions," *Advertising Age*, January 31, 2.
49. Smith, Dave (1994), "The Secret Life of Commercials," *New York Times*, April 24, C4.
50. Algunas ideas de este Apartado están basadas en Moriarty, Sandra E. (1991), *Creative Advertising*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
51. deBono, Edward (1971), *Lateral Thinking For Management*, Chicago: American Management Association.
52. Guilford, J. P. (1973), "Creativity—Retrospect and Prospect," *Journal of Creative Behavior* 7, 4, 247–252.
53. Young, James Webb (1975), *A Technique for Producing Ideas*, 3rd ed., Chicago: Crain Books.
54. Von Oech, Roger (1983), *A Whack On The Side Of The Head: How To Unlock Your Mind For Innovation*, New York: Warner Books.
55. Wallas, Graham (1926), *The Art of Thought*, New York: Harcourt, Brace and World.
56. Young, *A Technique for Producing Ideas*.
57. Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man*, 142.
58. Kuhn, Thomas S. (1970), *The Structure of Scientific Revolution*, 2nd ed., Chicago: University of Chicago Press.
59. Chandy, Rajesh (1995), "Organizing For New Product Introduction," unpublished dissertation, University of Southern California; Nord, Walter R., and Sharon Tucker (1987), *Implementing Routine and Radical Innovations*, Lexington, MA: Lexington Books.
60. Cuneo, Alice Z. (1995), "Goodby Crafts Winning Ways," *Advertising Age*, June 19, 8.
61. Elliot, "A Survey Shows That The Industry's Davids are Stinging the Goliaths."
62. *Advertising Age*, "Agency of the Decade."
63. Fizdale, Rick (1995), "Seeking Creativity That Is 'Daring . . . Fresh . . . Human . . . Believable,'" *Advertising Age*, July 31, LB-8.
64. Adaptado de Meyers, Janet (1995), "From Richmond, With Love," *Advertising Age*, September 25, M-2.
65. Esta sección se basa en Blasko and Mokwa, "Paradox, Advertising and the Creative Process."
66. *Advertising Age*, "50 Years of TV Advertising."
67. Blasko and Mokwa, "Paradox, Advertising and the Creative Process."
68. *Ibid.*
69. *Ibid.*
70. *Ibid.*
71. Dalrymple, *Advertising in America*.
72. Antin, Tony (1993), *Great Print Advertising*, New York: John Wiley & Sons.
73. Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man*, 142.
74. Ogilvy, "We Sell. Or Else," 21.
75. Dalrymple, *Advertising in America*.
76. Burke, Raymond R., Arvind Rangaswamy, Jerry Wind, and Jehoshua Eliashberg (1990), "A Knowledge-Based System For Advertising Design," *Marketing Science* 9, 3 (Summer), 212–229.
77. Ogilvy, David, "We Sell. Or Else."
78. Stewart, David W. and David H. Furse (1986), *Effective Television Advertising: A Study of 1000 Commercials*, Lexington, MA: Lexington Books.
79. *Advertising Age*, "50 Years of TV Advertising."

**SEGUNDA**  
**PARTE**

# Estrategias de comunicación



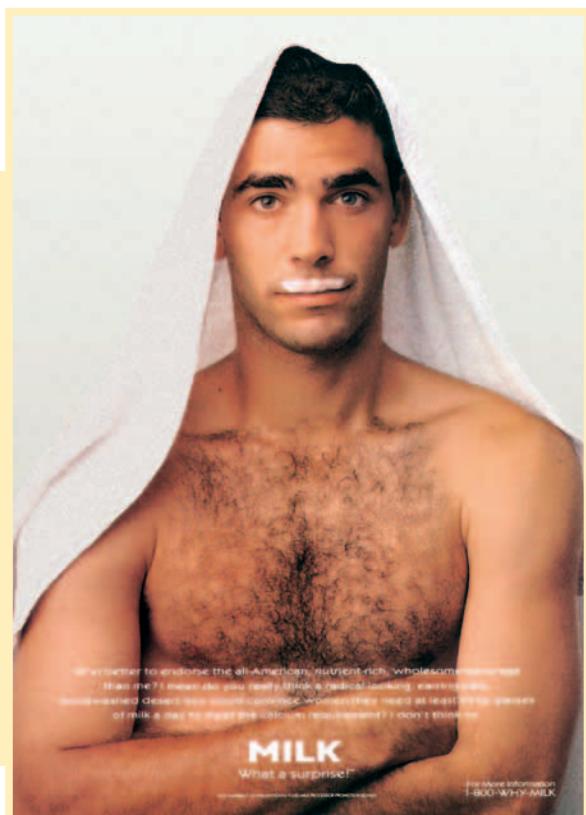
# C A P Í T U L O

## Fundamentos de la persuasión



**A** principios de los años 90, el consumo *per cápita* de leche llevaba dos décadas cayendo, principalmente porque muchos consumidores pensaban que la leche contenía mucha materia grasa y colesterol y que sólo los niños necesitan tomarla. Así que en 1994 la Junta de Promoción de la Leche en Estados Unidos encargó a la agencia Bozell Worldwide la realización de una campaña de treinta y seis millones de dólares para estimular el consumo de leche. A partir de una investigación del consumidor, la agencia decidió dirigirse a mujeres con edades comprendidas entre 25 y 44 años por varias razones: este colectivo tenía más necesidad de calcio; solía desempeñar el papel de ama de casa y responsabilizarse de otros miembros de la familia; formaba parte del grupo preocupado por la alimentación; y estaba evitando este producto. La campaña se orientó fundamentalmente a transmitir las numerosas ventajas nutritivas de la leche y a corregir algunas de las falsas ideas existentes. Con ese propósito los anuncios emitieron mensajes mostrando que la leche desnatada posee tantas sustancias nutritivas como la leche entera, pero sin materia grasa; que la leche puede prevenir la osteoporosis; y que la leche desempeña un papel fundamental en las dietas de deportistas y otras personas.

El pilar de la campaña estuvo en las imágenes de algunos famosos con un bigote de leche y la coletilla “Leche. ¡Vaya sorpresa!”. Cada famoso –siempre con el característico bigote de leche– explicaba sus razones para tomar este producto (véase la Figura 4-1). Un prestigioso fotógrafo tomó las instantáneas para que los anuncios pareciesen retratos re-



**FIGURA 4-1.**  
*El bigote de leche de Pete Sampras.*

*Fuente:*

Cortesía de Pistol Pete, Inc., the National Fluid Milk Processor Promotion Board, and Bozell Worldwide, Inc.

presentativos de cada personaje. En la campaña apareció una veintena de famosos, entre deportistas (como Pete Sampras), modelos (Kate Moss), actores (Lisa Kudrow), músicos (Tony Bennett) y estrellas de la televisión (Vanna White).

La campaña tuvo gran éxito y se hizo muy famosa. Video Storyboards Tests realizó una encuesta al público en donde fue valorada como mejor campaña impresa de 1995. Las investigaciones de la agencia detectaron que los consumidores iban conociendo más los beneficios nutritivos de la leche y mejorando su actitud hacia este producto. Debido al crecimiento de las ventas y a los positivos cambios de actitud en todos los públicos buscados, la Junta de Promoción de la Leche decidió reanudar la campaña en 1996 con un presupuesto de ciento diez millones de dólares y una extensión hacia nuevos públicos objetivo.<sup>1</sup>

¿Por qué tuvo tanto éxito la campaña del bigote de leche? ¿Cómo consiguió persuadir a los consumidores de que tomaran más leche o la vieran con mejores ojos? ¿Qué alternativas tuvo la agencia y la Junta? Estas son cuestiones fundamentales de la persuasión, que serán analizadas en este capítulo y en los siguientes de la segunda parte. La persuasión es utilizada en todas las profesiones y condiciones sociales. Por ejemplo, los abogados, los profesores, los políticos y los empresarios –entre otros muchos– deben persuadir habitualmente a su público o subordinados. Pero en el ámbito publicitario la persuasión es crucial e indispensable, pues forma parte de la esencia de cualquier campaña de comunicación.

En este libro la **persuasión** se define como la acción y el efecto de inducir a una persona a cambiar de opinión, actitud o conducta, mediante algún tipo de comunicación. La persuasión se puede lograr mediante datos informativos o argumentos –como veremos en el Capítulo 6–, pero también se consigue a través de condicionantes no siempre vinculados a la razón, como los testimonios o las emociones (miedo, alegría, etc.). Esta dicotomía entre los métodos de persuasión basados (o no basados) en la razón es importante en la publicidad actual, porque probablemente hoy en día es más frecuente el uso de la emoción, que será objeto del Capítulo 7. También ahora se persuade mucho mediante testimonios de famosos, de expertos o de figurantes, que avalan las marcas por diversas razones (sobre ello tratará el Capítulo 8). Ahora bien, toda comunicación exige como condición previa que el emisor mantenga la atención de la audiencia, materia a la que se dedicará el Capítulo 5.

Como la persuasión es un fenómeno tan importante y actual, los investigadores han propuesto numerosas teorías explicativas. En este capítulo vamos a describir las teorías más relevantes, así como los conceptos y principios de la persuasión empleados actualmente en la comunicación comercial. Nos centraremos en cuatro conceptos especialmente relevantes de la publicidad y promoción de ventas: el condicionamiento clásico, la repetición, la involucración y la evaluación. Y se acabará el capítulo integrando todos estos fundamentos.

## CONDICIONAMIENTO CLÁSICO

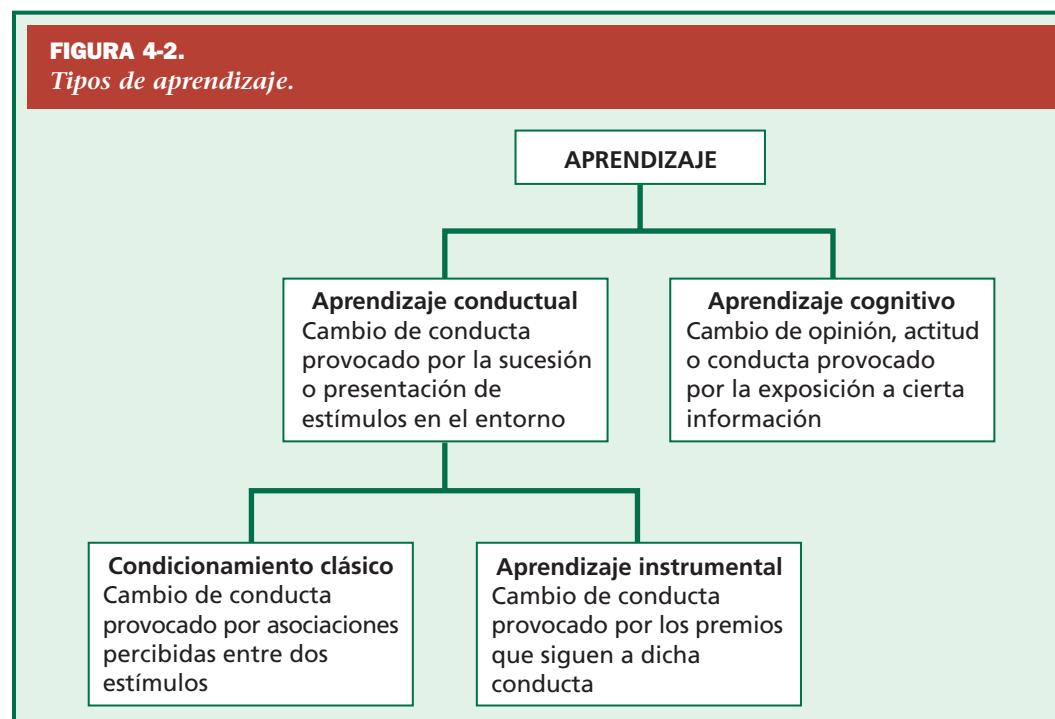
**A**finales del siglo XIX, el fisiólogo ruso Ivan Pavlov descubrió por primera vez las respuestas condicionadas, mediante estudios sobre las secreciones gástricas de la digestión. Su descubrimiento le llevó a realizar experimentos controlados con perros. Un típico experimento consistía en examinar la evolución del nivel de saliva en unos perros, medido a través de un método fiable. Se hacía sonar un diapasón y siete u ocho segundos después se daba a los perros un plato de comida siempre igual. Tras repetir diez veces la sucesión temporal entre el sonido y la comida, la campana solamente provocaba un poco de salivación. Pero después de treinta repeticiones el sonido ya provocaba mucha salivación. Tras las primeras repeticiones, el sonido tenía que hacerse durante dieciocho segundos para provocar una salivación. Sin embargo, tras muchas repeticiones, la salivación comenzaba sólo uno o dos segundos después del sonido.<sup>2</sup>

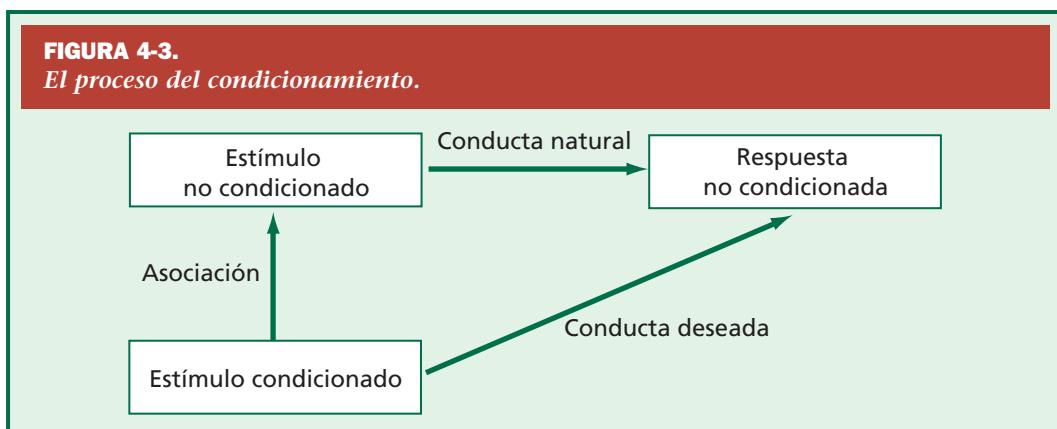
Los experimentos de Pavlov están entre los más famosos de la psicología del aprendizaje. El **aprendizaje** es un cambio bastante duradero en la conducta que resulta de una exposición a un estímulo. Hay varias clases de aprendizaje (véase Figura 4-2). El tipo de aprendizaje ejemplificado en los experimentos de Pavlov se denomina **condicionamiento clásico** (o pavloviano). El condicionamiento clásico es el cambio relativamente duradero de la conducta que resulta de la asociación percibida entre dos estímulos, como el sonido y la comida en los experimentos de Pavlov. Este tipo de aprendizaje puede explicar que los anunciantes pretendan asociar sus marcas a testimonios de famosos (véase Capítulo 8), canciones (véase Capítulo 7) o imágenes atractivas. ¿Cómo funciona exactamente el condicionamiento? ¿Qué factores entran en juego? En la siguiente sección se responde a estas preguntas.

## El proceso del condicionamiento

El condicionamiento clásico ocurre mediante una asociación entre dos estímulos: uno condicionado y otro no condicionado. Un *estímulo* es cualquier incitación que alguien pueda sentir. Un **estímulo no condicionado** se presenta cuando alguien está predisposto naturalmente a responder. Para los perros de Pavlov la comida es un estímulo no condicionado: su respuesta natural es salivar cuando huelen o ven la comida. Una **respuesta no condicionada** es la respuesta natural a un estímulo no condicionado, como la salivación de un perro al oler la comida. Un **estímulo condicionado** es aquel que en principio no provoca la respuesta no condicionada. Por ejemplo, la campanita para los perros de Pavlov. Un estímulo condicionado puede provocar otras respuestas naturales antes de que ocurra el condicionamiento, como cuando un perro levanta las orejas al oír una campana.

En los experimentos de Pavlov la asociación repetitiva de la campana y la comida motivó que los perros vinculasen ambos fenómenos y salivasen al oír la campana, incluso cuando el sonido no iba seguido de la comida. El efecto de la salivación provocado por el estímulo condicionado –la campana– se llama **respuesta condicionada**. La Figura 4-3 pre-





senta un diagrama que resume el proceso del condicionamiento clásico. La prueba final del condicionamiento clásico es poder provocar la respuesta condicionada (salivación) mediante el estímulo condicionado (campana), incluso cuando no existe estímulo no condicionado (comida). Una asociación inadecuada de los dos estímulos puede impedir la respuesta deseada (condicionada).

La respuesta condicionada, una vez aprendida, se mantiene sin requerir asociaciones repetidas de los dos estímulos. No obstante, si cualquiera de los estímulos se presenta aislado, la asociación entre ambos se va debilitando y puede llegar a perderse el condicionamiento. Este proceso se conoce como **extinción**. Por ejemplo, supongamos un perro que ha sido condicionado para salivar ante el sonido de una campana. Si no oye ninguna campana ni recibe comida durante varios días, el condicionamiento permanece igualmente intenso y la próxima vez que suene una campana habrá tanta salivación como antes. Por el contrario, si durante tres días suena la campana no seguida de la comida, o bien se sirve comida sin sonido previo, entonces el condicionamiento entre campana y comida se irá debilitando.

¿Se da el condicionamiento clásico en los humanos? ¿Puede emplearse en la publicidad? Hay varios estudios de laboratorio que sostienen la efectividad del condicionamiento en el ámbito comercial.<sup>3</sup> Ciertó estudio observó la reacción de unos sujetos expuestos repetidas veces al anuncio de una nueva marca de dentífrico con atractivas escenas acuáticas: produjo mayor gusto hacia esa marca que en los individuos del grupo de control, que vieron el mismo anuncio sin las escenas acuáticas.<sup>4</sup> Este cambio conductual es lo que muchos anunciantes esperan lograr en última instancia al asociar sus marcas con imágenes y personalidades atractivas.

Otro estudio afirma que el condicionamiento es la principal razón de que se muestren famosos en la publicidad.<sup>5</sup> La popularidad de los famosos se transmite a las marcas cuando ambos son asociados repetidamente. Entonces el famoso se convierte en estímulo no condicionado, mientras que la marca constituye el estímulo condicionado y el sentimiento de atracción es la respuesta. Un ejemplo ilustrativo es el caso de Bozell, que empleó famosos para ensalzar la imagen de la leche. El director de la campaña –Jay Schulberg– afirmó que los audaces retratos de personajes célebres con bigotes de leche “han dotado de sofisticación a un producto que, francamente, era tan sencillo como un vaso de leche”. Otro ejemplo fue la campaña publicitaria sobre la nueva generación Pepsi, en donde esta marca se asocia una y otra vez con jóvenes famosos que se divierten. Los anuncios nunca explicaron por qué es una bebida juvenil o proporciona alegría, aunque el anunciante buscó claramente la asociación de Pepsi con jóvenes personajes famosos y situaciones divertidas.

La asociación también puede abarcar otros sentidos. Entre otros ejemplos, cabe señalar las imágenes con las que está vinculada la canela en Estados Unidos. Los agentes inmobilia-

rios a veces recomiendan a quienes quieren vender una casa que hiervan un poco de canela antes de mostrar la vivienda a los posibles compradores. Hay mucha gente que asocia el olor de la canela con los postres caseros, con la ternura de unos padres cariñosos y una vida familiar feliz. El olor a canela puede evocar en el comprador escenas de un hogar cálido y agradable, con lo que resultará más atractiva la casa. Este ejemplo muestra dos fases del condicionamiento. En la primera, el olor a canela (estímulo condicionado) evoca la sensación hogareña (respuesta condicionada) de unos padres cariñosos que hacen postres (estímulo condicionado), mediante una asociación repetida durante los primeros años de la vida. En la segunda fase, el propietario del inmueble espera que el olor a canela (nuevo estímulo no condicionado) confiera la sensación de calor de hogar (nuevo estímulo condicionado) cuando lo visite un posible comprador.<sup>6</sup>

### Factores que favorecen el condicionamiento

¿Cuándo es más probable que exista condicionamiento? Numerosos experimentos han concluido que hay cuatro factores que favorecen el condicionamiento: la previsión, la distinción, la atracción y el vínculo del estímulo no condicionado.

En primer lugar, el estímulo condicionado debe permitir la *previsión* del estímulo no condicionado, es decir, el primero debe ser un buen indicio de la aparición del segundo.<sup>7</sup> Por ejemplo, si tras cada repique de la campana aparece la comida, y ésta nunca se recibe sin un tañido previo, entonces la campana es un presagio perfecto de la comida. En cambio, si a veces aparece la comida sin haber sonado la campana, o el repique no siempre va seguido del alimento, entonces la campana no es un buen presagio de la comida. La eficacia del condicionamiento depende de la exactitud con que el estímulo condicionado permita predecir el estímulo no condicionado. Mucha gente considera erróneamente que lo crucial es la sucesión temporal entre el estímulo condicionado y el no condicionado (la campana antes de la comida). Este orden entre estímulos se denomina **condicionamiento previo**. No obstante, las investigaciones concluyen que, aunque el tiempo es importante, la previsión lo es más.

En segundo término, el estímulo no condicionado debe ser *distinto*. Un estímulo distinto es uno que nunca o apenas se ha usado antes. Por ejemplo, al seleccionar un testimonio como estímulo, el anunciante debe elegir preferentemente un candidato que no haya avalado antes otras marcas. Además, el candidato debe suscitar claramente la asociación buscada con la marca anunciada. Por tanto, una hermosa modelo en un anuncio es más eficaz en tanto en cuanto representa un mensaje único no asociado a ninguna otra marca. (En el Capítulo 8 se analiza con más detalle este tema.) Téngase en cuenta que la distinción está muy directamente relacionada con la previsión. Es decir, un estímulo no condicionado frecuentemente asociado a otras marcas no será distinto y tampoco será un buen pronóstico. Sin embargo, Bozell ideó una manera creativa de resolver este problema: aunque en su campaña no aparecieron famosos muy célebres, su presentación con un bote de leche fue claramente excepcional.

En tercer lugar, el estímulo no condicionado debe tener un *gran atractivo* para el receptor. Este factor suele estar inversamente relacionado con los dos precedentes, sobre todo en cuanto a los testimonios de famosos. Esto se debe a que los famosos más populares suelen estar muy solicitados por los anunciantes, de modo que pueden aparecer demasiado en la publicidad. Normalmente un estímulo de atractivo moderado pero distinto es mejor que un estímulo muy atractivo pero habitual.

Por último, debe haber una buena *vinculación* entre ambos estímulos. Por ejemplo, una escena acuática es un buen estímulo para equipos de navegación, igual que un famoso bien vestido lo es para ropa elegante. En el Capítulo 5 se analiza la importancia de un buen vínculo.

El condicionamiento es un importante mecanismo de aprendizaje en los hombres y en los animales. Además, permite explicar un fenómeno muy frecuente en las comunicacio-

nes comerciales: los empresarios que intentan promocionar sus marcas mediante la asociación con estímulos atractivos. No obstante, los consumidores no perciben los anuncios como observadores pasivos. Pueden reflexionar, cuestionar e incluso examinar con otros el contenido de los anuncios. Por ejemplo, ante cierto perfume anunciado por una modelo, una espectadora podría argüir que muchos anuncios de perfumes muestran modelos atractivas, pero que ese perfume nunca le hará tan atractiva como las modelos. Este razonamiento podría debilitar el efecto del condicionamiento. Los otros tres conceptos tratados en este capítulo hacen referencia al papel de la razón en la persuasión.

## LA REPETICIÓN

La **repetición** consiste en presentar dos o más veces el anuncio (u otro estímulo) ante un sujeto. La repetición es indispensable en el entorno publicitario actual. Es estudiada en profundidad por la psicología, el marketing, la publicidad y el comportamiento del consumidor. Esta sección examina la exposición simple y la exposición repetida a un mensaje. Además analiza los fundamentos de la publicidad subliminal.

### La exposición simple<sup>8</sup>

Durante dos meses, un misterioso estudiante asistió a un curso en la Universidad de Oregon envuelto en una enorme bolsa negra. Sólo se le veían los pies descalzos. Cada lunes, miércoles y viernes, a las once de la mañana, la Bolsa Negra se sentaba en un pequeño pupitre al fondo del aula. El curso versaba sobre persuasión elemental. El profesor –Charles Goetzinger– sabía la identidad del estudiante, pero ninguno de sus veinte compañeros la conocía. Goetzinger afirmó que la actitud de los alumnos hacia la Bolsa Negra fue cambiando de hostilidad a curiosidad y al final se convirtió en amistad.<sup>9</sup>

En julio de 1975, John Adams, natural de New Hampshire, ganó las elecciones primarias republicanas en el Primer Distrito del Congreso del Estado, tras derrotar por cuatro mil votos a Edward Hewson, su competidor más cercano. Lo interesante de la campaña fue que Adams no dio discursos, ni ruedas de prensa, ni se gastó nada de dinero. “No hice ninguna campaña –dijo Adams–. Con mi nombre pensé que no era necesaria”. El presidente del Partido Republicano de New Hampshire explicó la victoria de la siguiente manera: “Cuando los votantes iban a elegir se encontraban ante cuatro nombres desconocidos. Me imagino que escogían al que les sonaba”.<sup>10</sup>

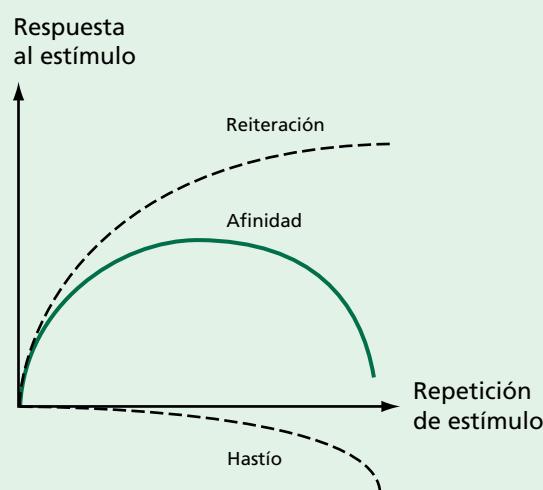
La **exposición simple** sucede cuando se presenta un estímulo con la intención de que alguien lo perciba pero sin reflexionar sobre el mismo. El *efecto de la exposición simple* se refiere a la creciente afinidad que el hombre desarrolla hacia estímulos percibidos anteriormente, aun cuando no recuerde haber estado expuesto a ellos. El psicólogo Robert Zajonc desarrolló una extensa investigación en este campo y defendió la existencia del efecto de la exposición simple. En uno de sus experimentos, Zajonc expuso varias veces a los sujetos a sílabas sin sentido. Luego midió su recuerdo y preferencia de las sílabas. Los sujetos prefirieron las sílabas vistas más a menudo sobre las menos vistas, aunque no entendiesen ni recordasen mejor las sílabas familiares que las otras sílabas. Una gran cantidad de estudios intentaron repetir el hallazgo de Zajonc bajo condiciones y estímulos distintos. Aunque los resultados no son idénticos, se ha demostrado que una repetición creciente lleva a una mayor afinidad hacia el estímulo. Sin embargo, sobrepasado cierto punto de saturación, la repetición creciente provoca menor afinidad hacia el estímulo.<sup>11</sup>

Los dos relatos anteriores ilustran los principios básicos de la exposición simple: que la repetición provoca familiaridad y afinidad (como en la Bolsa Negra), y que la familiaridad conduce a la preferencia y a la elección (como sucedió con John Adams). Téngase en cuenta que en ambos casos el proceso funciona incluso cuando no hay información sobre el estímulo. ¿La simple exposición no será más que otra forma de referirse al condicionamiento clásico? No exactamente. Al contrario que el condicionamiento clásico, la exposición simple indica que el mero acto de exponerse repetidamente a un estímulo puede predisponer hacia él, sin que medie un estímulo condicionado. Por ejemplo, escuchar a menudo una melodía puede llevar a preferirla sobre otra menos familiar. La exposición repetida de canciones y eslóganes en los anuncios probablemente se fundamente en esta creencia sobre el efecto de la repetición.

¿Por qué la repetición favorece así la afinidad? La explicación más convincente es que se debe a una combinación de dos factores: la reiteración y el hastío. Esta explicación ha acabado denominándose **teoría de dos factores**. Cuando los sujetos ven por primera vez nuevos estímulos, esa novedad les produce algo de incertidumbre y tensión. La exposición repetida reduce la incertidumbre y la tensión, desembocando en la familiaridad y la afinidad. Este proceso se denomina **reiteración**. Al mismo tiempo, la exposición repetida a los mismos estímulos acaba en un mayor aburrimiento y menor afinidad. Este proceso se llama **hastío**. La reiteración es más fuerte al principio, mientras que el hastío es mayor tras sucesivas repeticiones. Ambos factores presentan una respuesta a la repetición en forma de campana (véase la Figura 4-4).

Los ciclos de los lanzamientos discográficos ilustran muy bien esta explicación. Habitualmente, una nueva grabación no llama la atención la primera vez que se oye o, como mucho, sólo despierta un poco de curiosidad. Pero la audición repetida de esa música facilita que el consumidor se familiarice, que le vaya cogiendo gusto y que aumente la probabilidad de comprarla personalmente. En efecto, las compañías discográficas hacen lo posible para que las emisoras radien con frecuencia sus nuevas ofertas. En un mercado musical tan competitivo, la falta de familiaridad puede resultar ruinosa para un lanzamiento. Cuando una canción se convierte en un éxito, se oye constantemente en la radio, tanto en los hogares como en los lugares públicos. Una repetición excesiva produce hastío y la

**FIGURA 4-4.**  
*La teoría de dos factores.*



canción puede acabar desagradando, aunque se venda muy bien. Cuando se produce este hartazgo es el momento para que la empresa discográfica introduzca otro éxito.

### Publicidad subliminal

¿Qué relación existe entre la exposición simple y la publicidad subliminal? La **publicidad subliminal** consiste en transmitir elementos sugestivos que quedan fuera de los umbrales perceptivos, aunque vayan incluidos en materiales perceptibles. Por ejemplo, mensajes insertados entre las imágenes de un *spot*, en un lapsus tan pequeño que no se pueden ver; o mensajes sólo perceptibles al escuchar una canción con una velocidad distinta de la habitual. Luego la publicidad subliminal es totalmente distinta de la exposición simple. En la segunda se supone que los estímulos son perceptibles, aunque no inteligibles, de modo que se hacen eficaces con la repetición. En la primera se supone que los estímulos son inteligibles aunque no se puedan percibir normalmente.

Una cuestión muy controvertida es si la publicidad subliminal afecta realmente a la conducta. Los defensores afirman que sí influye, porque los mensajes son percibidos por el subconsciente y condicionan encubiertamente el comportamiento de los receptores. La polémica comenzó en los años cincuenta con un experimento descrito por Vance Packard en su famoso libro *Las formas ocultas de la propaganda*.<sup>12</sup> En el experimento, llevado a cabo por James McDonald Vicary, las frases "come palomitas" y "bebe Coca-Cola" se mostraron en una pantalla de cine durante la tercera parte de una milésima de segundo. Las ventas de Coca-Cola aumentaron un 58 por ciento y las de palomitas un 18 por ciento. Si la publicidad pudiese persuadir a la gente contra su voluntad y de forma inconsciente, sería una herramienta muy poderosa. Sin embargo, muchos psicólogos y publicistas creen que la publicidad subliminal no es eficaz por tres razones.

En primer lugar, se intentó imitar el experimento de Vicary en numerosas ocasiones. En la mayoría de las veces no se observó efecto significativo de la publicidad subliminal. Entre estos experimentos se cuentan las repeticiones del propio Vicary, que no alcanzaron ningún éxito.

En segundo término, el diseño del experimento original no contó con grupos de control adecuados. Un **grupo de control** es una muestra independiente que se compara con el grupo de experimentación. Ambos grupos están sujetos a las mismas condiciones, pero sólo el segundo está sometido al tratamiento analizado. De esta forma, las diferencias observadas entre uno y otro grupo pueden ser atribuibles al tratamiento. Los grupos de control aseguran que los efectos observados se deben solamente a la publicidad y no a cualquier otro factor, como el entorno o la película. En el experimento de Vicary, ciertos factores del entorno –como la temperatura– o de la película –como escenas con comida– pudieron haber estimulado la compra de comida y refrescos. Por tanto, algunos investigadores opinan que el experimento inicial tuvo un importante defecto de diseño, e incluso algunos consideran que fue inventado. Otro informe señala que Vicary utilizó sus afirmaciones sobre la eficacia de la publicidad subliminal para recaudar igualas y cuotas de consultoría de los anunciantes. Además, en 1958 desapareció sin dejar rastro.<sup>13</sup>

El tercer argumento –y más importante– contra la publicidad subliminal es que difícilmente algo puede afectar al comportamiento si no es percibido de forma consciente. Si los mensajes subliminales fuesen tan eficaces, probablemente esta técnica sería mucho más utilizada por los publicistas. Así mismo, podría ser utilizada por las instituciones públicas con fines sociales, como la lucha contra la droga, la delincuencia, la promiscuidad, la evasión de impuestos, etc.<sup>14</sup> No obstante, recuérdese que en España está prohibida cualquier técnica publicitaria que utilice estímulos de intensidad fronteriza con los umbrales perceptivos de los sentidos, aun cuando contribuyan a difundir un mensaje de interés social<sup>15</sup>. Igualmente, la Unión Europea ha prohibido en todo su territorio el uso de técnicas subliminales en la televisión.<sup>16</sup>

Aunque algunos investigadores siguen pensando que la publicidad subliminal es eficaz, la mayoría no lo cree. Sus efectos son tan discutibles que incluso algunos defensores cuestionan su viabilidad comercial.<sup>17</sup> Además, los partidarios no han conseguido generar un negocio acorde a la supuesta eficacia de esta técnica. Sin embargo, el público continúa creyendo en la publicidad subliminal. Unas encuestas descubrieron que entre el cuarenta y el cincuenta por ciento del público ha oído hablar de esta técnica, y que tres de cada cuatro de ellos creen que es utilizada en la publicidad.<sup>18</sup> Tal creencia puede reflejar el escepticismo general del público ante los anunciantes y quizás haya sido alimentado por algunos periodistas con informes poco fiables sobre la eficacia de esta técnica. Por otro lado, la gente puede confundir los efectos de la simple exposición y de la publicidad subliminal. Algunos quizás se ven afectados por estímulos no recordados y consideran que ese efecto de la exposición simple está motivado por la publicidad subliminal.

Normalmente, los anunciantes se comunican mediante mensajes claros y que estimulan el pensamiento y la reflexión del consumidor. Por tanto, las investigaciones más recientes se han centrado más en la repetición del mensaje que en los mensajes subliminales o en la exposición simple.

## La exposición repetida

Al contrario que la exposición simple, la **exposición repetida** hace referencia a la reiteración de estímulos dirigidos al consumidor. Numerosos estudios han llegado a conclusiones muy coherentes sobre los efectos de la repetición de mensajes.<sup>19</sup>

En primer lugar, la repetición produce mayor persuasión, medida en términos de reconocimiento, recuerdo, actitud, preferencia, intención de compra y comportamiento. Quizá por eso los candidatos a los comicios locales suelen pegar masivamente carteles con sus fotografías y escuetos eslóganes, sin apenas otra información. Esperan que la exposición repetida contribuya a aumentar el conocimiento, la familiaridad, la afinidad y, en última instancia, los votos, aun cuando no se presente información de peso.

En segundo término, los efectos positivos sobre el reconocimiento, el recuerdo, la actitud, la preferencia, la intención de compra y el comportamiento, disminuyen en intensidad en este mismo orden. El efecto más intenso se produce en el reconocimiento y el más suave en el comportamiento. Es decir, una exposición repetitiva al cartel electoral probablemente hará más conocido al candidato, aumentará en menor medida su familiaridad, estimulará todavía menos la afinidad con los votantes y tendrá una incidencia mínima en el sentido del voto.

Como tercer punto cabe señalar que la respuesta a la exposición repetida no suele ser lineal: al principio aumenta y luego se equilibra o disminuye. Esta tendencia es semejante a la característica de la exposición simple (cfr. Figura 4-4) y también es explicable mediante la teoría de dos factores.

Por último, los efectos de la exposición repetida pueden variar según diversas condiciones. Se analizarán más detenidamente tres factores de especial importancia: la frecuencia, la familiaridad y la complejidad del mensaje.

**Frecuencia del mensaje.** La **frecuencia** hace referencia al número y secuencia de las repeticiones durante cierto periodo de tiempo. Una cuestión que durante décadas ha intrigado a los anunciantes es cuántas exposiciones son necesarias para obtener la respuesta deseada.

Algunos profesionales de la publicidad opinan que tres exposiciones a un anuncio bastan para persuadir. Más repeticiones producen hastío y resultan contraproducentes. Este umbral fue propuesto originariamente por Herbert Krugman.<sup>20</sup> Este director y teórico publicitario afirmó que la primera exposición suscita interés sobre el tema, la segunda suscita interés por el mensaje y la tercera sirve de recuerdo o conclusión. Algunos experimentos de laboratorio han apoyado la hipótesis de las tres exposiciones.<sup>21</sup> Sin embargo, en un

contexto natural las tres repeticiones pueden ser insuficientes: la desigual exposición del público a la publicidad, la falta de atención ante los anuncios y la presión publicitaria de la competencia, pueden aumentar el número óptimo de exposiciones requeridas.<sup>22</sup>

En la misma línea cabe preguntarse cuál es la mejor secuencia de exposiciones, es decir, cómo han de distribuirse temporalmente. Algunos estudios han demostrado que extender algo las exposiciones puede mejorar los efectos positivos de la repetición.<sup>23</sup> Por ejemplo, una serie de cinco exposiciones, cada una con un día entre medias, es mejor que una serie de cinco exposiciones en el mismo día. Una razón de ello es que la repetición inmediata reduce el interés y la atención suscitados por las exposiciones.<sup>24</sup> Otro motivo es que la demora de las exposiciones pospone el inicio del hastío y facilita el efecto positivo de la reiteración, como vimos en la teoría de dos factores. Una tercera razón es que el retraso permite una mejor captación, apreciación y retención del mensaje.

**Familiaridad del mensaje.** Algunas investigaciones han demostrado que la familiaridad de la marca anunciada es un factor importante para lograr los efectos de la repetición.<sup>25</sup> La Figura 4-5 presenta la evolución de las marcas compradas por una muestra de hogares, que estuvieron expuestos a anuncios televisivos de una marca familiar y de otra desconocida.<sup>26</sup> Tal estudio define la *familiaridad* como la medida en que los hogares han comprado la marca anteriormente. La repetición de anuncios de una marca familiar provoca primeramente un crecimiento rápido de las ventas, que luego se estabilizan y tienden a disminuir. En cambio, la marca desconocida requiere muchas más repeticiones para lograr una respuesta positiva. Ahora bien, las ventas no paran de crecer a medida que se repiten más anuncios. (Estas conclusiones no son directamente extrapolables a condiciones distintas del estudio referenciado.)

La diferente respuesta ante los anuncios repetidos de una marca familiar y de otra desconocida se debe a varios motivos. Primero, porque los anuncios de la marca conocida pueden captar más la atención de los consumidores –que se fijan en la publicidad selectivamente– cuando se repiten menos veces que los anuncios de marcas desconocidas. En segundo lugar, los consumidores pueden sentirse más identificados con la publicidad de la marca conocida, debido a su experiencia. Tercero, pueden interpretar más favorablemente los anuncios de marcas familiares para mantener la coherencia entre sus actos y creencias.

**FIGURA 4-5.**  
*Compras domésticas en respuesta a los anuncios de televisión.*



Por otra parte, las mismas razones explican que la reiteración del anuncio de marca familiar pueda provocar hastío y reducir la eficacia (efectos que no tienen por qué producirse con una marca desconocida).

Una consecuencia importante del papel de la familiaridad es que las marcas con mucha cuota de mercado disfrutan de una doble ventaja. Reciben más atención de los consumidores y resultan más familiares que las marcas nuevas o de cuota reducida. De modo que necesitan menos publicidad. Una solución para las marcas nuevas o de pequeña cuota consiste en aumentar la familiaridad mediante acciones sugerentes, como promociones, descuentos y muestras. En los Capítulos 9 y 17 se analiza con más detalle este problema y las posibles soluciones.

**Complejidad del mensaje.** Un **mensaje complejo** es aquel tan difícil, largo o ambiguo que el receptor no puede comprenderlo en una sola exposición. Los estudios muestran que la repetición aumenta el efecto persuasivo de los anuncios que incluyen mensajes complejos.<sup>27</sup> Este fenómeno también puede ser explicado mediante la teoría de dos factores. Cada repetición de un anuncio con mensaje complejo permite que el receptor entienda mejor la información transmitida. Esto contribuye a mantener el interés por el anuncio y a retrasar el inicio del hastío. Los mensajes complejos pueden ser de varios tipos: los más frecuentes en la publicidad son los argumentos complejos, los mensajes sutiles de venta, los mensajes directos de venta, las campañas publicitarias y los mensajes recortados.

Un **argumento complejo** es aquel que emplea varias razones o pruebas, unas a favor y otras en contra de la postura recomendada. Las propuestas supuestamente eclécticas y las refutatorias constituyen casos típicos de mensajes complejos. Una **propuesta supuestamente ecléctica** combina unos débiles argumentos desfavorables con otros sólidos argumentos favorables. Un ejemplo es el anuncio del nuevo cepillo dental Oral-B, que afirma haber triplicado las superficies limpiadoras de sus cerdas, a la vez que admite que las ventajas no aumentan en la misma proporción (véase la Figura 4-6). Una **propuesta refutatoria** primero presenta los argumentos contrarios y luego los rebate. Por ejemplo, el anun-



**FIGURA 4-6.**  
Anuncio supuestamente  
ecléctico de Oral-B.

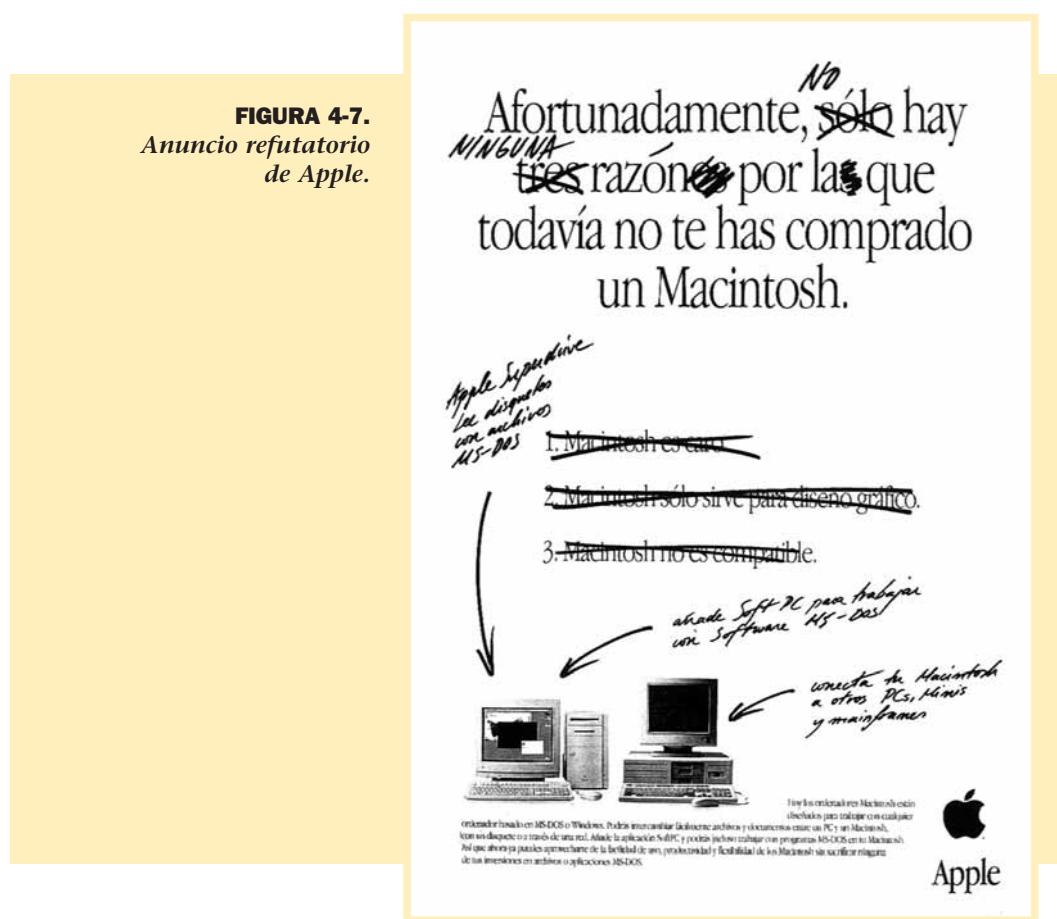
Fuente:  
Cortesía de Oral-B Laboratories.

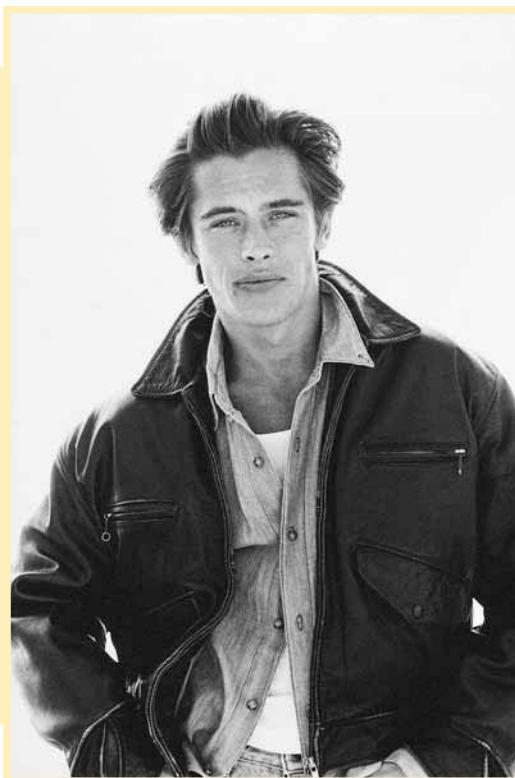
cio de Apple en que la letra de imprenta indicaba tres razones para no comprar Macintosh, luego corregidas con argumentos manuscritos favorables (cfr. Figura 4-7). En el Capítulo 6 se analizan estas estrategias más detenidamente.

Un **mensaje sutil de venta** es aquel mensaje que permite varias interpretaciones, persuade mediante la sugestión y no propone directamente ninguna acción o cambio. El anuncio de ropa Guess de la Figura 4-8 es un ejemplo. Gracias a la expresividad de la foto y a la ambigüedad del mensaje, es probable que la repetición del anuncio aumente el recuerdo de la marca y los sentimientos positivos hacia ella, mientras que es improbable que el hastío comience pronto. Además, cuando se tiene una experiencia favorable de la marca, el mensaje sutil de venta puede provocar que el espectador haga su propia interpretación positiva, lo que aumentará la eficacia del anuncio.<sup>28</sup> En la campaña de Bozell, el mismo bigote de leche se puede entender como un mensaje sutil con distintas interpretaciones. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores encontrarán gracioso el anuncio; a algunos tal vez les recordará tiernas escenas infantiles tomando leche; a otros les podrá parecer muy atractivo su famoso preferido; y, en fin, quizás otros opinarán que la leche está de moda.

Los **mensajes directos de venta** son claras propuestas para actuar o cambiar, que van acompañadas de algún tipo de presión o urgencia. Un ejemplo es el tipo de anuncio de algunos concesionarios de coches: "Todos los coches en exposición están a la venta. ¡Descuentos increíbles! Visite nuestro concesionario antes de que se acaben nuestras grandes ofertas". La repetición de mensajes sutiles de venta puede lograr mayor aceptación, mientras que la repetición de mensajes directos de venta puede causar mayor hastío e irritación.

**FIGURA 4-7.**  
*Anuncio refutatorio de Apple.*





**FIGURA 4-8.**  
*Una propuesta sutil de venta.*

*Fuente:*  
Cortesía de Guess, Inc.

Una **campaña publicitaria** consiste en una serie de anuncios unidos por un mismo tema. Las diversas presentaciones mantienen el interés y mejoran la comprensión del mensaje, mientras que la repetición del tema asegura una persuasión mejor. Un ejemplo es la campaña de Bozell para la leche, que durante el primer año contó con anuncios de veinte famosos, con igual formato y la misma secuencia final: “Leche. ¡Vaya sorpresa!” También cabe citar aquí las campañas internacionales del vodka Absolut en medios impresos. Cada uno de sus anuncios muestra una escena con la imagen de la botella de Absolut sin ningún texto, salvo unas palabras finales con los nombres de la marca y la escena. La originalidad y ligazón de las diversas presentaciones consiguió captar la atención y la familiaridad de muchos consumidores. Esta exitosa campaña ha convertido a Absolut en una de las primeras marcas mundiales de vodka.

Un **anuncio recortado** es aquel que ha ido eliminando algunas partes no esenciales de su versión completa. Un anuncio recortado es un tipo de mensaje complejo. En sentido estricto, recortar un anuncio supone simplificarlo. Sin embargo, eliminar algunos de los aspectos menos importantes estimula a que los espectadores rellenen las partes que faltan, rememorando el anuncio completo visto anteriormente. Por ejemplo, durante la Super Bowl de 1991, Pepsi introdujo un divertido anuncio de dos minutos con Michael J. Fox. Una joven y atractiva vecina llama a la puerta de Fox y le pide una lata de Pepsi. Fox asiente emocionado pero descubre su frigorífico vacío. Entonces sale por la ventana de atrás, cruza la calle sobre una viga y se cuela en el piso del vecino para coger una lata de Pepsi. Mientras Fox saborea su triunfo al haber complacido a su vecina, la compañera de piso de ésta aparece pidiendo otra Pepsi. En emisiones posteriores del anuncio, Pepsi redujo la duración a un minuto y más tarde a treinta segundos, manteniendo sólo los elementos clave de la cinta. Como el formato inicial se había difundido ampliamente, los anuncios recortados suscitaron interés, humor y agrado, sin causar hastío.

¿Cuántas exposiciones son suficientes? Retomamos la pregunta con que iniciamos esta pequeña sección. Los anunciantes necesitan una respuesta sencilla y concreta para fijar

el número y el calendario de las inserciones de la campaña publicitaria. Sin embargo, acabamos de ver que no existe una respuesta sencilla y numérica. La eficacia de la repetición depende de muchos factores que varían sustancialmente de un anuncio a otro. Hay tantos matices respecto a la complejidad del mensaje que resulta simplista cualquier concreción del mejor número de repeticiones. Además, existen otros factores que pueden complicar más el papel de la repetición: los niveles de pensamiento, emoción e involucración. Los principios analizados aquí aportan simplemente directrices generales para diseñar anuncios o programar una campaña. El dictamen específico sobre un anuncio concreto depende de las pruebas publicitarias, como se explica en el Capítulo 14.

## LA INVOLUCRACIÓN

**U**

na madre ve un programa de televisión mientras su bebé juega en una alfombra cercana. Cuando aparece un anuncio (de ketchup Heinz) se vuelve hacia su bebé para jugar con él. Oye partes del anuncio y la frase "consistente y rico". Está demasiado entretenida con su bebé como para pensar en ello. No obstante, tras muchas repeticiones del anuncio, en su mente se crea una asociación: que el ketchup Heinz es el más consistente y rico.

Gran parte de la publicidad actual en televisión consiste en numerosas repeticiones de anuncios cortos, que ofrecen una información limitada y que parecen triviales o a veces sencillamente estúpidos. Los periodistas señalan la insustancialidad de estos anuncios y algunos analistas reproban su superficialidad. Muchos críticos de la publicidad opinan que la poca atención prestada a los *spots* televisivos los convierte en ineficaces. Pero los empresarios reafirman su confianza en este medio, al que dedican enormes recursos cada año. Herbert Krugman fue uno de los primeros que defendió convincentemente la eficacia de los anuncios en apariencia simplistas.<sup>29</sup> Sugirió que la comunicación mediante *spots* televisivos difiere de la insertada en medios impresos, que suele contener mucho texto y argumentos sólidos. La diferencia es debida a la *involucración* de la audiencia. Krugman aseguró que gran parte de la publicidad televisiva es percibida en un **proceso de baja involucración**, es decir, los consumidores están expuestos a los anuncios pero no hacen esfuerzo para pensar en ellos. Afirmó que la exposición repetida en televisión es capaz de persuadir con igual o mayor eficacia que la reiteración de anuncios con argumentos sólidos. En efecto, el estado distraído en que perciben los consumidores los *spots* televisivos puede llevarles a atenuar sus prejuicios y aceptar más fácilmente el mensaje.

Las opiniones de Krugman han provocado toda una corriente de investigaciones sobre el proceso de baja involucración.<sup>30</sup> Tales estudios han ampliado el contenido y han enriquecido la explicación del fenómeno. Existen por lo menos dos tipos de involucración: **involucración cognitiva** (pensamiento) e **involucración emocional** (sentimiento).<sup>31</sup> El término *involucración*, tal como se emplea aquí, hace referencia principalmente a la involucración cognitiva, en la que el receptor procesa el mensaje más o menos activamente. El nivel de involucración de alguien depende de varios factores. Los más frecuentes son el contexto, el mensaje, el propio individuo y la marca anunciada. El *contexto* es la programación que envuelve al anuncio o las personas con las que se está viendo la televisión. La involucración contextual puede provocarse cuando el anuncio plantea una pregunta que suscita una discusión entre quienes están viendo la televisión. La involucración del mensaje surge cuando uno se ve inmerso en los temas, símbolos o imágenes que presenta el anuncio. La involucración individual surge del interés natural de una persona ha-

cia el producto anunciado. La involucración respecto a una marca nace de una cierta predisposición hacia dicha marca. Un proceso de baja involucración se caracteriza porque ninguno de estos factores contribuye a que el consumidor se interese por el anuncio.

Estudios posteriores apoyaron la tesis de Krugman sobre el proceso de baja involucración, aportando evidencias al respecto. Por ejemplo, una investigación contrastó que es más probable que los espectadores crean afirmaciones triviales cuando están menos involucrados en su evaluación.<sup>32</sup> Un ejemplo de afirmación trivial fue “Las Vitaminas Nature Valley están formuladas especialmente para una rápida absorción”. Los sujetos muy involucrados debieron evaluar la veracidad de la afirmación, mientras que los poco involucrados tuvieron que calificar su legibilidad. Se observó que los sujetos involucrados tendieron a evaluar la veracidad de las aseveraciones según sus conocimientos y razonamientos. Pero los sujetos distraídos tendieron a responder según su familiaridad hacia las afirmaciones hechas. En efecto, los individuos menos involucrados consideraron más veraz la información cuando experimentaron una reacción de “me suena”. Estos resultados muestran que realmente cabe persuadir a personas poco involucradas y que la eficacia se ve aumentada por la falta de involucración.

La baja involucración también sirve para explicar la eficacia de la campaña del bigote de leche. Téngase en cuenta que los famosos mostrados en los anuncios dieron sus razones a favor de la leche. Sin embargo, el bigote de leche ofreció una digresión divertida del mensaje, reduciendo así la reticencia hacia el mismo. Este camino puede haber sido más eficaz que un mensaje directo basado en sólidos argumentos. Frente a una proposición fuerte, los consumidores siempre podrían haber contraargumentado que la leche tiene colesterol, que la leche desnatada pierde sabor u otras objeciones.

La teoría de la baja involucración tiene varias consecuencias. La primera es que la publicidad no es trivial ni ineficaz en un entorno de baja involucración, aunque no se procese directamente nada o casi nada del anuncio. En efecto, las frecuentes distracciones al ver la televisión pueden aumentar la eficacia de la publicidad. En un contexto de baja involucración, las distracciones pueden disminuir la atención y la resistencia al mensaje, pero pueden aumentar el reconocimiento, la credibilidad y la conformidad. En segundo lugar, es clave para los anunciantes conocer cuándo los consumidores tienden a adoptar actitudes de alta o baja involucración. Entonces, los anunciantes pueden diseñar anuncios apropiados y emitirlos en el contexto adecuado. Y, como último punto, la distracción durante la publicidad puede ser una ventaja estratégica si reduce la resistencia al mensaje sin disminuir el nivel de exposición. Luego los anunciantes necesitan identificar los factores que distraen así a los consumidores. La teoría de la evaluación ayuda a comprender mejor las dos últimas cuestiones.

## EVALUACIÓN

Cuando un estímulo capta la atención de un individuo, éste puede considerarlo o sopesarlo. Tal valoración se conoce como **evaluación**. Los psicólogos John Cacioppo y Richard Petty creen que la evaluación es un aspecto clave de la persuasión.<sup>33</sup> Para explicar este fenómeno, ellos han propuesto el **modelo sobre la evaluación previsible**. Este modelo predice la probabilidad de que un mensaje llegue a persuadir a las personas que lo evalúan.

### Modelo sobre la evaluación previsible

La premisa fundamental de este modelo es que la gente tiende a evaluar un mensaje cuando está motivada y es capaz. En esa situación se buscan y sopasan razones a favor y en contra del mensaje. Este tipo de persuasión sigue la llamada **ruta central**. Cuando el público carece de motivación y capacidad, tiende a responder en función de ciertos ele-

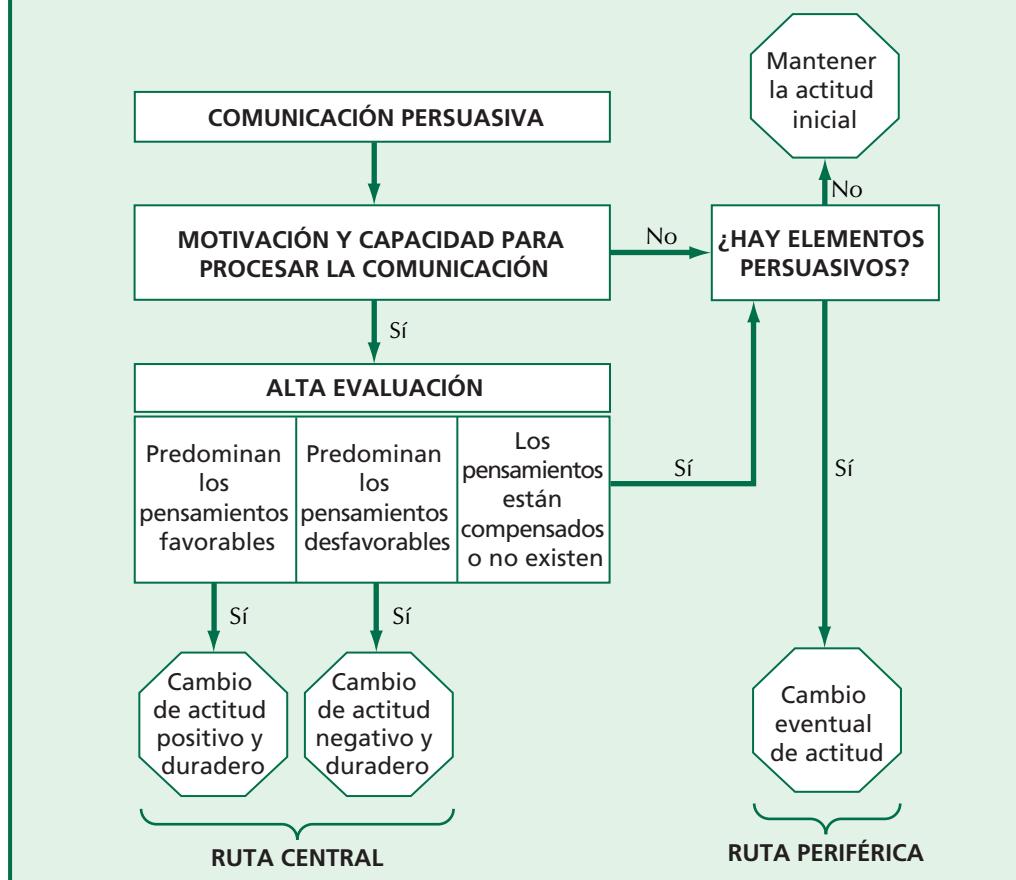
mentos o signos asociados al mensaje. Este tipo de persuasión se denomina **ruta periférica** (véase Figura 4-9). Por tanto, la gente “no es ni siempre reflexiva ni siempre desatenta” al formar sus opiniones y tomar las decisiones, pero tienden a adoptar la ruta central o la periférica en función de su motivación y capacidad.<sup>34</sup>

La persuasión a través de la ruta central supone que los receptores del mensaje realizan las siguientes actividades:

- Atender al mensaje.
- Recordar la información relevante.
- Comparar las ventajas del argumento publicitario respecto a su opinión previa.
- Hacer deducciones de los datos disponibles.
- Llegar a una conclusión general, a un cambio de actitud o a una decisión.

De esta manera, la solidez del argumento es la clave de la persuasión. Si en el proceso predominan los pensamientos favorables sobre el mensaje, entonces hay un cambio positivo de actitud y se acepta el mensaje. Un predominio de pensamientos desfavorables produce un cambio negativo de actitud y un rechazo del mensaje. Si los pensamientos negativos y positivos están compensados o bien no existen, entonces la actitud no cambia.

**FIGURA 4-9.**  
*El modelo sobre la evaluación previsible.*



Fuente: Adaptado con permiso de Cacioppo, John T., and Richard E. Petty (1985), “Central and Peripheral Routes to Persuasion: The Role of Message Repetition,” in *Psychological Processes and Advertising Effects: Theory, Research and Applications*, Linda F. Alwitt and Andrew A. Mitchell, eds. Mahwah, NJ: Erlbaum, 91–111.

Por su parte, en la ruta periférica estas actividades y pensamientos son menos probables: el sujeto normalmente llega a las conclusiones en función de los elementos persuasivos del mensaje. Algunos ejemplos de señas o claves persuasivas son la fama del testimoniante, el coste del anuncio o la *cantidad* de argumentos (en lugar de la *solidez* de los argumentos). La campaña publicitaria de la leche utilizó testimoniantes famosos como móvil persuasivo, y sólo presentó breves textos sobre las ventajas del producto.

Las Figuras 4-10 y 4-11 presentan sendos anuncios de coches con una orientación bien distinta: el primero persuade por la ruta central, mientras que el segundo lo hace por la ruta periférica.

La diferencia entre ambas rutas también se manifiesta en los caminos que los estudiantes pueden seguir para responder un examen tipo test. Quienes han estudiado y dominan la materia son capaces de evaluar la respuesta más razonable entre las alternativas ofrecidas (ruta central). Pero quienes no están preparados, por falta de motivación o capacidad, probablemente no sean capaces de evaluar las alternativas. Estos alumnos deberán adivinar la respuesta en función del orden de las opciones, la posición de la alternativa correcta en la pregunta anterior y otros criterios semejantes (ruta periférica).

Téngase en cuenta que la ruta central requiere tanto motivación como capacidad. La **motivación** es la predisposición del individuo para evaluar el mensaje. En la publicidad, la motivación más frecuente es el interés del consumidor hacia el producto anunciado, porque ya lo ha comprado antes o porque piensa adquirirlo más adelante. También cabe motivar a los receptores para que evalúen un mensaje mediante una pregunta o adivinanza al comienzo del anuncio. Por ejemplo, la empresa Costa Cruceros lanza una pregunta provocadora para estimular al público antes de mostrarle las características de sus

**Ironías del destino.**  
**Ahora resulta que los que más tienen, gastan menos.**

Lancia k. El nuevo Lancia k 2.4 jtd incorpora la más refinada tecnología en el mundo del diésel. Su motor de inyección directa, por ejemplo, desarrolla una potencia de 136 CV que le permite llegar de 0 a 100 Km/h en 10 segundos. Eso se logra con un silencio de marcha absoluto. No hay vibraciones molestas. Niugua ruido. Pero lo interesante es que esa fuerza, suavidad y brillantez del motor están acompañadas, además, de una gran moderación en el consumo: sólo 6.2 l./100 km.\* El secreto que permite al Lancia k 2.4 jtd conseguir unas más elevadas prestaciones con consumos tan contenidos está en el innovador sistema de inyección UNIET, que controla electrónicamente la presión del combustible independientemente del régimen de giro del motor. Por último, no podemos dejar de mencionar un aspecto que es fundamental: la elegancia Lancia. Se nota en el diseño, en el espacio, en el confort, en el gusto por todos los detalles. Esa elegancia es una característica que se nacece siempre a la marca Lancia. Como se ve, el Lancia k 2.4 jtd lo tiene todo. Y, teniéndole todo, además se da el lujo de gastar menos. Ironías del destino.

\* Conforme CEV 13/98 - ciclo urbano.

[www.lancia.com](http://www.lancia.com)

Lancia Il Granturismo

**FIGURA 4-10.**  
*Anuncio de coche que persuade por la ruta central.*

**FIGURA 4-11.**  
*Anuncio de coche que persuade por la ruta periférica.*

**Aftersun.**

Para ella, atrevidos vestidos de encaje con un punto de transparencia. Camisetas o tops, que dejen a la vista media cintura.  
Corsés, combinaciones, negligés. Encima o debajo. Tejidos metálicos. Encías ricos en detalles. Escotes atrevidos. Espaldas descubiertas. Trajes chaquetas muy abiertos y faldas reivindicadamente cortas. Botines de piel a media pantorrilla.

Para él, americanas marineras y tejanos. Jersey de algodón con motivos geométricos. Camisetas de cuadros en colores crudos. Blazers anchos de manga corta. Americanas de tejidos frescos y colores naturales, combinados con pantalones deportivos y polos cerrados a medio cuello.

Puedes estar seguro de que el Nuevo Golf Cabrio, también es el coche ideal para después del sol.

Golf Cabrio 1.8 75 CV  
Golf Cabrio Avantgarde 1.8 90 CV  
Golf Cabrio Avantgarde 2.0 115 CV

**Nuevo Golf Cabrio**

servicios (véase Figura 4-12). La **capacidad** es la habilidad personal para lograr el esfuerzo mental necesario. Muchos factores influyen en la capacidad del receptor para evaluar un mensaje. La capacidad está condicionada por el uso de técnicas lingüísticas adecuadas, un

**FIGURA 4-12.**  
*Anuncio que motiva al público mediante una pregunta.*

*¿A pasarte horas delante del ordenador le llamas navegar?*

Avanza mejor destino. ¡No te pierdas que es lo que combina el crucero! Pasa días que te hacen sentir como en casa. Pasa días que te permiten descubrir rincones que no has visto jamás. Pasa días que te llevan a tiempos de leyenda. Pasa días que te permiten vivir momentos que te recordarás el resto de tu vida. ¡Pasa días que te permiten vivir!

Costa Cruceros. Navegación para disfrutar.

buen entrenamiento en el pensamiento lógico, bastante conocimiento sobre la materia y tiempo para pensar detenidamente. La persuasión mediante la ruta central se debe usar selectivamente porque requiere motivación y capacidad, lo que no se da con facilidad.

Cacioppo y Petty citan numerosos estudios que apoyan el modelo sobre la evaluación previsible.<sup>35</sup> En un estudio observaron las respuestas ante anuncios alternativos de una marca ficticia de cuchillas de afeitar.<sup>36</sup> Los anuncios optaban por argumentos sólidos o por argumentos débiles (véase Figura 4-13), y empleaban testimonios de famosos o de gente común. Además, los investigadores consiguieron influir en los sujetos para que se involucrasen mucho o poco con el mensaje del anuncio. Para provocar mucha involucración les dijeron que pronto podrían comprar la marca anunciada, porque se lanzaría en su ciudad inmediatamente después de ver el anuncio. Para provocar baja involucración les dijeron que podrían comprar algún otro producto inmediatamente después de ver el anuncio, ya que la marca anunciada se lanzaría en otra ciudad. Los resultados del estudio demuestran que cuando los sujetos están involucrados con el mensaje adoptan un proceso de ruta central, en donde es importante la solidez de los argumentos (véase la parte inferior de la Figura 4-14). Pero cuando los sujetos no están involucrados adoptan un proceso de ruta periférica, en donde son importantes ciertos signos, como el tipo de testimonio (véase la parte superior de la Figura 4-14).

### Estabilidad de la persuasión según la ruta seguida

¿Qué estabilidad tienen los cambios de opinión y actitud provenientes de la ruta central o de la periférica? Para contestar a esta pregunta debemos considerar dos aspectos fundamentales de la estabilidad de los cambios: la permanencia y la resistencia.

La **permanencia** es la durabilidad del cambio ocasionado por la persuasión. Los cambios que siguen la ruta central normalmente son más duraderos que los que siguen la ruta periférica. Sucedía así porque los usuarios de la ruta central analizan cuidadosamente los argumentos, tienen en cuenta sus propios puntos de vista y llegan a una conclusión deducida lógicamente. Estas personas probablemente recordarán los puntos importantes, o por lo menos la conclusión, debido al esfuerzo realizado, y mantendrán el cambio de opinión o actitud. Por su parte, las conclusiones de la ruta periférica, que se basan en los ele-

**FIGURA 4-13.**

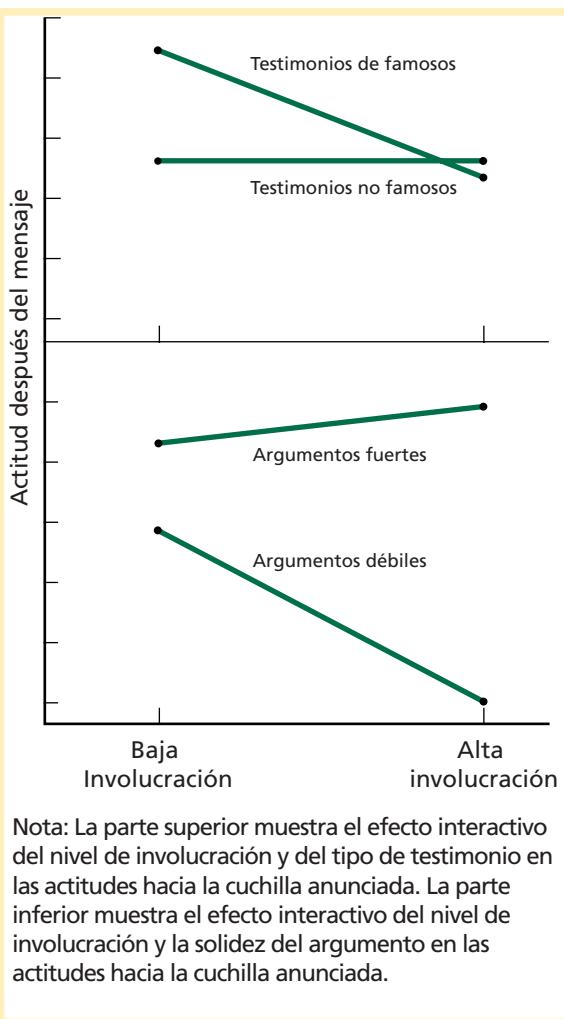
*Textos alternativos para anunciar una marca ficticia de cuchilla de afeitar.*

Textos con argumentos sólidos	Textos con argumentos débiles
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Diseñado científicamente</li><li>■ Nuevo y avanzado método de afilado que consigue apurar mejor</li><li>■ Preparado químico especial que evita los cortes y arañazos</li><li>■ Mango diseñado con estrías para que no resbale</li><li>■ Mediante pruebas comparativas se demostró que la cuchilla anunciada consigue un apurado dos veces mejor que las cuchillas de la competencia</li><li>■ La posición única del ángulo de la cuchilla proporciona el mejor apurado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Diseñado estéticamente</li><li>■ Flota en el agua con poco óxido</li><li>■ Varios tamaños, formas y colores</li><li>■ Diseño pensado para el baño</li><li>■ De uso único y memorable</li></ul>

Fuente: Petty, Richard E., John T. Cacioppo and David Schumann (1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research* 10 (September), 135–146, 1983. Copyright 1983 The University of Chicago Press.

**FIGURA 4-14.**  
Efecto persuasivo del tipo de testimonio y de la solidez del argumento.

Fuente:  
Petty, Richard E., John T Cacioppo, and David Schuman (1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research* 10, Spetember, 1983, 135–146. Copyright 1983 The University of Chicago Press.



sayunas poco después". Los tópicos culturales no basados en argumentos racionales pueden ser permanentes, pero no son resistentes.

La persuasión que sigue la ruta central normalmente es permanente y resistente. La persuasión a través de la ruta periférica no es ni permanente ni resistente, aunque puede hacerse más duradera mediante la repetición y más resistente mediante argumentos favorables. Por ejemplo, hasta la década de los setenta el dominio de Coca-Cola en Estados Unidos se debió a la fidelidad de los consumidores hacia esta marca, creada durante décadas, transmitida de una generación a otra y reforzada con anuncios basados en la ruta periférica de la persuasión. Desde mitad de los setenta, Pepsi atacó la estrategia de Coca-Cola mediante anuncios de ruta central que argumentaban los resultados de los tests ciegos. Los consumidores de Coca-Cola tenían poca defensa frente a este ataque directo. La estrategia publicitaria ha resultado eficaz y ha desembocado en un reparto equilibrado del mercado entre ambas marcas.

Aunque el modelo sobre la evaluación previsible fundamentalmente compara los argumentos y los elementos persuasivos, Cacioppo y Petty afirman que también explica otros condicionantes, como la emoción, el humor, el estado de ánimo y la música.<sup>38</sup> Estos factores son importantes principalmente en la ruta periférica, aunque pueden servir de apoyo en la ruta central. Por ejemplo, el uso de la emoción puede aumentar el efecto de los argumentos racionales en la ruta central, y la emoción a veces es el único medio de persuasión en la ruta periférica. Así mismo, el humor puede reducir la resistencia a un argu-

mentos persuasivos, probablemente no se recordarán durante mucho tiempo. Sin embargo, la repetición tiende a ser más eficaz en la ruta periférica. En la ruta central la repetición de argumentos de peso puede provocar hastío e irritación, salvo que éstos sean suficientemente complejos.

La **resistencia** es el aguante de los cambios ocasionados por la persuasión ante los ataques basados en nueva información. Aunque la permanencia y la resistencia suelen darse a la vez, en realidad son independientes, como se observa en los tópicos culturales.<sup>37</sup> La creencia en un tópico, como "lávate los dientes cada mañana nada más levantarte," normalmente es más inculcado con consejos repetidos durante la infancia (reforzados por la autoridad de los adultos) que con argumentos de peso. Las personas que no asimilan racionalmente estas creencias tienen dificultad para defenderlos. Pueden venirse abajo cuando se enfrentan a sólidos argumentos contrarios. Un argumento en contra puede ser el siguiente: "lavarse después de las comidas es fundamental para la salud de los dientes, porque elimina los restos de comida y mata las bacterias; lavarse en cuanto te levantas no tiene mucho sentido si de-

mento sólido en la ruta central, y puede suscitar buena voluntad hacia la marca en la ruta periférica. Lo mismo cabe decir de la música y del estado de ánimo.

Algunos autores piensan que el papel de la emoción es más complejo de lo que acabamos de describir, porque las emociones pueden provocar en los receptores un estado de mayor involucración. Las emociones pueden llevar a una acción inmediata más eficazmente que la razón. Imágenes sobre la matanza de crías de focas para obtener pieles sirvieron para que el público se interesase por la defensa medioambiental y se ralentizase inmediatamente la demanda de ropa hecha con piel de foca. Los Capítulos 6, 7 y 8 describen cómo persuadir a través de la razón (ruta central), la emoción (ruta central o periférica) y el testimonio (ruta periférica), respectivamente.

## INTEGRACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS

En este capítulo hemos presentado cuatro conceptos clave de la persuasión: el condicionamiento, la repetición, la involucración y la evaluación. Estos conceptos provienen de distintos ámbitos de la investigación, pero cada uno contribuye a explicar la persuasión de forma exclusiva. El condicionamiento clásico describe las bases de la persuasión, exponiendo los procesos psico-fisiológicos mediante los que aprendemos a asociar. Los estudios sobre la repetición describen la cantidad de exposiciones necesarias para que una campaña resulte persuasiva. Los trabajos sobre la involucración exploran cómo la persuasión es afectada por el grado de interés y experiencia del receptor. El modelo sobre la evaluación previsible representa dos rutas de la persuasión y las variables eficaces en cada una.

Los cuatro conceptos, además de ser complementarios, comparten un rasgo importante: cada uno supone una dicotomía en las rutas de la persuasión.<sup>39</sup> De ahí que diferenciamos el aprendizaje conductual y el aprendizaje cognitivo; la exposición simple y la exposición repetida; la alta involucración y la baja involucración; más la ruta central y la ruta periférica de la persuasión. Estas dicotomías pueden explicarse mejor mediante el modelo de la evaluación previsible. Este modelo propone que un individuo motivado y capaz adoptará la ruta central, mientras que otro sujeto sin ambos requisitos adoptará la ruta periférica.

No obstante, los cuatro conceptos varían con respecto a la cantidad de esfuerzo mental que requiere el receptor, incluso en la ruta no cognitiva o periférica. La repetición simple suele ser la más primitiva, en el sentido de que se espera un mínimo esfuerzo mental por parte del receptor. En efecto, los estímulos no tienen por qué provocar pensamiento. El siguiente nivel de esfuerzo consiste en la baja involucración, que se caracteriza porque los receptores atiendan a los anuncios sin pensar mucho sobre ellos. Respecto al condicionamiento, los receptores pueden no pensar sobre los estímulos pero sí percibirse de las asociaciones e involucrarse con los estímulos (como cuando uno está expuesto a comida o bebida). Por último, en la ruta periférica, aunque hay poca evaluación, los receptores sí que sacan conclusiones basadas en ciertos elementos persuasivos, lo que presupone algún esfuerzo cognitivo.

Otra diferencia entre estos conceptos consiste en que los factores que conducen a la ruta periférica no coinciden con los que llevan al proceso de baja involucración. El proceso de baja involucración se presenta cuando los receptores *caren de motivación* para evaluar el mensaje aunque tengan capacidad para hacerlo. Como la persuasión vía periférica puede darse cuando falta bien la motivación o bien la capacidad, abarca una serie de condiciones más amplia que el proceso de baja involucración. Tengamos en cuenta, por ejemplo, un consumidor que escoge un vino barato como regalo para ir a una cena. Supongamos que este consumidor no es experto en vinos y escoge una marca en función del encanto de la publicidad o de la fama del lugar de origen. Este consumidor se involucra mucho en el proceso de decisión pero sigue una ruta periférica.

## RESUMEN

La persuasión es un cambio de opinión, actitud o conducta suscitado por alguna comunicación. Los investigadores han propuesto diversas teorías para explicar la persuasión. De ellas sobresalen cuatro conceptos especialmente relevantes en la publicidad y la promoción: el condicionamiento clásico, la repetición, la involucración y la evaluación.

El condicionamiento clásico consiste en transmitir una respuesta provocada naturalmente por un estímulo no condicionado a un estímulo condicionado, gracias a la asociación existente entre ambos estímulos. Una respuesta condicionada es duradera y sólo se extingue cuando alguno de los dos estímulos se presenta en solitario. El condicionamiento está afectado por la previsión, la distinción, la atracción y el vínculo del estímulo no condicionado.

El efecto de la exposición simple hace referencia a la mayor afinidad que desarrollan los sujetos hacia determinados estímulos, aunque quizás no recuerden haber estado expuestos a ellos. La exposición repetida es la recepción reiterada de estímulos que animan el pensamiento del consumidor. La respuesta a la repetición normalmente no es lineal, sino que primero aumenta y luego se estabiliza o disminuye. Esto puede deberse a la familiarización con los estímulos nuevos y al hastío ante una repetición excesiva de los mismos estímulos. La eficacia de la exposición repetida depende de la frecuencia, familiaridad y complejidad del mensaje.

La publicidad subliminal es aquella que contiene elementos sugestivos que quedan fuera de los umbrales perceptivos, aun-

que vayan incluidos en materiales perceptibles. Mientras la exposición simple supone estímulos perceptibles pero no necesariamente inteligibles, la publicidad subliminal implica estímulos inteligibles e imperceptibles. Ningún estudio científico consistente confirma la eficacia de la publicidad subliminal.

La baja involucración es un estado en el que los consumidores están expuestos a ciertos anuncios pero sin reparar ni reflexionar demasiado sobre ellos. En ese estado la persuasión puede ser tan eficaz como si se lograra mediante exposiciones repetidas. Esto parece deberse a que las personas poco involucradas en un anuncio son menos resistentes a su contenido y no plantean argumentos en contra.

El modelo sobre la evaluación previsible predice la probabilidad de que un mensaje llegue a persuadir a las personas que lo evalúan. Como premisa fundamental propone que la gente tiende a evaluar un mensaje cuando tiene motivación y capacidad. En esa situación se buscan y sopasan razones a favor y en contra del mensaje. Este tipo de persuasión sigue la llamada ruta central. Cuando el público carece de motivación y capacidad, tiende a responder en función de ciertos elementos o signos asociados al mensaje. Este tipo de persuasión se denomina ruta periférica. La persuasión mediante la ruta central suele ser permanente y resistente. En cambio, la persuasión vía periférica normalmente carece de permanencia y de resistencia.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo ocurre exactamente el condicionamiento? ¿Qué factores influyen en él?
2. ¿Se da el condicionamiento clásico en los humanos? ¿Cómo puede utilizarse en la publicidad?
3. ¿Qué efecto produce la exposición simple? ¿Es sencillamente otro modo de expresar el condicionamiento clásico?
4. ¿Por qué la repetición provoca afinidad y familiaridad?
5. ¿Qué es la publicidad subliminal? ¿Es lo mismo que la exposición simple? ¿Por qué?
6. ¿Qué factores influyen para que la exposición al mensaje sea eficaz?
7. ¿Cuántas repeticiones de un anuncio son necesarias para que resulte persuasivo? ¿Qué secuencia temporal es mejor en estas repeticiones?
8. ¿Pueden los anuncios de alcohol o tabaco utilizar con éxito la ruta central de la persuasión, dado el actual interés del público por la salud?
9. ¿Puede aumentar la eficacia de un anuncio el hecho de que el receptor esté distraído? Discútase.
10. ¿Qué representa el modelo sobre la evaluación previsible? ¿Cómo se relaciona con los demás conceptos básicos de la persuasión?
11. ¿Qué estabilidad tienen los cambios de opinión y actitud que siguen las rutas central y periférica?

12. ¿Por qué tuvo tanto éxito la campaña del bigote de leche? ¿Cómo persuadió al público para valorar más favorablemente la leche y aumentar su consumo? ¿Qué otras alternativas tuvieron la agencia publicitaria y la Junta de Promoción de la Leche?

## NOTAS

1. Beatty, Sally Goll (1996), "Milk-Mustache Ads: Cream of the Crop," *The Wall Street Journal*, May 20, B6; Elliot, Stuart (1996), "Milk Mustaches Are Sticking Around, But Can They Stay Fresh?" *New York Times*, July 10, D6; Rubel, Chad (1996), "Mustache Ads Change Toward Milk," *Marketing News*, August 26, 2; Gleason, Mark (1996), "Men Are Newest Target For 'Milk Mustache' Ads; Travolta and Schwarzenegger," *Advertising Age*, July 1, 10.
2. Kimble, Gregory A. (1961), *Hilgard and Marquis' Conditioning and Learning*, New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
3. Shimp, Terrence A. (1991), "Neo-Pavlovian Conditioning and its Implications for Consumer Theory and Research," in *Handbook of Consumer Behavior*, Thomas S. Robertson and Harold H. Kassarjian, eds. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 12-187.
4. Stuart, Elnora W., Terrence A. Shimp, and Randall W. Engle (1987), "Classical Conditioning of Consumer Attitudes: Four Experiments in an Advertising Context," *Journal of Consumer Research* 14 (December), 334-349.
5. McCracken, Grant (1989), "Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research* 16, December, 310-321.
6. Nótese que la respuesta a la canela no es natural. Se trata probablemente de una respuesta aprendida por la asociación reiterada entre el olor a canela y el ambiente hogareño.
7. McSweeney, Frances K., and Calvin Bierley (1984), "Recent Developments In Classical Conditioning," *Journal of Consumer Research* 11, September, 619-631; Janiszewski, Chris, and Luk Warlop (1993), "The Influence of Classical Conditioning Procedures on Subsequent Attention to the Conditioned Brand," *Journal of Consumer Research* 20, September, 171-189.
8. Los ejemplos e ideas en este Apartado están inspirados en Sawyer, Alan (1981), "Repetition, Cognitive Responses and Persuasion," in *Cognitive Responses in Persuasion*, Richard E. Petty, Thomas M. Ostrom, and Timothy C. Brock, eds. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 237-261.
9. *Ibid.*
10. *Newsweek*, September 27, 1976, 36.
11. Sawyer, "Repetition, Cognitive Responses and Persuasion."
12. Packard, Vance (1981), *Hidden Persuaders*, New York: Pocket Books.
13. Rogers, Stuart (1994), "Subliminal Advertising: Grand Scam of the 20th Century," in *Proceedings of the 1994 Conference of The Academy of Advertising*, Karen Whitehall King, ed., Athens, GA: AAA, 61.
14. *Ibid.*
15. Ley General de Publicidad (1988), art. 7.
16. Directiva 89/552/CEE, art.10.
17. Synodinos, Nicolaos (1988), "Subliminal Stimulation: What Does the Public Think About It?" *Current Issues and Research in Advertising*, 11, 1, 157-187.
18. *Ibid.*
19. Sawyer, Alan (1981), "Repetition, Cognitive Responses and Persuasion"; Tellis, Gerard J. (1988), "Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two Stage Model of Choice," *Journal of Marketing Research* 25 (May), 134-144.
20. Krugman, Herbert E. (1972), "Why Three Exposures May be Enough," *Journal of Advertising Research* 12 (December), 11-28.
21. Sawyer, "Repetition, Cognitive Responses and Persuasion"; Pechmann, Cornelia, and David Stewart (1988), "Advertising Repetition: A Critical Review of Wearin and Wearout," *Current Issues and Research in Advertising*, 11, 2, 285-330.
22. Cacioppo, John T., and Richard E. Petty (1985), "Central and Peripheral Routes to Persuasion: The Role of Message Repetition," in *Psychological Processes and Advertising Effects: Theory, Research and Applications*, Linda F. Alwitt and Andrew A. Mitchell, eds. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 91-111.
23. Sawyer, "Repetition, Cognitive Responses and Persuasion."
24. Craig, C. Samuel, Brian Sternthal, and Clark Leavitt (1976), "Advertising Wearout: An Experimental Analysis," *Journal of Marketing Research* 13 (November), 356-372.
25. Pechmann and Stewart, "Advertising Repetition: A Critical Review of Wearin and Wearout"; Tellis, "Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase"; Hoch, Stephen J., and John Deighton (1989), "Managing What Consumers Learn from Experience," *Journal of Marketing* 53 (April), 1-20.
26. Tellis, "Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase."
27. Sawyer, "Repetition, Cognitive Responses and Persuasion."
28. Ha, Young-Won, and Stephen J. Hoch (1989), "Ambiguity, Processing, and Advertising-Evidence Interactions," *Journal of Consumer Research* 16 (December), 354-360.
29. Krugman, Herbert E. (1965), "The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement," *Publication Opinion Quarterly* 29 (Fall), 349-356; Schumann, David W., Richard E. Petty, and D. Scott Clemons (1990), "Predicting the Effectiveness of Different Strategies of Advertising Variation: A Test of the Repetition-Variation Hypotheses," *Journal of Consumer Research* 17 (September), 192-202.
30. Muehling, Darrel D., Russell N. Laczniak, and J. Craig Andrews (1993), "Defining, Operationalizing and Using Involvement in Advertising Research: A Review," *Current Issues and Research in Advertising* 15, 1 (Spring), 21-57.
31. Celsi, Richard L., and Jerry C. Olson (1988), "The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes," *Journal of Consumer Research* (September 15), 210-224.
32. Hawkins, Scott A., and Steve J. Hoch (1992), "Low-Involvement Learning: Memory Without Evaluation," *Journal of Consumer Research* 19 (September), 212-225.
33. Petty, Richard E., and John T. Cacioppo (1986), *Communication and Persuasion*, New York: Springer-Verlag.

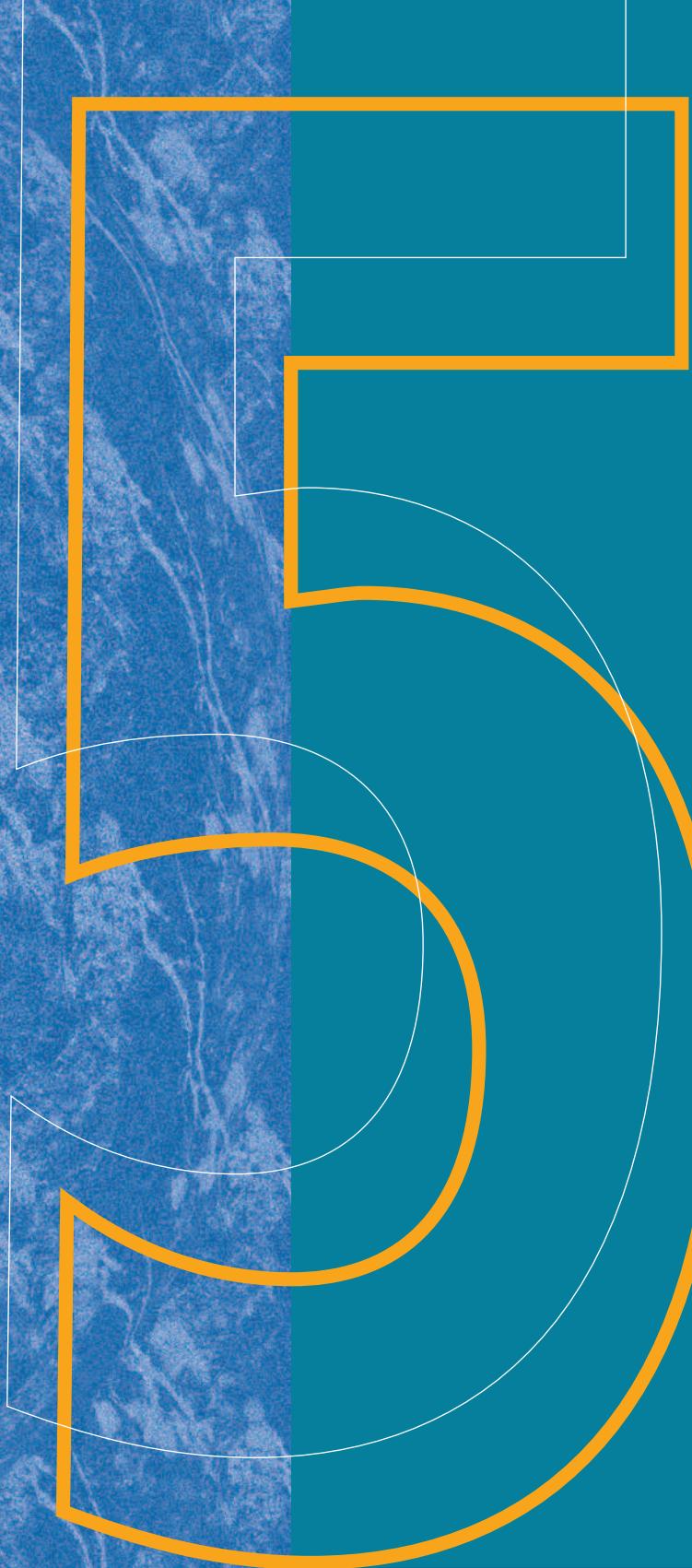
- See also MacInnis, Deborah, and Bernard J. Jaworski (1990), "Two Routes to Persuasion Models in Advertising: Review, Critique, and Research Direction," *Review of Marketing* 4, 3–42.
- 34. Petty and Cacioppo, *Communication and Persuasion*.
  - 35. Cacioppo, John T., and Richard E. Petty (1985), "Central and Peripheral Routes to Persuasion: The Role of Message Repetition," in *Psychological Processes and Advertising Effects: Theory, Research and Applications*, Linda F. Alwitt and Andrew A. Mitchell, eds. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 90–111.
  - 36. Petty, Richard E., John T. Cacioppo, and David Schumann (1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising

Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research* 10 (September), 135–146.

- 37. Petty, Richard E., Rao H. Unnava, and Alan J. Strathman (1991), "Theories of Attitude Change," in *Handbook of Consumer Behavior*, Thomas S. Robertson and Harold H. Kassarjian, eds. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 241–280; McGuire, W. J. (1964), "Inducing Resistance to Persuasion: Some Contemporary Approaches," in *Advances in Experimental Social Psychology*, 1. New York: Academic Press.
- 38. Petty and Cacioppo, *Communication and Persuasion*.
- 39. Para profundizar en la dicotomía, véase MacInnis and Jaworski, "Two Routes to Persuasion Models in Advertising."

# C A P Í T U L O

**Cómo captar  
y mantener  
la atención  
del público**





**E**n 1989 Young & Rubicam ganó la cuenta del whisky J&B en España. Durante diez años esa agencia diseñó una serie de campañas que enfatizaron la distinción de J&B, como reza su conocido eslogan: “el único que es único”. En España J&B se ha mantenido como líder de ventas, de precios y de notoriedad.<sup>1</sup> El mercado del whisky, que continúa creciendo aunque haya alcanzado la madurez, está limitado por la prohibición de anunciar en televisión bebidas alcohólicas con más de 20 grados (recuérdese la regulación reseñada en el Capítulo 2).

Existe mucha rivalidad con los competidores más cercanos (Ballantines, DYC, etc.) y con marcas de otras bebidas alcohólicas. La imagen diferenciada de J&B había ido difuminándose a mediados de los noventa, debido a la presión publicitaria de las marcas rivales, la popularización del whisky y la uniformidad de las estrategias de comunicación. Mucha notoriedad habían logrado las desenfadadas campañas de Ballantines (con parejas de animales dispuestas a irse de copas) y de DYC (con personas corrientes presentadas como “gente sin complejos”).

Desde 1992 J&B ha patrocinado el Campeonato de España de Voley Playa, un acontecimiento deportivo que cada verano recorre el país de punta a punta. Se trata de una forma original de difundir esta bebida entre los jóvenes sin recurrir a la vedada publicidad televisiva. Con ocasión de la edición de 1999 se elaboró una grandiosa campaña publicitaria en cine, revistas, prensa, marquesinas y radio, además de acciones promocionales en partidos y fiestas. El hipergalardonado anuncio se regodeaba en un apasionado partido de voley, disputado sobre una arena blanquísimas, con tomas y planos espectaculares, brillantemente acompañados por la canción *La chica de Ipanema*. En un momento dado, el balón sale de la pista y va rodando hasta una insólita espectadora de playa: una mujer esquimal muy abrigada. Cuando ésta devuelve la bola a los contrincantes, la cámara se va alejando y deja ver que el partido se estaba jugando sobre un gran bloque de hielo (véanse las imágenes de la Figura 5.1). El motivo de la campaña fue la pura pasión (*Pure & Passion* en la etiqueta de J&B) de jugar al voley sobre un iceberg de sesenta metros de altura en Groenlandia. Como resultado, las unidades vendidas de J&B crecieron un 37 por ciento durante el periodo de la promoción, con respecto al mismo periodo del año anterior.<sup>2</sup>

¿Por qué tuvo tanto éxito la campaña de J&B? ¿Por qué aumentó la notoriedad de esta marca? En realidad los anuncios no presentaron argumentos convincentes. Pero llamaron mucho la atención, gracias a su novedad, a la calidad de la realización y a la afinidad entre el tema y el público objetivo. La sinergia aportada por los medios empleados contribuyó a que la campaña despertara mucho interés y lograra un gran impacto social.

La **atención** es el acto de fijar los propios sentidos en los mensajes o estímulos recibidos del exterior. Llamar la atención del consumidor es el primer objetivo táctico de la publicidad (recuérdese del Capítulo 1). Los demás objetivos tácticos –informar, recordar, persuadir y generar fidelidad– serán objeto de los otros capítulos de esta segunda parte. Los anunciantes deben captar la atención del público para poder conseguir cualquiera de los demás objetivos. En el presente capítulo vamos a examinar los fundamentos de la atención del consumidor. Luego describiremos algunos métodos para captarla. Y finalmente explicaremos cómo diseñar los componentes del anuncio para llamar y retener la atención del público.

**FIGURA 5.1.**  
Imágenes del anuncio de J&B.



## FUNDAMENTOS DE LA ATENCIÓN DEL CONSUMIDOR

Esta sección comienza describiendo el principio de atención selectiva y continúa examinando los grados de receptividad del consumidor hacia el mensaje.

### El principio de atención selectiva

Casi todos los consumidores son bombardeados diariamente con una gran cantidad de mensajes o estímulos que reclaman su atención. Los mensajes vienen a través de libros y revistas; de conversaciones con familiares, amigos y compañeros de trabajo; de los encuentros con vendedores, conductores de autobús y demás personas con quienes se coincide ordinariamente; y de la publicidad insertada en diferentes medios de comunicación, como la televisión, los periódicos o las vallas exteriores. Algunos estudios estiman que los consumidores están expuestos diariamente a cientos de anuncios y miles de mensajes. Algunos de estos mensajes requieren una atención simultánea. ¿Cómo podemos asimilar todos estos mensajes?

El principio de atención selectiva sostiene que los consumidores ignoran la mayoría de los mensajes recibidos y sólo se fijan en algunos de ellos (normalmente uno por uno).

**Explicaciones de la atención selectiva.** ¿Por qué los consumidores tienen preferencias comunes ante ciertos estímulos? Al menos existen tres explicaciones sobre la atención selectiva del consumidor: pragmatismo, preferencia del consumidor y consistencia cognitiva.

En su nivel más básico, la atención selectiva puede explicarse mediante el *pragmatismo*. Una persona no puede fijarse en dos o más cosas al mismo tiempo, y mucho menos prestar atención a los numerosos mensajes que recibimos a diario. El rendimiento personal, e incluso la propia supervivencia, exigen que se atienda selectivamente a los estímulos más importantes. Por ejemplo, un conductor debe concentrarse en el tráfico que le rodea, sobre todo cuando va por una autopista a 120 kilómetros por hora. Este principio de atención selectiva funciona tanto para los mensajes publicitarios como para la comunicación no comercial. Los compradores de coches tienden a fijarse en los anuncios de automóviles –u otros productos– para discernir lo relevante para su decisión.

Otra explicación de la atención selectiva es la *preferencia*. Los consumidores tienden a fijarse en temas de su gusto, familiares o conocidos. Un individuo en la sala de espera de

una consulta probablemente cogerá la revista sobre su materia preferida. Por ejemplo, en España un aficionado al cine cogerá un ejemplar de *Fotogramas* y verá con interés los anuncios de nuevos estrenos. Mientras que un inversor bursátil optará por *Actualidad Económica* y se fijará atentamente en la publicidad sobre ofertas de títulos financieros.

Según la tercera explicación, nuestra atención es selectiva para mantener una *consistencia cognitiva*, es decir, una armonía entre nuestro conocimiento y conducta.<sup>3</sup> Por ejemplo, consideremos el problema de un fumador. Durante muchos años se han acumulado pruebas científicas de que fumar es perjudicial para la salud. En consecuencia, el ambiente social cada vez es más hostil contra los fumadores. Dejar de fumar parece lo más práctico, pero es muy difícil conseguirlo. ¿Cómo puede un fumador aliviar esta tensión? Una manera sería cuestionar la validez de las pruebas científicas y rechazar las prohibiciones de fumar en lugares públicos. Para mantener tales convicciones el fumador tenderá a eliminar los mensajes sobre los perjuicios del tabaco y a atender a los mensajes que defienden el derecho a fumar.

O bien consideremos un individuo que acaba de comprar un coche de tamaño medio. Este consumidor probablemente estará muy pendiente de los anuncios de coches de tamaño medio, y menos atento a la publicidad de otro tipo de vehículos o productos. Entre los anuncios de coches de tamaño medio el consumidor tenderá a fijarse más en los de la marca comprada. Esta conducta asegura que el consumidor reciba mensajes de apoyo hacia la marca elegida.

**Implicaciones para los anunciantes.** El principio de atención selectiva afecta bastante a los anunciantes. Puede ser una gran ventaja porque la auto-selección pragmática hace que los consumidores necesitados de un producto tiendan a fijarse en los anuncios de ese producto. El anunciante puede aumentar la probabilidad de que eso ocurra escogiendo cuidadosamente los medios que llegan mejor al público objetivo.

En cambio, la selectividad puede ir contra los anunciantes que pretenden aumentar su cuota de mercado captando nuevos consumidores. La gente no familiarizada con un producto puede ignorar rutinariamente su publicidad, aunque pudiera resultarle de utilidad. Por ejemplo, al comparar el rendimiento de las inversiones a largo plazo se observa que los fondos de inversiónmobiliaria superan a la mayoría de las inversiones alternativas, en particular a las cuentas de ahorro. Pero los consumidores que guardan su capital en cuentas de ahorros y no están familiarizados con los fondos de inversión mobiliaria, probablemente no atenderán a los anuncios de estos fondos, aunque les supusiesen muchas ventajas. Por tanto, la selectividad iría contra los anunciantes de fondos de inversión.

Así mismo, la selectividad puede dar alguna ventaja a las marcas establecidas sobre las menos consolidadas. Según la consistencia cognitiva, los consumidores fieles a una marca tienden a fijarse más en los anuncios de esa marca, y a ignorar los de otras aunque sean mejores. Como las marcas establecidas tienen más compradores y con mayor grado de fidelidad, sus anuncios probablemente disfrutarán de una atención selectiva.<sup>4</sup>

¿Qué pueden hacer los anunciantes de marcas más recientes y menos establecidas? ¿Cómo llamar la atención de quienes no consumen el producto? En general, ¿cómo se puede aprovechar la atención selectiva de los consumidores? En los próximos apartados analizaremos los métodos para llamar la atención del público en diferentes circunstancias.

## Grados de receptividad de los consumidores

Aunque muchos consumidores consideran que la publicidad es fundamental para los negocios, la mayoría no desea los anuncios.<sup>5</sup> Algunos individuos buscan anuncios en los medios. Unos se divierten con la publicidad y otros se aburren. A mucha gente no le gusta la publicidad, y algunas personas intentan evitarla. Los investigadores distinguen cuatro grados de receptividad del consumidor hacia los anuncios: búsqueda, recepción activa, recepción pasiva y rechazo.

**Búsqueda.** El término **búsqueda** hace referencia al esfuerzo explícito del consumidor para recoger información sobre distintas marcas del producto que quiere comprar. Normalmente los consumidores tienden a buscar información sobre los productos caros, complejos o de compra esporádica, como coches, electrodomésticos o viajes. Por ejemplo, un consumidor interesado en comprar un equipo de música, puede estar pendiente de los anuncios de estos aparatos, puede mirar las comparaciones de marcas publicadas por algunas revistas de consumo, o incluso puede ir de tienda en tienda recogiendo folletos de cada marca.

Según una encuesta, la probabilidad de compra aumenta cuando los consumidores revisan los anuncios con fines informativos: en aquella ocasión, las compras se incrementaron desde un 14 por ciento en productos baratos (de cinco a nueve dólares) hasta un 46 por ciento en productos caros (de más de cincuenta dólares).<sup>6</sup> Evidentemente, llamar la atención de los consumidores que buscan información no debería suponer ningún problema a los anunciantes. En esa situación, la misión fundamental consiste en proporcionar información creíble y persuadir de la superioridad de la propia marca sobre las rivales.

Al contrario de lo que la gente suele pensar, muchos consumidores no recurren a la búsqueda activa, ni siquiera para productos caros y de compra esporádica. Leyendo al revés los datos recién expuestos, observamos que los consumidores no examinan los anuncios entre un 86 por ciento y 54 por ciento de las veces, dependiendo del precio del artículo.

**Recepción activa.** La **recepción activa** es una disposición de los consumidores para considerar los mensajes, aunque no pongan esfuerzo para obtener la información personalmente. Por ejemplo, los consumidores de alimentos naturales quizás no hagan un estudio antes de comprar estos comestibles, porque no cuestan demasiado y se compran frecuentemente; pero pueden considerar activamente la información disponible sobre las marcas existentes. También aquí el anunciante tiene la ventaja de que los consumidores están motivados para atender a la publicidad de estos productos. Entonces, la preocupación principal de los anunciantes es colocar adecuadamente los anuncios y proporcionar información sugerente.

**Recepción pasiva.** Hasta mediados de los sesenta dominaba entre los investigadores la opinión de que la mayoría del público acogía activamente los anuncios, de forma que la publicidad lograba su objetivo persuasivo mediante la información y los argumentos. Más recientemente, los publicistas han descubierto que los consumidores, en el mejor de los casos, procesan pasivamente los anuncios. La **recepción pasiva** es un estado en el que los consumidores reciben mensajes pero no los consideran activamente. Ni buscan ni evitan esos mensajes. Esta situación también se conoce como **proceso de poca involucración**. La gran mayoría de los anuncios de productos baratos y de compra frecuente –como cerveza, cereales, detergentes o pañuelos de papel– suele tener este grado de receptividad por parte de los consumidores.

Los consumidores se involucran pasivamente por varias razones: quizás no ven la ventaja de buscar información sobre productos baratos; pueden pensar que ya tienen suficiente información sobre los productos habitualmente comprados; o pudiera ser simplemente que no les atraiga este tipo de anuncios. Entonces el reto de los anunciantes consiste en captar y retener la atención de estos individuos desinteresados.

La pasividad de los consumidores no supone que los anuncios dirigidos a ellos sean ineficaces. De hecho, el proceso de baja involucración puede resultar bastante efectivo y se ha convertido en un importante campo de investigación de la publicidad<sup>7</sup> (véase el Capítulo 4).

**Rechazo.** El **rechazo** es la actitud de los consumidores que intentan evitar los estímulos conscientemente. Los consumidores eluden los anuncios por varias razones. Primera, porque los anuncios pueden presentar productos baratos y de compra frecuente, de los que no se desea más información. Segunda, porque los consumidores pueden estar muy inte-

resados en la oferta del medio de comunicación y considerar que los anuncios ahí insertados distraen y estorban. En tercer lugar, porque los consumidores pueden ser fieles a una marca y no querer información sobre la competencia. Y finalmente porque el público puede pensar que los anuncios son aburridos, trasnochados u ofensivos. El mayor reto de los publicistas consiste en llamar la atención de los consumidores que rechazan los anuncios.

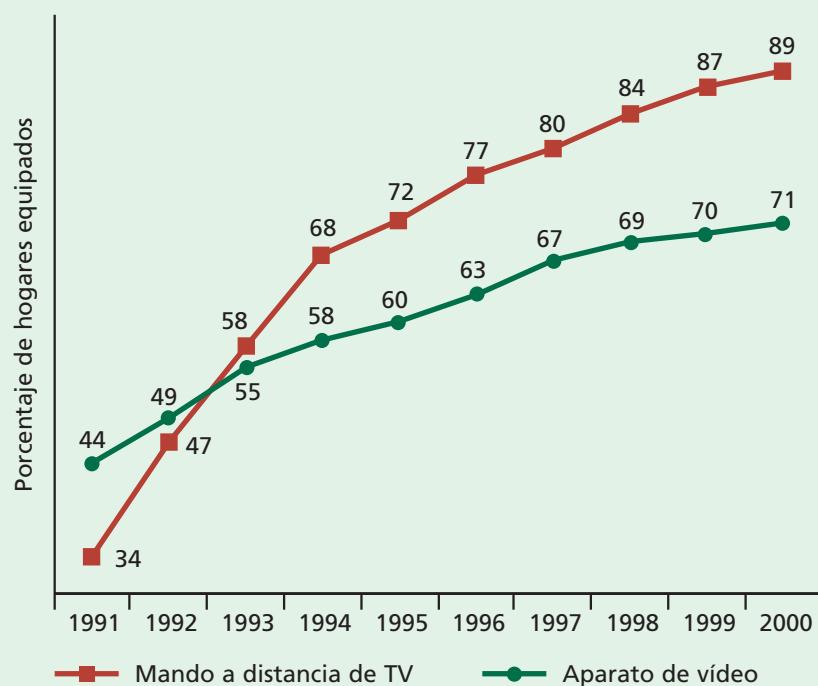
Los consumidores reacios a la publicidad siempre han sido un problema para los anunciantes. Durante mucho tiempo los medios audiovisuales tenían la ventaja sobre los impresos de que los consumidores sólo podían evitar sus anuncios haciendo algo de esfuerzo, como irse de la habitación. Por ejemplo, ciertos estudios estiman que entre el 20 por ciento y 33 por ciento de la audiencia de televisión deja el cuarto durante las pausas publicitarias.<sup>8</sup> Según otro estudio, de los que permanecen en la habitación sólo el 31 por ciento pone toda su atención en el televisor.<sup>9</sup>

El problema del rechazo se ha agudizado con la creciente oferta de los medios de comunicación (nuevas cadenas de radio y televisión, nuevos periódicos y revistas...) y la disponibilidad de otras muchas oportunidades de entretenimiento. Los avances tecnológicos también han permitido que los consumidores sigan los programas de televisión sin anuncios. Dos aparatos –el vídeo y el mando a distancia– han facilitado el rechazo de la publicidad mediante el *zipping* y el *zapping* respectivamente.

El *zipping* consiste en pasar rápidamente sobre los anuncios grabados en vídeo junto al programa de interés. El *zipping* se ha ido popularizando al ritmo que se han difundido los magnetoscopios en cada país. La Figura 5-2 presenta la evolución del equipamiento de vídeos y mandos a distancia en los hogares españoles durante la última década del siglo XX. Un estudio estimó que el *zipping* es frecuente entre el 50 y el 70 por ciento de los espectadores.<sup>10</sup> El *zapping* consiste en evitar los anuncios cambiando de canal de televisión (aun-

**FIGURA 5-2.**

*Evolución del equipamiento doméstico de vídeos y mandos a distancia en España: 1991-2000.*



que normalmente se refiere a este medio, a veces también se aplica a la radio, cuando se pretende evitar la saturación publicitaria de ciertas emisoras). El *zapping* ha aumentado enormemente gracias a los mandos a distancia y a la creciente oferta de canales (públicos y privados, de pago y gratuitos, por ondas y por cable, analógicos y digitales). El *zipping* evita la audición del anuncio y acelera su visualización, mientras que el *zapping* elimina tanto el audio como el vídeo. Otro método de rechazo es el *mute*, mediante el cual los consumidores eliminan sólo la audición del anuncio. La extensión de estas prácticas hace más imperioso que los anunciantes llamen la atención de los consumidores durante los primeros segundos del anuncio.

**Conclusión.** Los análisis confirman que el nivel de receptividad del consumidor hacia la publicidad no depende sólo del tipo de producto. Las diferencias de uno a otro consumidor también tienen influencia. Por ejemplo, cierto estudio descubrió que uno de cada tres compradores de coches adquiere el vehículo en el primer concesionario que visita.<sup>11</sup> Algunos consumidores prefieren comprar hasta los artículos más caros sin premeditación ni demasiada búsqueda. Diferentes investigaciones han descubierto que otros individuos recortan y guardan los cupones promocionales y siguen detenidamente los precios para conseguir la mejor oferta en las compras habituales.<sup>12</sup> Por tanto, los anunciantes deben determinar el grado de receptividad de los consumidores, mediante investigaciones adecuadas, antes de decidir cómo llamar y mantener su atención.

## CAPTAR LA ATENCIÓN DEL CONSUMIDOR

**E**n 1987 Nestlé comenzó una campaña para anunciar en el Reino Unido su marca de café instantáneo Gold Blend. La campaña constaba de una serie de once capítulos y se emitió durante seis años. La serie trataba sobre la romántica historia de una pareja que se conoce y enamora al probar Gold Blend. El desarrollo de los acontecimientos no estaba planeado, sino que la historia se iba inventando según el éxito de los capítulos anteriores y el interés del público por la trama. De hecho, el relato cautivó tanto a la audiencia que cuando el galán confesó finalmente su amor a la protagonista, este acontecimiento fue tal noticia en el país que llegó a eclipsar el anuncio de boda de la princesa Ana. Un libro sobre los protagonistas se convirtió en un best-seller. Los anuncios sólo contenían una breve frase sobre Gold Blend, pero la evolución de la campaña dio mucha notoriedad a la marca y le confirió cierta imagen de distinción. La campaña tuvo enorme éxito y desde su inicio provocó un aumento del 40 por ciento de las ventas. Al otro lado del Atlántico, Nestlé comenzó en Estados Unidos una serie parecida para Taster's Choice durante 1990. También logró entusiasmar mucho al público y contribuyó a que las ventas del producto crecieran un 10 por ciento.<sup>13</sup>

¿Por qué fue tan cautivadora la campaña de Gold Blend? ¿Existen otros métodos eficaces para captar la atención? ¿Cómo puede un anunciante escoger el método más conveniente? En esta sección tratamos de responder a tales preguntas. Primero se describen los sistemas para captar la atención, luego se resaltan las cualidades de los anuncios llamativos, y finalmente se describen los métodos convenientes ante ciertas situaciones.

### Métodos para captar la atención del público

La campaña publicitaria de Gold Blend se apoyó en una historia romántica para cautivar emocionalmente a la audiencia. Nosotros podemos distinguir cuatro métodos princi-

pales para captar la atención del público: componer bien los estímulos físicos, proporcionar información, suscitar emociones y ofrecer ventajas. Aunque cada uno de ellos se adapta mejor a ciertas situaciones, una combinación eficaz de los cuatro puede aumentar mucho el carácter llamativo del anuncio.

**Composición de estímulos físicos.** Componer los estímulos físicos es una forma muy eficaz de llamar o repeler la atención del consumidor. El éxito de la campaña de J&B, descrita al principio de este capítulo, se basó en una cuidada realización que combinaba visibles imágenes con música de calidad. Los **estímulos físicos** son todas las cosas que pueden afectar a los cinco sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto). La vista y el oído son los más importantes en la publicidad. En cuanto a la vista, los estímulos esenciales son el color, el tamaño, la forma, el brillo y el movimiento. Respecto al oído, los principales estímulos son el tono, el ritmo y la disposición, cuya mezcla en una canción afecta esencialmente al tipo de anuncio. La cuestión ahora es qué combinación de los estímulos desperta más interés. A continuación se describen dos teorías sobre ello: la ley de Weber y la teoría del grado de adaptación.

**Ley de Weber.** Se trata de una teoría sobre cómo el hombre percibe los estímulos, basada en los trabajos de un físico del siglo XIX: Ernst Weber. En términos sencillos, la **ley de Weber** postula que un cambio *perceptible* en un estímulo depende del nivel inicial de tal estímulo. Por ejemplo, cuando hay mucho ruido de fondo, uno tiene que gritar para ser escuchado. Pero en un ambiente silencioso hasta un susurro puede llamar la atención. Cuanto mayor sea la intensidad inicial del estímulo, mayor deberá ser el cambio para que resulte perceptible. Por tanto, para llamar la atención los anuncios deben utilizar estímulos de intensidad superior a la que acostumbra el consumidor. Por ejemplo, fíjemonos en la Figura 5-3: los colores, las formas y el brillo se combinan para crear un anuncio llamativo de la impresora Hewlett-Packard DeskJet.

La ley de Weber establece que es constante la proporción entre el menor cambio perceptible en un estímulo y el actual nivel de tal estímulo.<sup>14</sup> En cada sentido resulta una constante diferente. Téngase en cuenta que la ley de Weber se refiere a la intensidad relativa. Los anuncios normalmente aparecen junto a otras ofertas, como programas de televisión, artículos periodísticos u otros anuncios. Si esas ofertas contienen estímulos intensos, el anuncio debería presentar estímulos todavía más intensos para llamar la atención. Otra estrategia consiste en reducir mucho la intensidad de uno o varios estímulos del anuncio. Por ejemplo, en una revista con muchas fotos en color, llamaría la atención un sencillo anuncio basado en letras grandes y blancas sobre fondo negro. En televisión, donde los programas utilizan mucho el sonido, se podría captar la atención eficazmente mediante el silencio. Una encuesta observó que treinta directores creativos de agencias –de los cincuenta y tres consultados– consideran que el silencio en los anuncios es muy eficaz para captar la atención.<sup>15</sup>

También cabe utilizar el movimiento –por ejemplo, rápidos cambios de secuencias– para llamar y mantener la atención. Los anuncios de televisión a veces tienen una serie de escenas cortas y cambiantes, que atraen y retienen a los espectadores simplemente por la rapidez de los cambios.

**Teoría del grado de adaptación.** Los estímulos físicos del anuncio se combinan creando un conjunto inteligible para la mente del consumidor. El psicólogo Harry Helson propuso la **teoría del grado de adaptación** para explicar de qué forma percibimos y reaccionamos ante estos conjuntos.<sup>16</sup> Identificó tres estímulos importantes que influyen en el proceso: los **estímulos fundamentales**, u objetos a los que se presta atención; los **estímulos contextuales**, o condiciones que rodean a los objetos; y los **estímulos residuales**, o anteriores experiencias personales que configuran un modo de evaluación. Por ejemplo, consideremos un consumidor que está viendo las formas de colores de la Figura 5-3. En ese caso, las formas son los estímulos fundamentales; los demás elementos del anuncio y de la revista donde aparece, son los estímulos contextuales; y las experiencias anteriores que ha tenido el consumidor con estas formas y este tipo de anuncios, son los estímulos residuales.

## HP DeskJet color printers start at under \$485.

# There you have it.

What more could you ask? With HP DeskJet printers you get the quality and reliability you expect from Hewlett-Packard. And you can print brilliant, attention-getting colors. All for a starting price of under \$485.<sup>1</sup>

The HP DeskJet 300C and 3500C printers use HP's proprietary inkjet technology for remarkably clear black & white and color printing. They're compatible with most major software, and come with HP's own optimized Windows<sup>®</sup> drivers for outstanding image quality. They even come with a three-year warranty, the longest in the industry.

If you've been looking for an affordable way to print both black & white and color... look no further. Just come on down to your nearest HP dealer and pick up an HP DeskJet color printer today. Or call 1-800-552-8500, Ext. 2550 for the name of the HP dealer nearest you.

DeskJet Printers  
Make it happen.

**HEWLETT<sup>®</sup>  
PACKARD**

**FIGURA 5-3.**  
*Empleo de estímulos intensos para ganar la atención.*

Fuente: Cortesía de Hewlett-Packard Company.

La premisa fundamental de la teoría de Helson es que las personas nos adaptamos a los estímulos experimentados en el pasado, para crear ciertos niveles de comparación o *grados de adaptación*. Los estímulos fundamentales nuevos se evalúan en la medida en que se relacionan con los estímulos residuales o con el grado de adaptación del consumidor. Por tanto, los estímulos fundamentales no poseen un significado absoluto en sí mismos, sino que tienen sentido solamente en el contexto en que se encuentran y en relación con las experiencias anteriores de la persona. Por ejemplo, un cuenco de agua templada le parecería fría a una mano que ha estado inmersa en agua caliente. Así mismo, la habitación cerrada en donde alguien ha dormido puede olerle normal a quien se despierta en ella, y olerle mal a quien viene de fuera. O bien, un anuncio gracioso puede parecer divertidísimo después de un drama, pero no tener ninguna gracia tras una comedia.

Una consecuencia fundamental de la teoría del grado de adaptación es la importancia de la **novedad del estímulo**. Un estímulo es *novedoso* cuando difiere de su entorno y de las coordenadas de referencia que ha adaptado el consumidor. Cuanto más difiera, mayor será la novedad; cuanto más novedoso sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que llame la atención.

El consumidor puede tener varias coordenadas de referencia respecto a un anuncio concreto: la programación habitual en donde aparece, la publicidad anterior, los demás anuncios de ese producto y la propia presentación del anuncio. Por ejemplo, una canción pegadiza puede parecer insulsa si aparece al lado de un buen programa musical. Un anuncio muy tierno puede ser ineфicaz si aparece en torno a un melodrama. En cambio, si todos los anunciantes utilizan testimonios de famosos, salirse de esta corriente puede resultar llamativo.

Aunque la novedad es clave para llamar la atención, los anunciantes deben tener cuidado para no desviarse demasiado del tono de la programación en donde aparece el anuncio. Por ejemplo, en un noticario serio que informa sobre cierta tragedia, un anuncio gracioso puede llamar la atención pero también ofender. La dificultad para orientar la atención hacia la publicidad pudo ser el motivo de que los anunciantes retiraran todos los anuncios durante el primer día de la Guerra del Golfo, entre Iraq y los aliados estadounidenses en 1992. Ellos también fueron reacios a anunciarse durante los programas informativos sobre la contienda. La Guerra del Golfo costó unos cincuenta y cinco millones de dólares solamente a la cadena NBC.<sup>17</sup>

Los anunciantes también deben cuidarse de que los estímulos no sean tan novedosos que eclipsen el mensaje. Por ejemplo, un anuncio con imágenes grotescas o colores brillantes puede provocar que el consumidor se fije en estos estímulos pero que no atienda al mensaje. Para evitar este problema, los estímulos llamativos deben estar íntimamente ligados al mensaje.<sup>18</sup> Así sucede, por ejemplo, con los llamativos colores del anuncio de la impresora DeskJet, muy especialmente apropiados para un producto cuya característica principal es imprimir en color (Figura 5-3).

**Entrega de información.** Otro método para llamar la atención es complacer la curiosidad del consumidor con información interesante. ¿Qué consideran interesante los consumidores?

El sociólogo Murray Davis defiende que la gente considera interesante lo que contradice sus creencias o convicciones.<sup>19</sup> Hasta cierto punto, cuanto más férreas sean las creencias del sujeto, más interesante encontrará la información que las contradiga. Sin embargo, si la información contradice unas creencias muy arraigadas, el consumidor puede considerar absurda la nueva información y rechazarla. Por tanto, el interés sigue una forma de U invertida en relación con el nivel de desafío hacia las creencias (véase Figura 5-4).

Considere las siguientes afirmaciones sobre la vitamina E:

**FIGURA 5-4.**  
*Capacidad de la información para captar la atención.*



- “La vitamina E es fundamental para tener una buena salud.”
- “Dosis altas de vitamina E disminuyen la arteriosclerosis.”
- “Dosis altas de vitamina E permiten que vivas 120 años.”

La primera afirmación es muy conocida y haría bostezar a gran parte de la audiencia. La segunda es un hallazgo novedoso y podría interesar a buena parte del público. La tercera es una información realmente nueva. Pero, ¿es creíble? La mayoría de la gente sabe que la medicina actual puede mejorar y alargar la vida como nunca se ha conocido. Pero casi todos rechazarían enseguida la afirmación de que un elixir puede ayudarles a vivir 120 años.

Un anuncio de Duxiana ejemplifica cómo llamar la atención del consumidor dando información (véase Figura 5-5). Comienza con un pegadizo encabezamiento en donde se promete la cama que tu espalda pide a gritos. Luego afirma que una buena cama debe tener flexibilidad y sujeción, una información quizás desconocida por el consumidor. El anuncio ofrece entonces Duxiana como la única marca que proporciona esas ventajas.

Otro sistema de información consiste en anuncios largos que ofrecen detalles sobre las cualidades del producto, su uso o su compra. Este tipo de anuncios describe las principales características del producto, que deberían considerar los consumidores antes de elegir la marca comprada. Estos anuncios se llaman **infomerciales** en la televisión o **comunicados** en los medios impresos. Para aumentar la credibilidad suelen adoptar el formato y tono habituales del medio, pero existe la obligación legal de identificarlos como informaciones publicitarias. La capacidad llamativa de los infomerciales y los comunicados reside en que prometen aportar información relevante y razonablemente objetiva. En el Capítulo 15 examinaremos este tipo de publicidad con más detalle.

**Estímulos emocionales.** Otro método para llamar la atención del consumidor consiste en suscitar emociones. La **emoción** puede definirse como un estado anímico que se manifiesta en ciertos tipos y niveles de actividad bioquímica en el cerebro y en el cuerpo. Por ejemplo, el enfado, la tristeza y el afecto son emociones asociadas a determinados grados y formas de excitación. Así pueden dar lugar a manifestaciones de sudación, pulso acelerado, etc. La emoción supone cierta actividad mental, pero distinta –y a veces independiente– del pensamiento racional. Por ejemplo, muchas personas se sienten más seguras

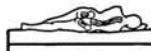
# The DUX® bed

## The bed your back has been aching for<sup>SM</sup>



In Sweden, the people who make the DUX® bed have proven that a firm bed is not necessarily a better bed.

They've proven that a firm bed resists, rather than conforms to, the position of the body. So the body must constantly adjust in order to get



Lying on a firm bed, the spine is curved.



Lying on a sagging bed, the spine is curved.



In a DUX bed, the spine is straight.

comfortable — sometimes as much as 60 to 80 times a night.

Small wonder so many people wake up tired. And with a backache.

The DUX bed is designed to help eliminate back problems and give you a more restful night's sleep. It's the best made bed in the world.

It has two layers of innersprings instead of the usual one.

The upper layer moulds itself to the contours of the body, allowing the spine to lie straight.

The bottom layer acts as a buffer against harsh movement and provides firm support.

Made of the finest Swedish steel, the inner spring unit is so superior it should last a lifetime. So in the long run the cost of owning a DUX

bed is only a few pennies more per night than the cost of an ordinary bed.

This remarkable bed is available only in our DUXIANA® Shops in a wide range of sizes. You'll find a beautiful collection of fine European linens, Down comforters and pillows, not to mention our adjustable headboards and beds.

A bed is one of the most important purchases you'll ever make. After all, you spend about 8 hours a night in bed — that's one third of your life.

So come in and try the DUX bed. Lie in it; take a nap. You're going to love it. Your back will too.

**DUXIANA®**  
ADVANCED TECHNOLOGY IN SLEEPING

**Bellevue, 818 102nd Ave. N.E.  
(206) 637-9725**



For an instant FAX brochure call  
(800) 205-4003 with your fax number

For more information send for our FREE booklet  
"Advanced Technology in Sleeping"

Name \_\_\_\_\_  
Address \_\_\_\_\_  
City \_\_\_\_\_ State \_\_\_\_\_ Zip \_\_\_\_\_

**FIGURA 5-5.**  
*Empleo de la información para captar la atención.*

Fuente:

Cortesía de Dux Interiors Inc., New York.

viajando en coche que en avión, aunque la probabilidad de tener un accidente mortal sea mucho mayor en la carretera. Las emociones suelen aparecer o perderse tras una secuencia de pensamientos provocados por estímulos. En el Capítulo 7 explicaremos el uso de la emoción en la publicidad. Ahora sólo nos vamos a fijar en su capacidad para llamar la atención.

Aunque los anunciantes puedan suscitar muy diversas emociones para llamar la atención, recurren en mayor medida a las siguientes: el instinto maternal o paternal, el cariño hacia los animales, el miedo, la excitación sexual y la curiosidad. La presencia de niños en la publicidad despierta el instinto maternal o paternal, y es un excelente mecanismo para captar la atención de los padres. Por otra parte, los niños y muchos adultos sienten un cariño espontáneo hacia los animales. Por eso, la aparición de animales en los anuncios es otro buen mecanismo para llamar la atención (véase Figura 5-6). Con el miedo también se puede lograr que el público se fije en la publicidad, pero posponemos su explicación hasta el Capítulo 7.

La presentación de contenidos sexuales es una forma segura de llamar la atención de algunos segmentos de adolescentes y adultos. No obstante, plantea serios problemas éticos porque estos anuncios excitan los instintos del público con fines comerciales, lo que implica trivializar la sexualidad humana y despreciar la dignidad de los consumidores que no quieren ser coaccionados así. De ahí que ya Elliott Springs, uno de los primeros que recurrió al sexo en la publicidad, aconsejara no tratar al lector como tonto, evitar imágenes sexuales explícitas, mantener un tono humorístico y respetuoso, y relacionar las imágenes con las ventajas del producto.<sup>20</sup>

**FIGURA 5-6.**  
Empleo de animales para llamar la atención.



La curiosidad es otra emoción que permite llamar la atención. Los anunciantes pueden despertar la curiosidad generando expectativas sobre un acontecimiento real o ficticio. Un buen ejemplo de evento ficticio fue la serie de capítulos de Gold Blend antes resumida. Nestlé cautivó al público con esta historia inventada, que contribuyó a difundir más su marca de café instantáneo. Como ejemplo de suceso real, cabe citar la famosa campaña de la agencia Contrapunto, para lanzar en 1987 el *cuponazo* de la ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles). Durante la primera fase –del 5 al 18 de septiembre– se mostraba una interminable cola humana que atravesaba muchos parajes, mientras se escuchaba el siguiente augurio: “Dentro de unos días, en este país, va a ocurrir algo que traerá cola”. Este mensaje, que no identificaba anunciante ni producto, apareció debidamente adaptado en diversos medios, con lo que generó enorme expectación social. En la segunda fase –del 20 de septiembre al 23 de octubre– se descubría que la cola estaba motivada por la venta de un nuevo cupón, para participar en un sorteo diario que permitía ganar hasta cien millones de pesetas gastando solo cien pesetas. Al descubrirse esta espectacular noticia, el primero de la cola caía para atrás y producía una caída en cadena, como si se tratase de una hilera de fichas de dominó<sup>21</sup> (véase la Figura 5-7).

Uno de los principales riesgos de los estímulos emocionales es excederse en la intensidad, porque entonces el público se queda tan absorto con el estímulo que no asimila el mensaje. Por ejemplo, un estudio descubrió que los anuncios con ilustraciones sexuales lograban más lectores y mayor recuerdo de marca que los anuncios similares sin contenidos sexuales.<sup>22</sup> No obstante, el recuerdo tras una semana era mucho menor en los anuncios con ilustraciones sexuales. Parece ser que los sujetos se fijaron en el anuncio por su componente sexual, pero no se fijaron en la marca o el mensaje lo suficiente como para recordarlo más tarde. También cabe quedarse corto en la intensidad del estímulo, de forma que los anuncios susciten indiferencia o desagrado y los consumidores rechacen los mensajes ofrecidos.

La relación entre el estímulo y la marca o el mensaje puede mejorar la efectividad del estímulo. En efecto, una relación fuerte y natural contrarresta el riesgo de que el estímulo distraiga. La campaña de Gold Blend fue tan eficaz porque la apasionante historia estaba muy relacionada con la imagen de la marca, como una elección sofisticada para ofrecer a



**FIGURA 5-7.**  
*Imágenes de la campaña del cuponazo de la ONCE.*



los invitados. Téngase en cuenta que los espectadores realmente sofisticados pueden encontrar la serie falsa, lenta o simple, y que los cafeteros expertos pueden considerar muy tosco cualquier café instantáneo. Sin embargo, estos grupos no constituyen el público objetivo de la campaña de café instantáneo.

Los estímulos emocionales fuertes, especialmente si no guardan relación con la marca, corren el riesgo adicional de ser rechazados por los medios de comunicación. Así le sucedió en España a un anuncio de la crema de membrillo *El Quijote*, que mostraba el busto desnudo de una provocativa joven, sujetando en cada mano una pieza de membrillo con que tapaba sus senos. Esta imagen iba acompañada por un encabezamiento que decía “lo que te sugiere para esta noche...” y por un texto final que concluía “...la chica del membrillo”.

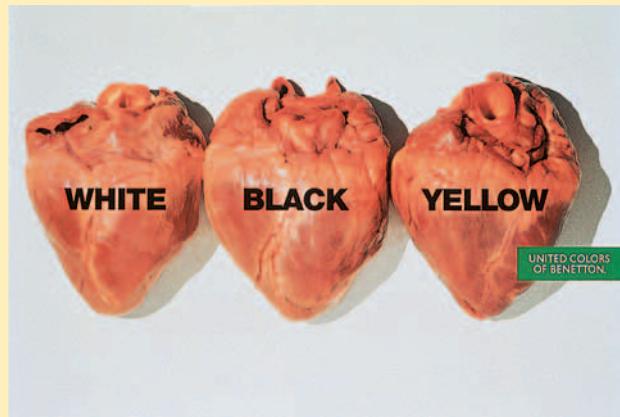
Los anuncios que suscitan emociones sin una relación clara o intensa con el mensaje también pueden resultar gratuitos. Por ejemplo, a menudo se acusa a Benetton de aprovecharse de temas con calado para vender simple ropa. Las escenas de la Figura 5-8 presentan muy poca relación entre el mensaje y la marca.

**Ofrecimiento de ventajas.** Una de las formas más eficaces de llamar la atención consiste en ofrecer a los consumidores algo de valor. A menudo lo que se ofrece está relacionado con la propia marca. Por ejemplo, si una empresa ofrece un producto nuevo que cubre una verdadera necesidad no satisfecha todavía por ningún competidor, afirmar directamente este hecho ya es una buena forma de llamar la atención. En 1993, UltrAir lanzó en Estados Unidos un nuevo servicio aéreo por noventa y nueve dólares. La diferencia fundamental del servicio consistió en eliminar las típicas restricciones de las compañías aéreas, como las clases de asientos o la limitación de vuelos y destinos. El anuncio llamó la atención por ofrecer ventajas al público de manera sencilla y directa.

El anuncio también puede ofrecer ventajas mediante descuentos en los precios, entregas de muestras o regalos, etc. En este sentido, un buen anuncio es el que ofrece algo valioso relacionado con el producto y requiere que los consumidores lean el texto para obtener el artículo (véase Figura 5-9). En la misma línea, David Ogilvy dijo en cierta ocasión que “gratis” y “nuevo” son las palabras clave para llamar la atención del consumidor. Sin embargo, el excesivo e impropio uso de ambos términos ha ido mitigando su capacidad persuasiva. Muchos anuncios con la promesa “gratis” contienen alguna trampa escrita en letra pequeña o que se descubre al realizar la compra del artículo. En efecto, algunos consumidores con experiencia han acabado considerando a dichas palabras como una señal

**FIGURA 5-8.**

*Anuncios llamativos con un mensaje desvinculado de la marca.*



*Fuente:*  
United Colors of Benetton.



de engaño y las ignoran sistemáticamente. Obviando estas promesas simplistas, las ventas ofrecidas en las promociones son muy eficaces para estimular las ventas, como veremos en los Capítulos 9, 10, 11 y 12.

**Resumen.** Se han descrito cuatro métodos para llamar la atención: componer los estímulos físicos, proporcionar información, suscitar emociones y ofrecer ventajas. Aunque se trate de métodos básicamente diferentes, contienen principios similares, entre los que destacan los tres siguientes: la novedad del estímulo, la intensidad del estímulo y la relación entre el estímulo y la marca o el mensaje. La novedad es el punto de partida para llamar

## How to save \$50 on a tape player that costs \$40.

Without realizing it, you'll probably spend more on batteries than you spent on your portable stereo. So it pays to switch to Rayovac Renewal – the only alkaline batteries created to be reusable, 25 times or more. Don't confuse Renewal with yesterday's rechargeables. Renewal batteries are totally different. They're alkalines, so you get more life – more music – from each charge. And the Renewal Power Station™ makes charging hassle-free. With the money Renewal saves you on batteries,<sup>®</sup> you can put something even better in your tape player – more tapes. **SMART MOVE**

**RAYOVAC**  
**RENEWAL**  
REUSABLE ALKALINE<sup>®</sup>

Call 1 800-237-7000 for more information.  
© 1994 Rayovac Corporation. All rights reserved. Renewal is a registered trademark and Rayovac is a registered service mark of C. R. Bard Inc., a division of Rayovac Corporation. All other trademarks are the property of their respective owners.

MAIL-IN REBATE	EXPIRES DEC 31, 1994
----------------	----------------------

**Save \$5 to start**

Get \$5 back by mail on your purchase of any Renewal Power Station. To receive your rebate, enclose dated cash register receipt with purchase price circled, and proof of purchase (UPC symbol and number).

Mail to:  
 Rayovac Renewal Offer  
 Dept. CL-04  
 P.O. Box 7227  
 Ossian, MI 49549-7227

**VOID**

Only this official form and original UPC and registration number must be enclosed on one page. Offer good only in U.S.A. and possessions. Void where prohibited by law. Not combinable with other offers. Offer subject to change without notice. Mail-in Rebate program running through 12/31/94. Please allow 4-6 weeks for mailing address. Mail-in Rebate form must be postmarked by Dec 31, 1994. Limit 1 rebate per household.

la atención. La novedad atrae, mientras que las propuestas habituales producen una publicidad indiferente que no tiene repercusiones. No obstante, el estímulo no debe ser tan novedoso como para eclipsar al mensaje. La mejor forma de asegurar el carácter llamativo de un anuncio es relacionar convenientemente el estímulo con la marca o el mensaje. En efecto, el principio más importante para llamar la atención es una intensa relación del estímulo con lo anunciado.

## **Selección del método para llamar la atención**

¿Cómo debe proceder un anunciante para escoger entre los diversos métodos para llamar la atención? Por lo menos tres factores afectan a la selección del método: el grado de receptividad del consumidor, el tipo de producto y el enfoque creativo.

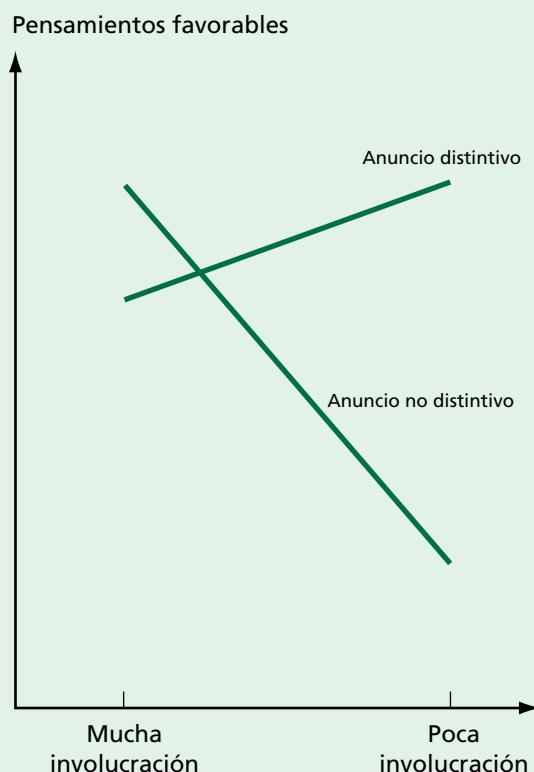
El factor más importante es el grado de receptividad del consumidor hacia la publicidad. Algunos métodos son mejores que otros en función de las circunstancias. Cuando los consumidores están buscando activamente información, despertar su curiosidad es probablemente la mejor forma de llamar la atención, y ofrecer alguna ventaja también sería un buen sistema. Ambos métodos responden directamente a la intención del consumidor de informarse para tomar una decisión. Cuando los consumidores buscan información pasi-

vamente, puede convenir un estímulo emocional, que atraiga la atención sin requerir demasiado esfuerzo personal.

Cuando los consumidores evitan deliberadamente la publicidad, lo más apropiado puede ser componer bien los estímulos. Los anunciantes sólo disponen de unos segundos para atraer a estos consumidores antes de que eluden los anuncios. Estímulos novedosos e intensos pueden ser los únicos que consigan captar la atención en poco tiempo. La oferta de una ventaja puede ser eficaz si es corta y creíble para este público, que suele ser muy escéptico ante la publicidad.

Se han encontrado evidencias de que el método más conveniente depende del estado del consumidor. En un estudio se dividió a los sujetos en dos partes: en una, los consumidores estaban involucrados en su tarea y tenderían a procesar la información activamente; y en la otra no estaban involucrados y por tanto tenderían a procesar la información pasivamente.<sup>23</sup> A su vez, los sujetos de cada parte se dividieron en dos grupos, uno expuesto a un anuncio llamativo y otro no. El anuncio llamativo tenía fotos impactantes en color. Se observó que los sujetos involucrados fueron indiferentes ante ambos anuncios, mientras que los no involucrados fueron más favorables al anuncio llamativo (Figura 5-10). Por tanto, cuando los consumidores tienen una actitud pasiva, es más importante producir un anuncio diferente, con estímulos llamativos y sugerentes.

**FIGURA 5-10.**  
*Efectividad de los anuncios llamativos según la involucración del consumidor.*



Fuente: Andrews, Craig J., Syed H. Akhter, Srinivas Durvusula, and Darrel D. Muehling (1992), "The Effects of Advertising Distinctiveness and Message Content Involvement on Cognitive and Affective Responses to Advertising," *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 14, 1 (Spring), 46–58. Reimpreso con permiso de CTC Press, 1997. Todos los derechos reservados.

La naturaleza del producto es otro factor que determina el método para llamar la atención. El anuncio de un producto nuevo con una ventaja diferencial puede ser llamativo si se presenta como de valor único. Para un producto complejo puede ser eficaz una oferta inteligente en donde se simplifique el proceso de elección. Y en un artículo de moda puede convenir un intenso estímulo emocional.

El enfoque creativo es el tercer factor determinante en la selección del método. Dependiendo de la naturaleza y del estilo creativo, es más adecuado un método u otro. Por ejemplo, un anuncio de carácter racional es mejor para despertar la curiosidad, mientras que un anuncio de tipo dramático es mejor para suscitar emociones inmediatas.

## DISEÑO Y UBICACIÓN DEL ANUNCIO PARA LLAMAR LA ATENCIÓN

Los apartados anteriores nos han introducido en un ámbito de decisiones con notable relevancia estratégica: cómo diseñar y ubicar un anuncio para captar la atención del consumidor. Aunque sobre ello ahondaremos en capítulos posteriores, ahora nos centramos en los aspectos del diseño y ubicación del anuncio que afectan a su capacidad para llamar la atención.

### Componentes del anuncio

Cada parte del anuncio desempeña un papel diferente en la llamada de atención. Un anuncio posee dos tipos principales de componentes: el verbal y el no verbal. Los componentes verbales son el encabezamiento, el texto y la frase final. Los componentes no verbales son las imágenes y el sonido. Para que un anuncio resulte eficaz primero debe llamar la atención del consumidor. De ahí que suelan ser cruciales los componentes no verbales y el encabezamiento. La frase final será objeto del Capítulo 6 porque está más relacionada con el recuerdo que con la atención.

**Encabezamiento.** El **encabezamiento** es la línea primera o más prominente en un anuncio impreso o la secuencia inicial en un anuncio audiovisual. El encabezamiento desempeña dos papeles fundamentales: llamar la atención del público e introducir un mensaje. Un buen encabezamiento debe cumplir estos dos objetivos eficazmente. ¿Qué características tienen los encabezamientos que llaman la atención?

Un exhaustivo estudio acerca de los encabezamientos –sobre más de dos mil anuncios en revistas estadounidenses– describió la práctica habitual de los anunciantes.<sup>24</sup> Los encabezamientos de la muestra tuvieron una media de ocho palabras. Esta brevedad se debe a que las frases cortas se leen más fácilmente, y es más probable que los consumidores ocupados las lean. Puede ser crucial para el éxito del anuncio.

Tal estudio también descubrió que el 74 por ciento de los encabezamientos analizados empleó al menos una figura retórica, es decir, una variación artística del uso habitual de las palabras. Se trata de un cambio pegadizo que llama la atención. Las figuras retóricas más comunes fueron los juegos de palabras y las aliteraciones (ambas presentes en el 17 por ciento de los casos).

Además se observó que el 84 por ciento de los anuncios incluyó tanto un encabezamiento como una imagen. En el 88 por ciento de ellos, el encabezamiento y la imagen estaban relacionados, con la consiguiente sinergia: el encabezamiento llevaba a la imagen o la imagen se basaba en el encabezamiento.

Todo ello muestra que un encabezamiento corto, bien redactado y relacionado con la imagen, contribuye a la efectividad del anuncio.

El encabezamiento no es la única forma de captar la atención, como veremos enseguida. El texto, las imágenes y los sonidos también cumplen esta función y pueden aumentar la eficacia del encabezamiento o sustituirlo en determinadas ocasiones.

**Texto.** El **texto** (*copy*) es el principal componente verbal del anuncio y sobre todo pretende informar y persuadir al consumidor. Un texto bien escrito también puede aumentar la atención y facilitar el recuerdo. Uno de los errores más extendidos acerca del texto es que debe ser corto para mantener la atención. Muchos lectores han llegado a esta conclusión porque se saltan el texto de la mayoría de los anuncios. Sin embargo, un texto largo en sí no tiene un efecto negativo si está bien integrado con los demás componentes del anuncio. Además, los consumidores que buscan información probablemente leerán el texto con atención. Por ejemplo, el texto en la Figura 5-5 está bien relacionado con la imagen y explica por qué la cama Dux es una buena elección.

El propio texto debe estar escrito de forma atractiva para mantener el interés del consumidor. El experto redactor William Zinsser propone a los periodistas un principio para escribir bien, que también es válido para los redactores publicitarios: *el texto debe ser tan interesante que cada línea impulse al lector u oyente a la siguiente línea*.<sup>25</sup> Los estudios han mostrado que, para mantener el interés del consumidor, el texto debe ser detallado y no ambiguo, empleando imágenes y palabras concretas en vez de abstracciones.<sup>26</sup>

**Imágenes y sonido.** Las imágenes y el sonido constituyen los componentes no verbales del anuncio. Las posibilidades vienen impuestas por el medio: imágenes estáticas para anuncios en prensa y revistas; sonido para cuñas de radio; y grabaciones audiovisuales para *spots* en cine y televisión. El sonido y especialmente las imágenes contribuyen a llamar la atención, facilitan la comunicación, aumentan la persuasión y ayudan al recuerdo. Entre estos efectos, quizás el más importante es la llamada de atención.

Los componentes no verbales pueden llamar la atención inmediatamente con una imagen deslumbrante, un sonido poco habitual o una situación dramática. Muchas pruebas en estudios específicos confirman que la atención aumenta cuando se incluye una imagen en el anuncio. En general, cuanto mayor sea la imagen más capacidad tendrá de captar la atención.<sup>27</sup> No obstante, lo mejor es buscar el equilibrio entre el beneficio de una imagen grande y el beneficio de incluir texto. El tipo de imagen también afecta a la capacidad de llamar la atención. Las imágenes de personas o rostros humanos son más atractivas que las que muestran objetos inanimados. Por ejemplo, el folleto de un programa MBA es más interesante si muestra a los alumnos y profesores, preferiblemente en primer plano, que si sólo muestra unos vistosos edificios e instalaciones. Esto en parte puede deberse al instinto. Los humanos, que son seres sociales, se sienten más atraídos por imágenes de otros humanos que de animales u objetos. Se ha descubierto que los niños siguen y responden mejor ante dibujos del rostro humano que ante figuras geométricas. Fíjese en la Figura 5-11, donde la empresa de muebles IKEA compone un rostro humano de vivos colores a partir de sus productos.

### Ubicación del anuncio

La ubicación física del anuncio en el medio puede afectar la atención que reciba. El tamaño y la posición son dos aspectos importantes al respecto.

Como sugiere la intuición, cuanto más grande sea el anuncio mayor atención recibirá. Sin embargo, esta relación no es lineal. Un estudio sugiere que la atención aumenta en la raíz cuadrada del aumento de la superficie impresa.<sup>28</sup> Así que un anuncio de 36 cm<sup>2</sup> sólo llamaría la atención el doble que uno de 6 cm<sup>2</sup> (ya que 6 es la raíz cuadrada de 36). Otro estudio confirma lo que muchos espectadores sospechan: que los anuncios de televisión de treinta segundos son más efectivos que los de quince segundos. Sin embargo, al contrario de lo esperable, los *spots* de quince segundos sólo tienen un 20 por ciento menos de efectividad que los de treinta segundos.<sup>29</sup> Por tanto, en los anuncios impresos o de televisión, la atención aumenta con el tamaño o la duración, aunque en menor proporción.

La posición del anuncio afecta a la atención. Un anuncio situado en las primeras páginas de un medio impreso recibe mayor atención que uno presentado después.<sup>30</sup> Esto se de-



**FIGURA 5-11.**  
*Composición de un anuncio de IKEA.*

be a que la probabilidad de lectura va disminuyendo según avanzan las páginas, o a que los lectores consideran menos importantes los contenidos finales y no les dedican tanta atención. En España es frecuente cobrar un sobreprecio aproximado del 10 por ciento por elegir página impar (la derecha cuando la publicación está abierta), práctica que se justifica en una supuesta –más que real– mayor atención hacia esa página. Durante un bloque publicitario de televisión, el anuncio más visto es el primero, después el segundo y luego continúa cayendo la audiencia; pero en los anuncios inmediatamente anteriores al reinicio de la programación va subiendo la audiencia, porque algunos espectadores se reincorporan y conectan otros nuevos. Obviamente, los anuncios colocados en los extremos del bloque (especialmente en primera posición) se tarifan con un suplemento debido a su mayor audiencia.

Por tanto, además de escoger un método adecuado para llamar la atención, el anunciante debe diseñar los componentes del anuncio y ubicarlo convenientemente.

## RESUMEN

Captar y mantener la atención del consumidor es el primer paso de la comunicación. Los anunciantes deben comprender el estado del público para llamarle la atención y transmitir el mensaje eficazmente. El público puede estar en uno de estos cuatro grados de receptividad: búsqueda, recepción activa, recepción pasiva y rechazo. Este último grado se ha extendido mucho debido al *zipping* y el *zapping*, situaciones en donde los consumidores evitan deliberadamente los estímulos publicitarios. El público tiende a fijarse en los estímulos y mensajes que considera necesarios, familiares o coherentes con su conducta.

Los anunciantes pueden emplear diversos métodos para llamar la atención del consumidor: componer bien los estímulos, suscitar emociones, proporcionar información y ofrecer ventajas. Varias condiciones determinan la eficacia de cada método: la novedad e intensidad del estímulo; la relación entre el estímulo y la marca o el mensaje; y la relevancia del estímulo para la audiencia.

La selección del método depende fundamentalmente del estado del público objetivo: proporcionar información es más útil ante consumidores con una disposición activa; suscitar las emociones es más efectivo ante individuos con actitud pasiva; y una buena composición de estímulos es mejor ante un público huidizo. La elección del método también depende del tipo de producto y de la estrategia creativa.

El anuncio consta de estos componentes fundamentales: encabezamiento, texto, imagen, sonido y secuencia final. Cada uno de estos componentes cumple funciones distintas. La función principal del encabezamiento es llamar la atención del consumidor. También sirve de vínculo entre la imagen y el texto. El texto proporciona información y persuade al consumidor. La imagen y el sonido valen para llamar la atención, aumentar la persuasión y contribuir al recuerdo. La secuencia final sirve para concluir la argumentación, facilitar una idea memorizable y relacionar ese anuncio con otros de la campaña.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Son todos los consumidores igualmente indiferentes ante la publicidad? Razónese.
2. ¿Por qué los consumidores tienen preferencias comunes ante algunos estímulos? ¿Qué estímulos prefieren? ¿Cómo sucede eso?
3. ¿Cómo pueden aprovechar los anunciantes la atención selectiva del consumidor para captar su atención?
4. La mayoría de los consumidores es fiel a unas pocas marcas. ¿Afecta esta fidelidad a la atención prestada a los anuncios de otras marcas? Discútase.
5. ¿Qué deberían hacer los anunciantes de marcas jóvenes o menos establecidas para llamar la atención de los consumidores? En general, ¿cómo deberían los anunciantes captar la atención de quienes no consumen su producto?
6. ¿Cuáles son los métodos para llamar la atención? ¿Cuál es el mejor? Discútase.
7. ¿Qué consideran los consumidores de interés periodístico? ¿Qué les interesa? ¿Cómo se pueden utilizar estos principios para diseñar anuncios que llamen la atención?
8. El abundante uso de la incitación sexual para llamar la atención ha sido frecuentemente criticado como ineficaz, interesado y gratuito. ¿Son ciertas esas calificaciones? Discútanse.
9. ¿Qué características tienen los encabezamientos llamativos?
10. Repase todos los anuncios mostrados en este capítulo. ¿Cuáles poseen los mejores encabezamientos? ¿Por qué?
11. ¿Cómo se deberían colocar los anuncios para llamar la atención más eficazmente?
12. ¿Por qué fue tan cautivadora la campaña de Gold Blend?

## NOTAS

- 1 Asociación Española de Anunciantes (1999): Premios EFI 99 de la Eficacia en la Comunicación Comercial.
- 2 Mateo, Paco (2000). "J&B: Voley Playa 1999", *IPMARK*, N° 553, 6-7.
3. Abelson, Robert P., et al. (1968), *Theories of Cognitive Consistency: A Sourcebook*, Chicago: Rand McNally and Company.
4. Amit, Ghosh, V. Kumar, and Gerard J. Tellis (1992), "A Decomposition of Repetitive Response Behavior," *Marketing Letters* 3, 4 (October), 407-417.
5. Mittal, Banwari (1994), "Public Assessment of TV Advertising," *Journal of Advertising Research* (January/February), 35-53.
6. Bucklin, Louis P. (1965), "The Informative Role of Advertising," *Journal of Advertising Research* 5 (September), 11-15.
7. Krugman, Herbert (1965), "The Impact of Television Advertising," *Public Opinion Quarterly* 29 (Fall), 349-356.
8. Soley, Lawrence C. (1984), "Factors Affecting Television Attentiveness: A Research Note," *Current Issues and Research in Advertising* 1, 141-148.
9. Clancey, Maura (1994), "The Television Audience Examined," *Journal of Advertising Research* 34, 4 (July/August), 38-39.
10. Kaatz, Ronald B. (1987), "The Zapping Problem and Suggestion for Solutions," *Journal of Media Planning* (Spring), 29-34; Gilmore, Robert F., and Eugene Secunda (1994), "Zipped TV Commercials Boost Prior Learning," *Journal of Advertising Research* (November-December), 28-38.
11. Newman, Joseph W. (1977), "Consumer External Search: Amount and Determinants," in *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch Woodside, Jagdish Sheth, and Peter Bennett, eds. New York: North Holland.
12. Narasimhan, Chakravarthi (1984), "A Price Discrimination Theory of Coupons," *Marketing Science* 3, 2 (Spring), 128-146.
13. Bowes, Elena (1992), "Coffee Couple's Story To Percolate In Book," *Advertising Age*, December 14, 6; Garfield, Bob (1993), "One More Cup Of Coffee For That Perky Couple," *Advertising Age*, July 26, 40.
14. La ley puede expresarse normalmente así:  
$$\frac{dI}{I} = K$$
 donde  
dI = menor cambio perceptible en el estímulo  
I = intensidad actual del estímulo  
K = constante del estímulo concreto
15. Olsen, Douglas (1994), "Observations: The Sounds of Silence: Functions and Use of Silence In Television Advertising," *Journal of Advertising Research* 34, 5, 89-95.
16. Helson, Harry (1964), *Adaptation Level Theory*, New York: Harper & Row.
17. Lipman, Joanne (1992), "Networks Try to Persuade Firms Not To Flee When Crisis Strikes," *The Wall Street Journal*, January 27, B10; to understand the interaction between media and attention devices, see Lord, Kenneth R., and Robert E. Burnkrant (1993), "Attention Versus Distraction: The Interactive Effect of Program Involvement and Attentional Devices on Commercial Processing," *Journal of Advertising* 22, 1 (March), 47-60.
18. Percy, Larry, and John R. Rossiter (1992), "Advertising Stimulus Effects: A Review," *Current Issues and Research in Advertising* 14, 1 (Spring), 75-90.
19. Davis, Murray (1971), "That's Interesting . . ." *Philosophy of Social Science*, 309-344.
20. Dalrymple, Goodrum (1990), *Advertising in America: The First Two Hundred Years*, New York: Harry N. Abrams, Inc., 80.
21. *IPMARK* (1988), N° 302, p. 32.
22. Steadman, Major (1969), "How Sexy Illustrations Affect Brand Recall," *Journal of Advertising Research* 9 (March), 15-19.
23. Andrews, Craig J., Syed H. Akhter, Srinivas Durvusula, and Darrel D. Muehling (1992), "The Effects of Advertising Distinctiveness and Message Content Involvement on Cognitive and Affective Responses to Advertising," *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 14, 1 (Spring), 46-58; see also Myers-Levy, Joan, and Laura A. Peracchio (1995), "Understanding The Effects of Color: How The Correspondence Between Available And Required Resources Affects Attitudes," *Journal of Consumer Research* 22 (September), 121-138.
24. Leigh, James H. (1994), *Journal of Advertising* 23, 2 (June), 17-33.
25. Zinsser, William (1990), *On Writing Well*, 4th ed., New York: Harper Perennial.
26. Percy and Rossiter, "Advertising Stimulus Effects: A Review"; McGill, Ann L., and Punam Anand (1989), "The Effect of Vivid Attributes on the Evaluation of Alternatives," *Journal of Consumer Research* 16 (September), 188-196.
27. Percy and Rossiter, "Advertising Stimulus Effects: A Review."
28. Barton, R. (1964), *Advertising Media*, New York: McGraw-Hill.
29. Patzer, Gordon L. (1991), "Multiple Dimensions of Performance for 30-second and 15-second Commercials," *Journal of Advertising Research* 18 (August/September), 18-25.
30. "Position in Media Advertising," *Media Scope*, March, 76-82.



# C A P Í T U L O

Persuadir  
con información  
y argumentos



**A**finales de los años setenta se propaló el rumor en Chicago de que McDonald's hacía sus hamburguesas con carne de lombriz roja. Como en otras historias de este tipo, el rumor no tenía ningún fundamento. McDonald's emprendió varias actividades para combatir el bulo. Los directores de tienda enviaron una carta, firmada por el Ministerio de Agricultura, en donde se garantizaba la calidad de la carne ofrecida en sus establecimientos. Se difundieron anuncios en televisión y en medios impresos, que remarcaban que McDonald's sólo utilizaba pura carne de ternera. Y el personal de relaciones públicas explicó que no tenía ningún sentido económico usar carne tan costosa como la de lombriz roja.

La estrategia seguida para combatir el rumor no resultó eficaz. La compañía continuó recibiendo quejas de los consumidores, las ventas no recuperaron su volumen habitual y en algunas zonas siguieron disminuyendo.<sup>1</sup> De hecho, los intentos de desmentir el bulo pudieron contribuir a que se difundiera todavía más. Por ejemplo, el rumor llegó a Cleveland –donde no se había corrido– después de que éste fuese desmentido en Cincinnati, Dayton y Columbus.

¿Por qué se difundió el rumor de las lombrices a pesar de que McDonald's lo desmintiese? ¿Qué tipo de estrategia empleó McDonald's? ¿Qué alternativas pudo seguir la compañía? En este capítulo explicamos el uso de informaciones y argumentos para persuadir en la publicidad. Al finalizar su lectura se estará en condiciones de identificar los principios fundamentales para contestar las anteriores preguntas. La argumentación es el método más explícito de persuasión. Y para argumentar bien es crucial el uso de la información. En efecto, los argumentos no son más que formas de componer la información para los objetivos del emisor. Este capítulo describe la persuasión argumental en dos partes: la primera hace referencia al proceso de información seguido por los consumidores; y la segunda, al uso de esa información por el emisor mediante diversas estrategias argumentales. El **proceso de información** es el procedimiento que sigue la mente humana para recibir, tratar y almacenar la información. La **estrategia argumental** es el planteamiento racional que emplea el anunciante para persuadir a los consumidores.

## PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN POR EL CONSUMIDOR

El procesamiento de información por la mente humana engloba tres actividades distintas: la percepción, el conocimiento y la memoria. La **percepción** es el proceso de formación de estructuras mentales y de aprehensión del significado de los estímulos externos.<sup>2</sup> El **conocimiento** hace referencia al proceso de reflexión que surge de la percepción de estímulos externos. La **memoria** está relacionada con la codificación mental de la información para usos posteriores.

### La percepción: aprehender los estímulos externos

**C**harles King es un inmigrante canadiense que en 1988 sufrió una herida en la cabeza en un accidente de coche. Desde entonces tiene dificultad para ver imágenes. Por ejemplo, cuando le enseñan un dibujo de un espárrago, King lo llama "un ta-

Ilo de rosa con espinas". Pero puede pintar fácilmente un dibujo reconocible de un espárrago. Cuando le enseñan un mapa dibujado a mano de Inglaterra, su país de origen, King no reconoce el lugar. Pero él puede dibujar el mapa de Inglaterra. Puede escribir una carta, pero no puede leerla.<sup>3</sup>

¿Por qué tiene King dificultad para ver y reconocer aunque pueda reproducir *las másímas imágenes* sin ningún problema? Esta sección contribuirá a dar una respuesta. Primero va a describir la naturaleza de la percepción y luego el nivel de comprensión de los anuncios actuales.

**El proceso de la percepción.** La *percepción* se produce a través de los sentidos. Los cinco órganos sensoriales (ojos, oídos, nariz, boca y piel) sirven para canalizar los estímulos externos hacia la mente, en forma de señales nerviosas. Pero quien aprehende el significado de esos estímulos es la mente, no los órganos sensoriales. En términos neurológicos, varios procesos electroquímicos dentro de las células nerviosas del cerebro crean las estructuras que dan significado a los estímulos.

**Fases de la percepción.** La percepción consta de dos fases: el *análisis* y la *síntesis*. En el *análisis* se comparan los estímulos externos con las imágenes almacenadas en la memoria. Cabe comparar objetos completos (una palabra, un animal...) o sus componentes (las letras de una palabra, las características de un animal...). En la *síntesis* se llega a un significado a partir de las representaciones obtenidas de todo el contexto. Por ejemplo, reconocemos que una planta con colores, brillos y textura ficticios es artificial, pero si percibimos todas las características naturales concluimos que es una planta verdadera. Muchas veces el humor consiste en ubicar objetos familiares en contextos extraños para que se saque un segundo significado gracioso.

La existencia del análisis y de la síntesis sugiere que la memoria es fundamental en la percepción. La memoria proporciona las representaciones con que se comparan los estímulos externos y los contextos de referencia de donde se extrae algún significado. Por eso un recién nacido percibe muy poco con los cinco sentidos: apenas posee representaciones y contextos con los que comparar los nuevos estímulos. Por la misma razón, aunque podamos ver las palabras de una lengua extranjera, no percibimos ningún significado en ellas. Ahora bien, una exposición repetida –sobre todo si va acompañada de una educación– puede llevar a la familiaridad, al reconocimiento de imágenes y finalmente a la percepción de estímulos con significado. Pero recuérdese que *el significado está en la mente, no en los estímulos*.

La importancia de la memoria en la percepción y la diferencia entre percepción y memoria se observan también el caso de Charles King. El accidente que sufrió King dañó un vínculo en su cerebro entre la parte que recibe estímulos externos y la parte que almacena imágenes de esos estímulos. Como consecuencia, aún puede *ver* bien y puede *recordar* lo suficiente como para escribir y dibujar imágenes almacenadas antes del accidente. Pero ya no puede *percibir* esos mismos objetos.

**Repercusión estratégica: la percepción es selectiva.** La percepción es un proceso selectivo. Las representaciones interiores almacenadas en la memoria influyen enormemente en la percepción, porque ellas se comparan con los estímulos externos para darles significado. Este proceso es tan intenso que dos personas cualesquiera pueden encontrar significados distintos en los mismos estímulos, dependiendo de su formación y sus expectativas. La diferencia estará motivada por las representaciones que cada persona tenga impresas en su memoria. Por ejemplo, un fotógrafo puede mirar una radiografía y “ver” varias tonalidades de gris con distintos niveles de resolución. Un traumatólogo puede mirar la misma imagen y “ver” tejido inflamado alrededor de los huesos fracturados.

La principal consecuencia es que los anunciantes deben tener en cuenta las experiencias anteriores del público cuando diseñen una campaña. Las representaciones internas del consumidor moldean el particular significado que se dará al mensaje percibido. Esto es especialmente importante cuando un anuncio critica una marca o menosprecia una postura mantenida por el consumidor. Por ejemplo, las referencias negativas a un competidor del agrado del consumidor pueden tener un efecto positivo para ese competidor. Esta inversión del significado se da especialmente cuando el consumidor no está motivado para atender bien al anuncio. Por ejemplo, una campaña publicitaria comparativa contra una marca líder puede, paradójicamente, contribuir a consolidar su liderazgo. Por tanto, las afirmaciones negativas sobre rivales deben ser sencillas y muy claras.

En general, los mensajes pueden malinterpretarse debido a las experiencias de los receptores, salvo que estén muy bien diseñados. Cada receptor añade un significado algo distinto, dependiendo de su pasado, y algunos pueden percibir un significado totalmente distinto. Por tanto, los mensajes no llegan al receptor *exactamente* como pretende el emisor. Actualmente, ¿cuál es el nivel de comprensión de los anuncios? A continuación tratamos sobre esta materia.

**Nivel de comprensión.** Una creencia común entre los anunciantes es que la mayoría del público sigue el contenido de un anuncio bastante bien una vez que su atención ha sido captada. En este planteamiento, la atención y la persuasión son los principales escollos para que la publicidad resulte eficaz, sin contar con una adecuada comprensión del mensaje. No obstante, los empresarios, los especialistas en publicidad y muchos profesionales de la comunicación se plantean la eficacia de los anuncios de una forma más realista.

**Malentendidos de mensajes de televisión.** En una interesante investigación se midió el nivel de comprensión de anuncios audiovisuales e impresos.<sup>4</sup> La muestra del estudio, con 2.700 encuestas a individuos mayores de trece años, era bastante representativa de la población estadounidense. Se midió si los entrevistados habían comprendido sesenta mensajes emitidos por televisión (entre ellos veinticinco anuncios), mediante seis preguntas de verdadero o falso. Estos fueron los principales resultados:

- La gran mayoría (el 97 por ciento de los encuestados) no comprendió bien al menos una parte de los dos mensajes vistos por persona.
- Como media, los encuestados no entendieron bien cerca del 30 por ciento del contenido de los mensajes.
- Ninguno de los sesenta mensajes fue bien comprendido por todos los espectadores a la vez.
- La incomprendición de los mensajes se situó por término medio entre el 23 y el 36 por ciento.
- Los malentendidos sólo se relacionaron ligeramente con algunas características demográficas de los espectadores, como la edad o la educación.

**Malentendidos de mensajes impresos.** Los mismos investigadores repitieron el experimento con 108 mensajes impresos, la mitad de anuncios y la otra mitad de extractos de editoriales.<sup>5</sup> Para ello entrevistaron a 1.347 lectores que en general representaban a la población estadounidense. Cada encuestado leyó dos anuncios y dos editoriales. El diseño de la investigación fue parecido al anterior, salvo que en este caso se incluyó la respuesta “no sabe/no contesta”. Estos fueron los resultados:

1. Tras una sola lectura, se respondió correctamente al 63 por ciento de las preguntas formuladas sobre el contenido de los mensajes.
2. La proporción de respuestas correctas fue algo mayor en los anuncios (65 por ciento) que en los editoriales (61 por ciento).
3. Al menos se malentendió el 21 por ciento de los contenidos comunicados. A ese porcentaje se añade el 16 por ciento de respuestas “no sabe/no contesta”.

4. Salvo la educación y los ingresos, muchas de las variables sociodemográficas no estuvieron relacionadas con el nivel de compresión.
5. Los lectores habituales malentendieron los mensajes en la misma proporción que los lectores esporádicos.

**Repercusión estratégica: diseñar textos eficaces.** Muchos autores han cuestionado la falta de comprensión encontrada en ambos estudios.<sup>6</sup> Algunos han señalado que la única exposición recibida por los entrevistados pudo ser menor que la que normalmente se tiene ante la publicidad en situaciones reales. Por otro lado, los encuestados tuvieron todo el tiempo deseado, pero en la realidad los anuncios pueden tener un tiempo limitado. Además, en un contexto real los anuncios a menudo están sujetos a muchas distracciones. Otros críticos señalan que las respuestas arbitrarias de los entrevistados pudieron aumentar los malentendidos declarados hasta en un 10 por ciento.

Pese a todo, el nivel total de malentendidos fue bastante elevado. Estos resultados muestran que, aparte de la atención y la persuasión, los anunciantes también deben comunicar el mensaje de forma sencilla y clara. Recuérdese que estos resultados hacen referencia tanto a la programación habitual como a la publicidad de la televisión y los medios impresos. Por tanto, las reglas para escribir bien, que se enseñan en las clases de redacción y que son tan cuidadas por los periodistas, deben ser seguidas con la misma constancia por los redactores de textos publicitarios, que se enfrentan a una audiencia ocupada, desinteresada u hostil:

- Sea breve y vaya al grano.
- Escriba de forma sencilla, clara y directa.
- Escoja palabras e imágenes apropiadas, que se adapten a la mente del receptor.
- Utilice frases sencillas y breves en lugar de oraciones largas y complejas.
- Emplee palabras cortas, sencillas y habituales en vez de términos largos, compuestos o técnicos.
- Utilice palabras concretas y claras en lugar de términos abstractos o ambiguos.
- Llegue a alguna conclusión en vez de dejar a la audiencia con sugerencias sutiles.<sup>7</sup>
- Recurra lo menos posible a oraciones negativas y evite las negaciones dobles.

La comunicación eficaz no se limita a una buena percepción sensorial, sino que también depende de cómo el receptor racionalice el mensaje. A continuación hacemos referencia a esta materia.

### Conocimiento: pensar sobre los mensajes recibidos

**El proceso cognitivo.** El término *conocimiento* aquí se emplea con referencia al pensamiento. Por ejemplo, ¿qué ocurre cuando una audiencia interesada escucha un mensaje? El oyente no acepta el mensaje inmediatamente ni intenta memorizarlo. Los mensajes recibidos simplemente animan a pensar. Los pensamientos resultantes se llaman *respuestas cognitivas*. Pueden ser breves o extensos, profundos o superficiales, positivos o negativos.

Recordemos nuevamente el modelo sobre la evaluación previsible (Capítulo 4). La vía periférica, adoptada por los consumidores no motivados o no capacitados para pensar sobre el mensaje, implica una breve o mínima evaluación (pensamiento). Además, esta evaluación es superficial y se basa en ciertos elementos persuasivos más que en una profunda reflexión de los argumentos. En cambio, los consumidores que adoptan la vía central probablemente pensarán sobre el mensaje. En ese caso la extensión, la intensidad y el sentido de los pensamientos son determinantes de la opinión y actitud finales. Los pensamientos positivos en respuesta a un mensaje se llaman **argumentos favorables**, y los pensamientos negativos **contraargumentos**. Por ejemplo, fíjémonos en un eslogan de Movistar que anunciaba sus teléfonos móviles: “Acortamos distancias. Acercamos personas” (véase la Figura 6-1). Esta frase podría provocar en el oyente los siguientes argumentos favorables:



**FIGURA 6-1.**  
*Anuncio de Movistar con argumentos favorables.*

- Mi hermano se pondrá contento si hablo con él.
- Las llamadas desde móviles se han abaratado mucho en los últimos años.
- Debo llamar más a menudo a mis amigos.

Por otro lado, el mensaje también podría provocar en el oyente los siguientes contraargumentos:

- Telefónica sólo pretende aprovecharse de los vínculos afectivos.
- Vale que hagan estas sugerencias, pero yo soy quien tiene que pagar las facturas.
- Las conversaciones telefónicas están bien, pero odio los contestadores automáticos.
- Me gustaría que Movistar ofreciese llamadas gratuitas para hablar más frecuentemente con los familiares.

Un anunciante conocerá mejor la eficacia de un mensaje si recopila estos razonamientos mediante encuestas a los consumidores. Calcular el tipo, la intensidad y la dirección de los pensamientos ayuda a que un anunciante descubra el proceso de persuasión y haga los cambios pertinentes en el texto. En el ejemplo de Movistar, si surgen a menudo los dos primeros contraargumentos, Telefónica debería dedicar mayor atención en sus anuncios a los precios. Si afloran frecuentemente los otros dos contraargumentos, la empresa debería proporcionar servicios adecuados, hacerlos atractivos o anunciar su disponibilidad. En cambio, si predominan los argumentos favorables, el anuncio probablemente será eficaz.

**Repercusiones estratégicas: planes para influir en el conocimiento.** Hacer determinados cambios en el texto no es la única forma de reducir los contraargumentos de los consumidores. Los anunciantes pueden controlarlos, e incluso evitarlos, si tienen en cuenta que las personas buscan la consistencia cognitiva, o si cuidan algunos elementos persuasivos de la comunicación: la fuerza argumental, la repetición y el humor.

**Consistencia cognitiva.** La consistencia cognitiva hace referencia al deseo de las personas de que exista coherencia entre la información que reciben y sus creencias, preferencias y comportamientos. Cuando surge la incoherencia entre una nueva información y la experiencia anterior del receptor, pueden producirse dos efectos alternativos: el nuevo mensaje es criticado y rechazado, o bien es interpretado de nuevo y aceptado. Si un mensaje incoherente es claro y amenazador, el receptor probablemente argumentará en contra del mensaje y lo rechazará. Por ejemplo, los fumadores de cigarrillos suelen rechazar la amplia y clara evidencia de que fumar provoca cáncer de pulmón y otras enfermedades. En cambio, si el mensaje es ambiguo, los receptores probablemente lo interpretarán de nuevo para que sea coherente con sus propias creencias y conductas. Pueden incluso utilizar estos mensajes para apoyar más su modo de proceder. Por ejemplo, los economistas con opiniones completamente distintas a menudo interpretan los mismos datos económicos como evidencias de sus propias teorías.

Hay muchas explicaciones de la consistencia cognitiva.<sup>8</sup> En ellas la premisa fundamental es que las personas buscan la coherencia entre sus pensamientos, actitudes, preferencias y conductas porque la incoherencia provoca estrés. Como la conducta es lo más difícil de cambiar mediante la información y el conocimiento lo más fácil, las personas tienden a interpretar y evaluar los mensajes conforme a sus creencias, preferencias y conductas. Observe que el resultado final de este proceso es una *aceptación selectiva de mensajes*, análoga a la percepción selectiva examinada anteriormente.

Como ejemplo basta recordar el caso de O. J. Simpson, quien fue acusado de asesinar a su ex mujer y a un amigo de ella. El caso se hizo mundialmente famoso debido a la popularidad de Simpson, la naturaleza morbosa de los asesinatos y las diferencias raciales entre las partes implicadas.<sup>9</sup> Simpson es negro y ambas víctimas eran blancas. Los detalles sobre el asesinato, el juicio y el veredicto se difundieron en todos los medios. Sin embargo, la Figura 6-2 muestra que las opiniones del público sobre las informaciones difundidas variaron mucho en función de la raza. En este caso la raza puede considerarse como algo semejante a las experiencias o creencias de la gente, especialmente respecto a la afinidad e identificación con el acusado o las víctimas.

En el proceso penal el jurado sostuvo que O. J. Simpson no era culpable. Una encuesta realizada justo después descubrió la radical diferencia de opiniones sobre el veredicto en

**FIGURA 6-2.**  
*Preferencia y percepción.*

**Porcentaje de los residentes de Los Angeles que expresaron reacciones ante las pruebas y el veredicto del caso O. J. Simpson**

Respuestas de los residentes	RAZA DE LOS RESIDENTES	
	Negros	Blancos
Están de acuerdo con el veredicto	77%	28%
No están de acuerdo con el veredicto	12%	65%
No saben	11%	7%
Total	100%	100%
La policía manipuló las pruebas	75%	21%
La policía no manipuló las pruebas	7%	62%
No saben	18%	17%
Total	100%	100%

Fuente: Decker, Cathleen (1995), "Faith In Justice System Drops," *Los Angeles Times*, October 8, S2.

función de la raza. Un gran porcentaje de negros estuvo de acuerdo con la sentencia. En cambio, un porcentaje igualmente alto de blancos discrepó del veredicto. La diferencia de opiniones entre ambos grupos fue parecida con respecto al trabajo de la policía de Los Angeles. Paradójicamente se observó que, según aparecían pruebas inculpatorias, los simpatizantes de Simpson las iban rechazando con varios contraargumentos. Así mismo, cuando surgieron nuevas pruebas sobre el sospechoso trabajo de la policía durante el caso, los simpatizantes de las víctimas las rechazaron con sus contraargumentos. Por tanto, las experiencias y creencias anteriores determinaron cómo cada uno asimiló y evalúo las nuevas informaciones.

El afán de coherencia de los consumidores es una gran dificultad para los anunciantes que intentan superar la férrea fidelidad a una marca dominante. Un **ataque frontal** a los gustos del público probablemente no será efectivo. Resultará mejor un **ataque por los flancos**, en donde el anunciante redefine las principales cualidades de la marca dominante o enfatiza una calidad nueva de la marca retadora.<sup>10</sup> La eficacia de la estrategia de flanquear tiene varios ejemplos típicos en el mercado de refrescos, donde las marcas menos conocidas ganaron terreno al líder, sin atacar directamente sus puntos fuertes (véase Figura 6-3).

**Fuerza de la argumentación.** Los anunciantes deben adaptar la fuerza argumental según la motivación y capacidad del público para procesar la información. Como explicamos en el Capítulo 4, si la audiencia está motivada y es capaz de procesar la información,

**FIGURA 6-3.**  
*Ataques por los flancos en el mercado estadounidense de refrescos.*

Época	Situación	Estrategia del atacante	Tema del anuncio	Resultado
Años 30	La pionera Coca-Cola dominaba el mercado con su fórmula única y una atractiva botella de 185 gramos.	Pepsi-Cola ofrecía una botella de 340 gramos por cinco centavos. Coca-Cola tenía un inventario de mil millones de botellas de 185 gramos y cientos de miles de máquinas de refrescos de cinco centavos.	"Pepsi-Cola da en el blanco. 340 gramos es mucho. El doble y por cinco centavos. Pepsi-Cola es tu bebida."	Pepsi-Cola superó a Royal Crown y a Dr. Pepper, convirtiéndose en la segunda marca del mercado.
Años 60	Coca-Cola sigue siendo el líder del mercado con consumidores fieles.	Pepsi-Cola se presenta como una bebida para jóvenes, y sitúa a Coca-Cola como anticuada.	"Revive, estás en la generación Pepsi." "La elección de una nueva generación."	La cuota de Pepsi-Cola pasó del 40% al 87% en los refrescos de cola.
1968	Los consumidores reconocen claramente dos marcas líderes de refrescos: Coca-Cola y Pepsi-Cola.	7-Up se coloca como una alternativa a los refrescos de cola.	"Descola."	Las ventas aumentaron un 15% en el primer año.
Años 80	Coca-Cola y Pepsi-Cola todavía dominan el mercado de los refrescos.	7-Up remarca que no contiene cafeína.	"Nunca la tuvo, nunca la tendrá."	7-Up se convirtió en el líder de los refrescos sin cafeína, hasta que se lanzaron Pepsi-Cola y Coca-Cola sin cafeína.

Fuente: Adaptado a partir de Al Ries and Jack Trout (1986), *Marketing Warfare*, New York: New American Library.

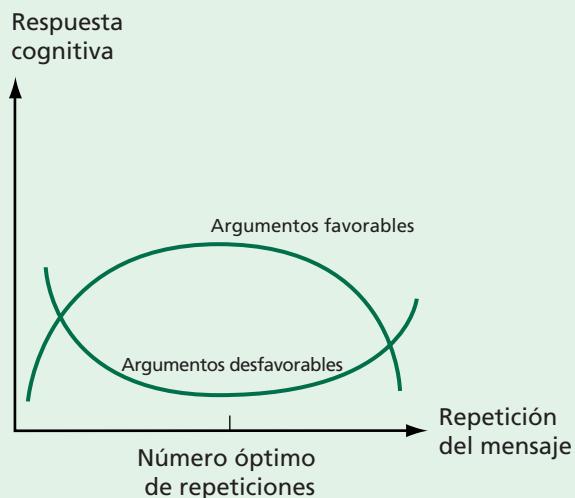
los anunciantes deben emplear argumentos sólidos, porque los argumentos débiles podrían ser contrarrestados. Por ejemplo, en la campaña anterior de Movistar un argumento débil sería: "Ahora que tienes teléfonos mejores no dudes en llamar". No todos los consumidores han modernizado sus teléfonos con los últimos avances, y probablemente no pensarán que es una buena razón para hacer más llamadas. En cambio, un argumento sólido sería: "El coste por minuto durante el fin de semana ha disminuido un 25 por ciento en un año. Ningún otro medio de transporte o de comunicación se ha abaratado tan rápido". Los consumidores que ignoran esta disminución probablemente se sorprenderán con la información y pensarán que es una buena razón para llamar más a menudo. Cuando los consumidores no están motivados ni capacitados para procesar la información, los anunciantes deben usar otros estímulos persuasivos, como los testimonios o la abundancia de argumentos.

**Repetición.** Como se señaló en el Capítulo 4, la repetición de un mensaje produce primero una respuesta positiva según se va asimilando, luego provoca saturación, y finalmente causa una respuesta negativa debido al hastío. Este patrón en forma de U invertida también se aplica a la cantidad de argumentos favorables que genera una audiencia. Sin embargo, la cantidad de argumentos desfavorables a un anuncio evoluciona en forma de U: primero decrece, luego se estabiliza y finalmente aumenta (véase Figura 6-4). Por tanto, el número óptimo de repeticiones se encuentra en el punto donde es mayor la diferencia entre los argumentos favorables y contrarios. En particular, el número óptimo tiende a ser pequeño para mensajes sencillos y fuertes, pero tiende a ser grande para mensajes complejos.

**Humor.** Si los receptores del mensaje están de buen humor tenderán a generar argumentos favorables en vez de contrarios. Por ejemplo, es más probable que acepten un anuncio gracioso a su gusto que un anuncio que les molesta. Muchos factores de un mensaje pueden contribuir a la buena disposición de la audiencia. Cabe destacar la música, la comicidad y los estímulos que producen emociones positivas. Otros factores más sutiles son el tono general del anuncio, su atractivo estético y su sensibilidad respecto a los sentimientos del público. En el Capítulo 7 se ahondará en algunos de estos factores.

**FIGURA 6-4.**

*Respuesta ante la repetición de argumentos favorables y contrarios.*



## Memorización y recuerdo de la información

**E**n 1953 un cirujano extirpó el hipocampo y el tejido cerebral contiguo al estadounidense Harry Field, para acabar con sus ataques. Los ataques desaparecieron, pero también parte de su capacidad para recordar los acontecimientos. Field puede recordar muy bien muchos hechos de su vida anteriores a 1953, pero no recuerda nada de lo ocurrido desde 1953, salvo durante unos pocos minutos. Puede contar historias, resolver crucigramas y recordar hechos durante un tiempo muy reducido si se los repite a sí mismo una y otra vez. Sin embargo, no sabe dónde vive ni qué edad tiene, y tampoco identifica a nadie conocido después de su operación. Y lo más triste es que cada vez que le dicen que sus padres han muerto vuelve a llorar desconsoladamente, aunque murieron hace varios años.<sup>11</sup>

El cerebro es un órgano complejo y fascinante. Tiene un gran potencial que apenas hemos comenzado a comprender. También es donde se encuentra la memoria. Ahora bien, ¿qué es la memoria?; ¿qué factores le afectan? Los ejemplos vistos hasta ahora ofrecen algunas pistas para responder a estas preguntas. Esta sección describe la estructura de la memoria, la organización de la información en la memoria y las repercusiones que se derivan para las comunicaciones comerciales.

**Estructura de la memoria.** La memoria es la capacidad de recordar la información ante la que uno ha estado expuesto en el pasado. Los investigadores suelen clasificar la memoria en dos tipos: momentánea y duradera. La **memoria momentánea** es la capacidad de recordar cierta información durante un breve espacio de tiempo. Por ejemplo, la memoria empleada para recordar un infrecuente número de teléfono que necesitamos marcar inmediatamente. La memoria momentánea ayuda a actuar en cada momento y permite completar tareas empezadas. La **memoria duradera** es la capacidad de recordar información durante largos períodos de tiempo. Por ejemplo, el recuerdo que tiene un conductor sobre las cualidades y experiencias positivas del modelo de coche usado.

La **retentiva** es la facultad mental de retener información en la memoria duradera, mientras que la **reminiscencia** es la facultad de traer a la memoria el recuerdo de una cosa que pasó. Toda la memoria reside en el cerebro. La función retentiva probablemente se sitúa en una parte llamada hipocampo. La observación de Harry Field y otros casos similares prueban que la retentiva, la reminiscencia, la memoria momentánea y la memoria duradera están diferenciadas. Field tiene memoria momentánea, memoria duradera y reminiscencia, pero al haber perdido el hipocampo no puede crear nuevas memorias duraderas.

¿Cómo retiene el cerebro la información? Las investigaciones de diversas disciplinas han coincidido en que la memoria es el resultado de cambios electroquímicos y celulares en el cerebro. En concreto, la memoria consiste en un sistema de nodos que están unidos a otros mediante vías. Los nodos contienen la información, y las vías hacia otros nodos sirven como localizadores que permiten recordar esa información. En este sentido, el cerebro es como una biblioteca donde los libros son la información y el catálogo es el localizador para llegar a los libros. Por ejemplo, puede ser que de improviso no recordemos un anuncio visto en la televisión la noche anterior. Pero cuando nos den ciertas pistas, como una canción pegadiza o una secuencia espectacular, es más probable que lo recordemos. El anuncio se ha retenido con una serie de elementos que funcionan como localizadores del propio anuncio. Estos localizadores se llaman **señales de recuperación**.

Relacionar una información con otra se denomina **asociación**. En general, cuantas más asociaciones haya, más fácil resulta recordar algo; pero si hay pocas asociaciones se recor-

dará peor, aunque la información también se encuentre en el cerebro. Al medir el recuerdo de las marcas, se tienden a evocar antes y mejor las empresas consolidadas, porque éstas acumulan toda una serie de anuncios y experiencias.

El **reforzamiento** es el fortalecimiento mental de las vías que unen entre sí los nodos con información almacenada. Esto ocurre como respuesta ante la repetición de un estímulo con cierta información o ante un nuevo estímulo relacionado con esa información. El fortalecimiento asegura que partes de esa información se recuerden más fácilmente y en menos tiempo. Por ejemplo, se tiende a olvidar más el nombre de una nueva marca de pasta de dientes comprada hace tres meses, que el de una marca usada frecuentemente desde la niñez, aunque no se haya usado en los últimos meses. El nombre de la última marca se ha reforzado tantas veces que el recuerdo es prácticamente inmediato.

¿Cómo nos olvidamos de la información? Los investigadores piensan actualmente que alguna información se olvida porque sus señales de recuperación se dirigen a nuevas asociaciones, pero no porque la información desaparezca del nodo.<sup>12</sup> Si no hay reforzamiento, el vínculo entre una información y sus señales de recuperación no se hace más fuerte. Si las señales de recuperación se asocian con nueva información, no llevarán claramente a la información con que estaban asociadas antes. Entonces la persona puede ser incapaz de recordar la primera información y decir que la ha olvidado. Por ejemplo, cuando un partido de fútbol es patrocinado sólo por dos empresas, los telespectadores recordarán los nombres sin dificultad. Sin embargo, cuando aparece una veintena de patrocinadores el público tendrá mucha dificultad para recordar siquiera la mitad. Paradójicamente, el número total de empresas recordadas puede disminuir cuando aumenta significativamente el número de patrocinadores.

**Organización de la memoria.** Las diferentes partes del cerebro están especializadas en funciones distintas. Lo más conocido es que el hemisferio izquierdo procesa la información verbal y controla los músculos de la mitad derecha del cuerpo, mientras que el hemisferio derecho procesa la información gráfica y controla los músculos de la mitad izquierda del cuerpo. Menos conocido es que varias partes del hemisferio derecho o izquierdo también procesan algunos componentes del lenguaje, como los verbos (que describen acciones) y los sustantivos (que describen cosas). Las pruebas de la especialización del cerebro provienen de personas que han padecido apoplejías. Dependiendo de la parte del cerebro dañada, algunos pueden mover una parte de su cuerpo y no otra. Algunos pueden moverse bien, pero no oyen bien. Otros se expresan bien con los sustantivos, pero yesran con los verbos.<sup>13</sup>

La retentiva de la información suele darse en unidades integradas que se llaman **acúmulos**. El nombre de una marca es un buen ejemplo de acúmulo. Así, para mucha gente el nombre Mercedes significa coches de calidad, prestigiosos, seguros, lujosos o exclusivos. Y, también para muchos, Bic significa productos de uso diario, económicos, prácticos, etc. Los nombres de objetos similares (como marcas de coches) se almacenan juntos, y puede producirse una confusión entre los nombres si no están bien diferenciados.

El proceso mental que organiza la información en acúmulos se llama **clasificación**. Una información nueva –por ejemplo, una enciclopedia en *compact disc*– primero se clasificaría como enciclopedia, luego como *compact disc*, y finalmente se relacionarían ambos para formar una nueva categoría como “enciclo-disc”. La marca que primero cree esta categoría o que tenga una posición dominante en ella, puede llegar a simbolizar la categoría para alguien. Entonces esa marca se convierte en el producto de referencia cuando se menciona la categoría.

En cuanto a la hondura o nivel de detalle de los recuerdos, la memoria se divide en dos tipos: memoria explícita y memoria implícita.<sup>14</sup> La **memoria explícita** es el recuerdo de la información recibida por una persona junto con el contexto en que se recibió. Por ejemplo, supongamos que dos personas están expuestas a un anuncio de Marlboro en un bloque publicitario. Más tarde, una persona recuerda el anuncio y la otra no. El que recuerda

la marca Marlboro y el anuncio correspondiente guarda memoria explícita del nombre. El que recuerda la marca Marlboro pero no el anuncio posee memoria implícita del nombre.<sup>15</sup>

La **memoria implícita** es el recuerdo de la información recibida en alguna situación, pero sin recuperar esa situación. Otro ejemplo de memoria implícita se da cuando alguien que sabe atarse los zapatos no puede recordar la secuencia de acciones si no lo ensaya física o mentalmente. La memoria implícita puede cubrir gran parte de lo que hemos aprendido, porque a lo largo del tiempo recordamos la información que usamos, pero tendemos a olvidar el contexto exacto en que se asimiló esa información.

La **predisposición perceptual** es un tipo de memoria implícita en la que un individuo manifiesta un comportamiento favorable a un marca de la que ha recibido información, aunque no recuerde el contenido de la información ni el contexto en que se recibió. Por ejemplo, cuando un hombre pide una cerveza Coronita, sin recordar los anuncios que recibió de esta marca. La predisposición perceptual puede dar una explicación al efecto de la exposición simple, tratado en el Capítulo 4. La relevancia de la predisposición perceptual es muy evidente en situaciones no publicitarias. Además tiene mucha importancia en la publicidad, especialmente en la orientada a realzar la marca más que a aportar información. No obstante, el efecto de la predisposición perceptual no dura mucho tiempo.

**Repercusiones estratégicas.** El anterior análisis de la memoria tiene muchas repercusiones en la publicidad y en las promociones.

**Potenciar al máximo las asociaciones.** Las legendarias campañas de “los buenos momentos Nescafé” se sucedieron en España durante muchos años, con diferentes guiones y situaciones, pero teniendo en común que los diferentes protagonistas vinculaban su mejorido descanso, sus proyectos personales o sus alegrías, con el disfrute de una taza de Nescafé (por ejemplo, el anuncio de la Figura 6-5). Esta estrategia extiende el número de

**FIGURA 6-5.**  
*Ejemplo de las campañas sobre “los buenos momentos Nescafé”.*

asociaciones con la marca, con lo que aumenta la probabilidad de que el consumidor la evoque en la próxima compra.

**Aumentar el reforzamiento.** El conocido eslogan de Nike “Just do it” ha sido asociado a su marca y logotipo en muchas campañas publicitarias durante años. Esta repetición ha reforzado la asociación entre la marca, el logotipo y el contenido de los anuncios. Como consecuencia, Nike ha podido utilizar indistintamente el eslogan o el logotipo para identificar su publicidad. La simple aparición del eslogan o logotipo al final del anuncio recuerda la marca al público y ayuda a reforzar tanto el mensaje como el nombre.

**Emplear señales de recuperación diferenciadas.** Los anunciantes muestran testimonios de personas porque –entre otras razones– ayudan al público a recordar mejor el producto. Sin embargo, si varias marcas utilizan el mismo aval, entonces los consumidores hacen varios vínculos entre el testimonio y la marca, con lo que a veces no podrán recordar ninguna marca en particular. Por eso es aconsejable el testimonio único, al menos cuando no es famoso quien avala.

**Ser la referencia de un producto.** Por **marca prototipo** se entiende a aquella marca que es el mejor modelo o ejemplo de un producto. En una época en que las marcas son parecidas y las innovaciones se imitan rápidamente, cada empresa debe diferenciarse con cualidades que sirvan de referencia del producto. En 1992 Coca-Cola lanzó la bebida isotónica Aquarius en España, usando este país como mercado de prueba de posteriores lanzamientos internacionales. Se encontró con que las bebidas deportivas eran conocidas por la marca suiza Isostar, que se había popularizado tanto –a través de las grandes superficies– que llegó a ser la marca de referencia del producto. Coca-Cola, que enseguida aspiró a liderar este mercado, tuvo que dedicar abundantes recursos para vencer la inercia de los consumidores hacia la marca de referencia: mayor penetración en los canales de distribución, mayor inversión publicitaria, presentación de la bebida en lata, reducción del precio habitual, etc.

**Maximizar las exposiciones.** Como hay muchos anuncios y otros estímulos que actualmente distraen la atención del consumidor, los anunciantes no deben esperar que cada mensaje sea procesado por completo. Luego conviene aprovechar la memoria implícita y la predisposición perceptual, que se alcanzan con las sucesivas exposiciones a una marca anunciada repetidamente. Los patrocinadores de espectáculos deportivos logran este objetivo mediante breves pero reiteradas exposiciones a la marca.

**Anunciarse antes de la posible compra.** Como la predisposición perceptual es más eficaz a corto que a largo plazo, los anuncios orientados a exhibir la marca deben colocarse cerca del punto de venta. Así también se puede aumentar el recuerdo y reconocimiento de información almacenada con anterioridad. Por eso suelen verse anuncios de restaurantes y hoteles en las vallas de las carreteras, o se anuncian refrescos y palomitas en los vestíbulos de los cines. En la misma línea, los *displays* dentro de los grandes establecimientos permiten que el consumidor pruebe el producto, sirven para recordar la marca ofrecida, dan a conocer mejor el artículo, etc.

**Emplear mensajes sencillos.** Dada la cantidad y complejidad de mensajes recibidos diariamente por una persona, es muy raro que pueda recordarlos todos. Es más probable que recuerde los mensajes sencillos, con pocas palabras, frases directas, argumentos prácticos y estilo natural. Por ejemplo, la campaña para atraer nuevos clientes de Visionlab, una cadena de centros ópticos, que ha ido creciendo en la Península Ibérica desde que en 1986 ofreciese la entrega de gafas graduadas en una hora. En los primeros años emplearon el eslogan “Déjanos ver tus ojos”, con el que se invitaba a todos los interesados a hacerse una revisión gratuita de la vista. Con esta propuesta sencilla y directa, consiguieron aumentar mucho las visitas a la tienda y, en consecuencia, las ventas de gafas graduadas. Aparte del ejemplo anterior, casi todos los eslóganes recogidos en este libro siguen las reglas aquí aconsejadas.

Hasta ahora hemos explicado cómo la mente procesa la información y la repercusión de ese proceso en la estrategia publicitaria. Ahora bien, la información ofrecida en la publicidad busca, entre otros fines, persuadir al público. Con tal objetivo cabe emplear diferentes estrategias de argumentación, a las que dedicamos la siguiente sección.

## ESTRATEGIAS DE ARGUMENTACIÓN

### E

n Estados Unidos la industria telefónica se liberalizó en los años setenta. Cuando se dividió AT&T a principios de los ochenta, MCI comenzó una intensa campaña publicitaria y promocional para recortar la cuota de mercado de AT&T, haciendo hincapié en el menor precio de MCI. El continuado incremento de la cuota de mercado de MCI muestra que el esfuerzo valió la pena. No obstante, AT&T respondió con varios anuncios, algunos de los cuales mitigaron el ataque de MCI. Luego, a principios de los años noventa, MCI lanzó el servicio "Amigos y Familiares", que ofrecía un descuento del 20 por ciento en las llamadas a ciertas personas allegadas, si éstas también se suscribían a MCI. El programa tuvo éxito y sirvió para que MCI alcanzase una cuota de mercado del 20 por ciento, mientras que la cuota de AT&T cayó hasta el 60 por ciento. AT&T empezó a hacer cuentas y estableció sus propios precios, afirmando que su compañía proporcionaba un servicio más fiable y de mejor calidad. MCI desafió esas afirmaciones con sus propios anuncios cómicos y críticos. A principios de 1993 la batalla publicitaria entre AT&T y MCI se recrudeció tanto que parecía que ambas empresas iban a sucumbir sin que ninguna alcanzase ventaja apreciable.

A finales de 1994, AT&T cambió radicalmente de estrategia como consecuencia de la incorporación de nuevos directivos y del cambio de agencia publicitaria. La nueva estrategia incluyó un ataque directo a la afirmación de MCI de ser más barata: la oferta de un 20 por ciento de descuento al cliente cuya factura mensual superara los veinticinco dólares. Para lanzar el nuevo servicio, AT&T creó una campaña publicitaria hiriente que trataba sobre la "verdad". Por ejemplo, un anuncio rebatía el ahorro aportado por MCI, con el encabezamiento "¿Matemáticas de MCI? 20% = 6%". El anuncio argumentaba que sólo un tercio de las llamadas de un cliente medio iba hacia miembros del programa MCI; luego el ahorro real del plan sólo era un tercio del 20 por ciento, es decir, un 6 por ciento. En cambio, el nuevo servicio se anunció como "Matemáticas verdaderas de AT&T. 20% = 20%" (véase Figura 6-6). MCI rebatió esas afirmaciones con unos anuncios destemplados que cuestionaban la credibilidad de AT&T. Pero la campaña no ofrecía a los consumidores pruebas sólidas que apoyasen sus propias afirmaciones, ni razones de peso para quedarse con MCI. A principios de 1995, AT&T declaró en la prensa que su nueva campaña había surtido efecto y había ganado un millón de nuevas suscripciones. A su vez, MCI declaró que AT&T había "comprado" nuevos clientes con descuentos de setenta y cinco dólares simplemente por cambiar a AT&T. La verdad seguramente se situaba entre las afirmaciones de ambos rivales.<sup>16</sup>

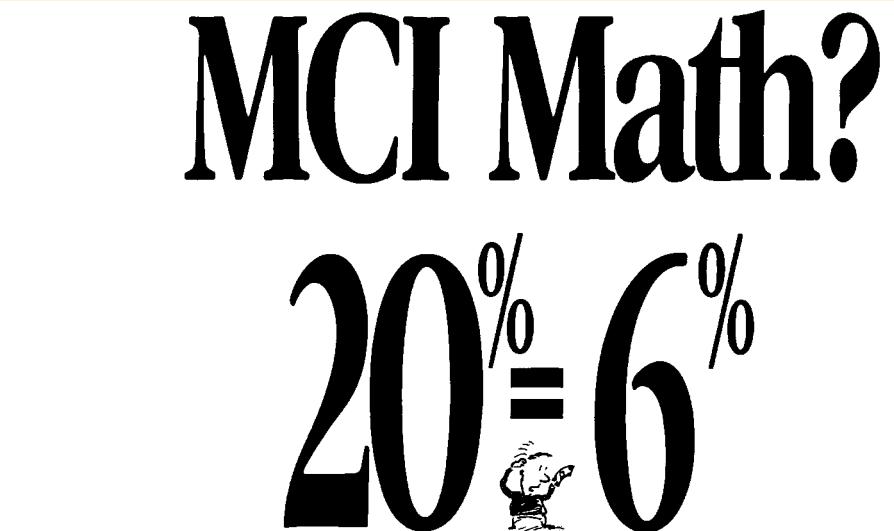
¿Por qué AT&T y MCI desarrollaron publicidad a la contra? ¿Qué otros métodos de argumentación pueden emplear los anunciantes? ¿Cuándo conviene usar cada método? En esta sección vamos a responder a tales cuestiones.

Las empresas pueden utilizar varias estrategias argumentales para persuadir a los consumidores con información. Aquí vamos a distinguir cinco tipos de argumentaciones, según se basen en la comparación, la refutación, la prevención, la enmarcación o el apoyo.<sup>17</sup> Explicaremos cada una por separado, prestando especial atención a cuándo y por qué son eficaces.

### Argumentación comparativa

La argumentación comparativa se refiere a un mensaje que compara la marca anunciada con una marca habitual de la competencia. La comparación se puede establecer con

**FIGURA 6-6.**  
Anuncio de AT&T  
refutando el  
supuesto ahorro de  
MCI.



**Huh?** MCI advertises a 20% discount off your long distance calls, as long as you call other MCI users who are also in your calling circle.

Well, truth is, when the bill comes, the average discount MCI Friends & Family Basic callers really see is only about 6%. Not 20%.

Because about two-thirds of their calls aren't to MCI users on their calling circle list. They're to other people, maybe even other MCI customers, and they don't count.

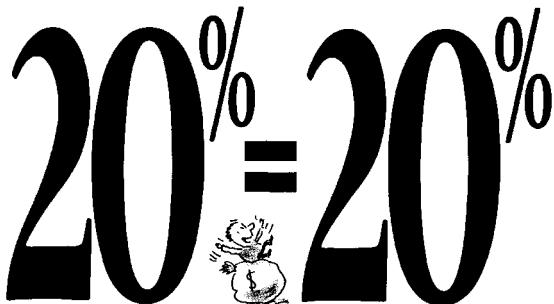
And if people are in your circle and then leave MCI—for their

own reasons—then your calls to these people don't count any more. Although MCI allows calling circles of up to 20 people, most people really call only 1 or 2 people in their circle.

So that discount that started out with a big number can turn out a lot smaller when you check the math for yourself. In fact, 2 out of 3 Friends & Family users on Basic will save more with AT&T *True USA*™ Savings.

So if MCI Math doesn't add up for you, please read the other page, and you'll see...

## AT&T True Math.



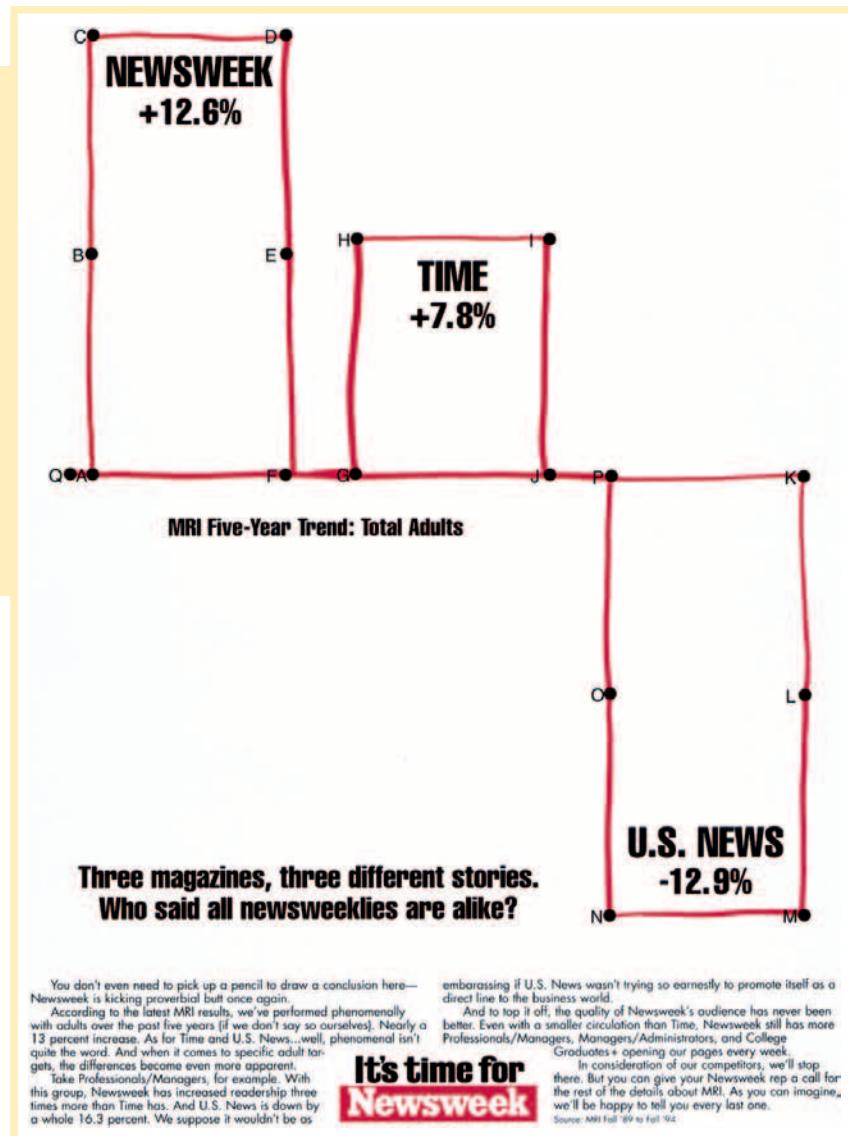
Introducing AT&T *True USA*™ Savings. Spend \$25 a month on AT&T long distance and save 20% off your calls to anyone, anywhere in the USA, anytime.\* Guaranteed. Just call 1 800-TRUE-USA™ and enroll.

Call 1 800-TRUE-USA

AT&T. Your True Voice.™



una marca de la competencia –sea o no mencionada explícitamente– (Figura 6-7), o bien con el rendimiento general de la industria (Figura 6-8).<sup>18</sup>



Fuente:  
Cortesía de Newsweek.

Tal como se explicó en el Capítulo 2, la publicidad comparativa se ha ido extendiendo en los últimos lustros del siglo XX, al ritmo de una creciente tolerancia legal en la mayoría de los países desarrollados. En Estados Unidos el empleo de publicidad comparativa ha aumentado continuamente desde la apuesta liberalizadora de la Comisión Federal de Comercio en 1971<sup>19</sup> (véase Figura 6-9). También se ha extendido en el Viejo Continente desde que una Directiva de 1997 permitió su uso en todos los países de la Unión Europea.

Las estadísticas muestran la creciente confianza de los anunciantes y las agencias en la publicidad comparativa. Cada vez se confía más en que este tipo de argumentación contribuye a afianzar la marca, ganar credibilidad y despertar interés. Estas ventajas provienen de que una marca, que se compara con otra más conocida, puede aclarar su posición competitiva y ganar la confianza del público. Entonces los consumidores estarían dispuestos a probar la marca menos conocida. Por otra parte, los anunciantes y las agencias consideran que la publicidad comparativa no resulta eficaz para provocar sentimientos favorables, actitudes positivas o fidelidad a la marca anunciada. La razón nuevamente parece estar en que un anuncio comparativo suele criticar a la competencia y puede ofender a los consumidores fieles a ella.

**FIGURA 6-8.**  
*Anuncio comparativo respecto a la industria en general.*



MALAYSIA AIRLINES  
SERVES *more* PEOPLE THAN  
ANY OTHER AIRLINE FROM  
SOUTHEAST ASIA.

Fuente:  
Cortesía de Malaysia Airlines.

**Imagine the future for one of the world's fastest growing airlines. In 1992, we flew over 12 million passengers, more than any other airline from Southeast Asia. On a fleet of the latest 747-400s and 737-400s, some of today's most advanced aircraft. Spanning a truly international network of 90 destinations. Across 5 continents, graced with service from the heart which says, you mean the world to us. Imagine. Fly Malaysia Airlines. A member airline of Continental Airlines OnePass program.**

Los estudios empíricos no demuestran la superioridad general de la publicidad comparativa ni de las anteriores creencias de anunciantes y agencias.<sup>20</sup> Las investigaciones han llegado a resultados diferentes, a veces hasta contradictorios. No obstante, han surgido algunas conclusiones provisionales, sobre todo respecto a dos factores influyentes en la eficacia de la publicidad comparativa: las propuestas supuestamente eclécticas y la posición competitiva.

**FIGURA 6-9.**  
*Evolución del uso de publicidad comparativa en Estados Unidos.*

Año	Proporción de anuncios comparativos sobre el total
1973	7%
1977	del 5 al 10%
1980	14%
1982	23%
1984	35%
1986	>50% de los spots de la cadena NBC

Fuente: Basado en el artículo de Rogers, John C., and Terrell G. Williams (1989), "Comparative Advertising Effectiveness: Practitioners Perceptions versus Academic Research Findings," *Journal of Advertising Research* (Octover/November), 22-37.

**Propuesta supuestamente ecléctica.** Un mensaje publicitario puede tener uno o varios argumentos, que a su vez pueden ser afirmaciones positivas sobre la marca anunciada o afirmaciones negativas sobre la competencia. Una **propuesta supuestamente ecléctica** contiene tanto los pros como los contras de la marca anunciada o de la competencia. Normalmente se comienza reconociendo ciertos inconvenientes conocidos o poco relevantes de la marca, para luego resaltar sus principales ventajas.<sup>21</sup> Por ejemplo, la afirmación “somos más caros pero lo valemos” reconoce el precio elevado pero hace de ello una virtud. Del mismo modo pueden resultar eficaces los mensajes que reconocen alguna ventaja insustancial en un competidor, sobre todo si éste ha sido pionero, posee la mayor cuota del mercado o es muy apreciado por los consumidores.

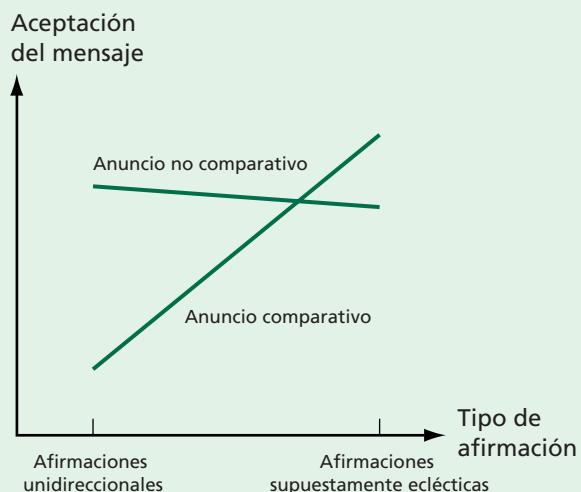
Varias razones explican que una propuesta supuestamente ecléctica tienda a ser más eficaz que una afirmación positiva de la marca anunciada. La primera es que los consumidores normalmente no esperan que el anunciante hable mal de su propia marca. Por tanto, el anuncio que reconoce una limitación probablemente llamará la atención y despertará interés. El segundo motivo consiste en que cualquier marca anunciada normalmente tiene algún inconveniente, igual que es muy raro encontrar marcas rivales enteramente defectuosas. Una propuesta supuestamente ecléctica es más creíble porque sugiere que el anunciante es lo suficientemente imparcial con su marca como para reconocer algunas limitaciones propias o ventajas de la competencia.<sup>22</sup> En tercer lugar, porque la publicidad comparativa suele originar contraargumentos por parte de la audiencia.<sup>23</sup> Las propuestas supuestamente eclécticas tienden a reducir estos contraargumentos porque se asumen algunas afirmaciones contrarias.<sup>24</sup>

Las autoridades locales de Los Ángeles realizaron una campaña publicitaria para promover negocios en esta ciudad. El anuncio mostraba que Los Ángeles superaba con creces a Nueva York, Chicago, Dallas y Houston con respecto al número de pequeños negocios. Se trataba, por tanto, de un anuncio comparativo que mencionaba las ciudades rivales, pero sólo presentaba las ventajas de la metrópoli californiana. Apareció en 1996, después de que Los Ángeles sufriera varios años cierres de negocios, debido a la recesión económica, la reducción presupuestaria y otros problemas. Muchos espectadores escépticos probablemente dudaron de que Los Ángeles fuese realmente superior a las otras ciudades mencionadas. En su lugar pudo ser más creíble una propuesta supuestamente ecléctica, que reconociese algunas ventajas de las otras ciudades o algunos inconvenientes de Los Ángeles. Por ejemplo, la siguiente afirmación: “Aunque algunas grandes empresas se van, muchas pequeñas prosperan”.

La Figura 6-10 muestra las evidencias encontradas por un estudio, que apoyan la eficacia de las comparaciones supuestamente eclécticas.<sup>25</sup> Fíjese que, cuando se hace una afirmación en un solo sentido (favorable o desfavorable), el mensaje comparativo es menos aceptado que el no comparativo. Pero cuando se combinan afirmaciones favorables y desfavorables, el mensaje comparativo se acepta mejor que el no comparativo. Nótese también que de las cuatro combinaciones posibles, la mejor es la comparación supuestamente ecléctica y la peor la afirmación comparativa unidireccional.

**Posición competitiva.** La *posición competitiva* es la situación relativa en que se encuentra la marca anunciada respecto a otra marca rival mencionada. Algunos aspectos de la situación relativa son la cuota de mercado (pequeña o grande), el momento de entrada en el mercado (pronto o tarde) y la lealtad de los consumidores (fuerte o débil). Una **marca dominante** es aquella que posee la mayor cuota y una fidelidad arraigada, mientras que una **marca secundaria** es la que presenta las características opuestas. La pregunta ahora es cuándo interesa compararse con la competencia. La respuesta es bastante evidente: cuando la marca es secundaria y no dominante. Por ejemplo, Pepsi tomó la iniciativa de emplear anuncios comparativos contra Coca-Cola. Lo mismo que hizo MCI contra AT&T. Esta estrategia viene explicada por varios motivos.

Primero, porque la publicidad comparativa entre dos marcas hace que el público las perciba como similares. Este efecto es mejor para una marca nueva, con poca cuota de mer-

**FIGURA 6-10.***Efectividad de los estímulos comparativos y supuestamente eclécticos.*

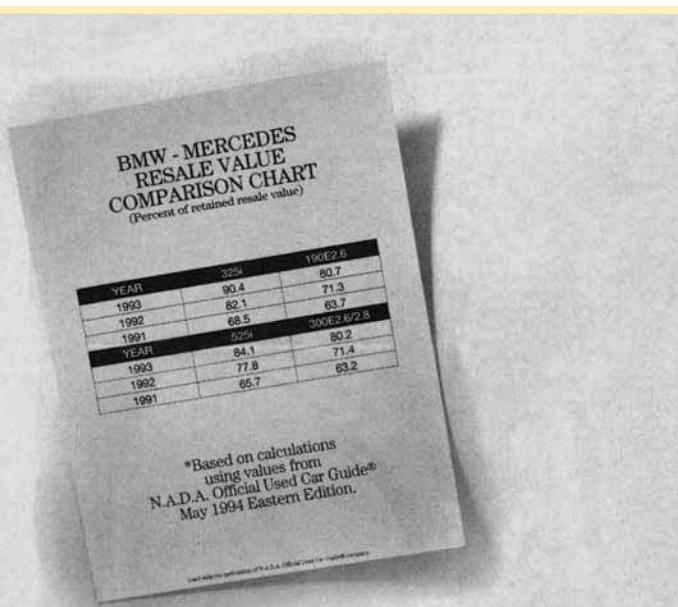
Fuente: Swinyard, William R., "The Interaction Between Comparative Advertising and Copy Claims Variation," *Journal of Marketing Research* 18 (May) 1981, 175–186. Reimpreso con permiso de la American Marketing Association.

cado o menos apreciada por los consumidores.<sup>26</sup> En segundo lugar, porque la publicidad comparativa proporciona una exhibición gratuita a la marca rival.<sup>27</sup> Una marca dominante que ya sea muy conocida probablemente no se beneficiará mucho de una exhibición gratuita, sobre todo si se señalan sus inconvenientes. Sin embargo, una marca secundaria puede beneficiarse de la comparación con el líder del mercado, incluso aunque se mencionen sus limitaciones. Y, por último, porque la publicidad comparativa desemboca en una batalla publicitaria, provoca contraargumentos por parte del público y hace que ambas marcas gusten menos a los consumidores. En todo caso, una marca dominante tiene más que perder que una secundaria.

### Argumentación refutatoria

Entre la población estadounidense Mercedes-Benz tenía fama de ser la marca de coches de lujo con mejor venta de segunda mano. A mediados de 1994, BMW lanzó una campaña en la que cuestionaba la validez de esta creencia, utilizando datos y cifras de la Guía Oficial de Coches de Segunda Mano (véase Figura 6-11). Esta estrategia publicitaria de BMW se denomina **argumentación refutatoria**. Primero presenta un argumento contra la marca anunciada y luego lo desarma. Los anuncios refutatorios pueden utilizarse con diversos objetivos. En primer lugar, pueden rebatir una creencia negativa muy extendida sobre una marca. Por ejemplo, la campaña publicitaria de Lee Iacocca durante los años ochenta, en donde se rebatía la idea de que comprar un Chrysler era arriesgado. En segundo término, los anuncios refutatorios pueden rebatir una opinión sobre la competencia o las afirmaciones de ésta. Valen de ejemplos los anuncios de BMW (Figura 6-11) y de AT&T (Figura 6-6). Y el tercer objetivo puede consistir en rebatir las consecuencias negativas para una marca surgidas por un acontecimiento reciente.

¿Por qué y cuándo es eficaz la publicidad refutatoria? Varios estudios coinciden en que la publicidad refutatoria es eficaz porque se refiere directamente a las preocupaciones de la audiencia.<sup>28</sup> Como señalamos antes, los mensajes persuasivos suelen provocar algunos contraargumentos entre los receptores. Estos contraargumentos son más severos si la publicidad no presenta alguna opinión popular contraria a la marca anunciada. En tales cir-



## LISTED ABOVE IS INFORMATION MERCEDES-BENZ WOULD RATHER KEEP CLASSIFIED.

When you've had the highest percentage of retained resale value for as long as Mercedes-Benz, news like this can be quite unsettling. Especially when the May edition of N.A.D.A.'s Official Used Car Guide confirmed that, from 1991 to 1993, the BMW 325i and 525i consistently delivered a higher resale value than their competitive Mercedes-Benz models. In fact, the difference in some cases is over 10%.

Which is good news if you're driving either of these automobiles now.

And even better news if you're in the market for a BMW, because it gives us the opportunity to offer you lower monthly lease payments. So, when you combine our innovative engineering, dynamic handling and advanced technology with these high resale values, it becomes clear that only BMW can give you more car for your money and, not surprisingly, more money for your car.

The tide is definitely turning. To take advantage of our low lease rates, visit your nearest BMW dealer today.

### LEASE The BMW 325i from \$325/mo. and the BMW 525i from \$379/mo.\*\*

Now you can lease the BMW 325i for \$325 a month, or the BMW 525i for \$379 a month for 36 months through BMW Financial Services. That's with a down payment or trade equity of \$3,500 and a refundable security deposit of \$350 for the 325i and \$400 for the 525i. All scheduled maintenance is included with the 525i lease. The first month's payment brings the total due at lease inception to \$4,175 for the 325i and \$4,279 for the 525i, plus applicable fees and taxes. Hurry in for an unforgettable test drive.



THE ULTIMATE DRIVING MACHINE®.

**FIGURA 6-11.**  
*Anuncio que refuta el prestigio de un competidor.*

Fuente:

© 1994 BMW of North America, Inc.  
Publicado con permiso. El nombre y lo-  
go de BMW están registrados.

cunstancias, afrontar los hechos, señalar los argumentos desfavorables y luego echarlos abajo, es más satisfactorio para la audiencia y resulta más eficaz. Por supuesto, para que esta estrategia sea efectiva, la marca debe aportar información nueva y clara que rebata los argumentos desfavorables. Además, si en la refutación se recurre a la publicidad comparativa, los hechos mostrados no deberían ser tan débiles como para que la marca rival pueda rebatirlos fácilmente, lo que llevaría a una batalla publicitaria perjudicial para ambas marcas. Por ejemplo, el anuncio de AT&T de la Figura 6-6 podía haber sido criticado y rebatido por MCI si la mayoría de los clientes de AT&T no estuviese gastando mensualmente más de veinticinco dólares en conferencias. En efecto, pasado el tiempo, la batalla publicitaria entre AT&T y MCI llegó a un punto en que ninguna de las partes tenía una clara ventaja y los mensajes refutatorios sólo perjudicaban la imagen de ambas compañías. Por otra parte, el anuncio de BMW se basa en información de una fuente neutral y está menos sujeto a críticas.

El ejemplo de AT&T y MCI enseña que la publicidad refutatoria no debe utilizarse indiscriminadamente, sino que sólo es aconsejable en determinadas condiciones: que exista

una creencia negativa sobre la marca muy extendida o duradera; que los hechos refutados no sean ambiguos; o que se haya recibido el ataque de un rival.

**Creencia negativa muy extendida.** Lo más importante es que la creencia que se tenga que rebatir esté muy extendida entre el público. Por ejemplo, la quiebra de Chrysler a principios de los ochenta fue muy difundida por los medios, de modo que cualquier estrategia de renovación debía orientarse hacia la viabilidad de la empresa y la fiabilidad de sus coches. Sin embargo, no todos los lectores de *The Wall Street Journal* estaban al corriente de que Reebok había cancelado su cuenta con la agencia Chiat/Day. Por tanto, si Chiat/Day hubiese querido destacar su contribución al éxito de Reebok, no habría convenido publicar un anuncio refutatorio en *The Wall Street Journal* (salvo para recordar los logros anteriores a los inversores, que no conocían la cancelación de la cuenta). En cambio, si Chiat/Day hubiese querido tranquilizar a los principales anunciantes, habría sido efectivo publicar ese mismo anuncio en *Advertising Age*, ya que esa revista habría difundido bien la cancelación de la cuenta entre los principales anunciantes.

**Creencia negativa duradera.** La creencia desfavorable que necesite refutación debe ser persistente, no pasajera. En períodos de crisis las empresas o marcas reciben mucha publicidad negativa. Sin embargo, la crisis probablemente será superada si se orienta adecuadamente a través de las relaciones públicas: por ejemplo, emitir comunicados en los medios disculpándose por los errores cometidos, prometiendo los remedios oportunos o defendiendo sólidamente la integridad de la empresa. Una campaña refutatoria no sólo puede resultar innecesaria, sino que también puede aumentar la publicidad negativa. Por ejemplo, a mediados de 1993 se corrió la noticia de que había agujas y jeringuillas en las latas de Pepsi y Pepsi Light. La empresa respondió a través de su departamento de relaciones públicas con una fuerte defensa de la calidad de su proceso productivo. Al mismo tiempo, lanzó una masiva campaña en televisión para Pepsi Light, sin mención alguna de la crisis. Poco después se descubrió que las noticias eran falsas y la crisis se esfumóenseguida.<sup>29</sup> En contraste con este caso, el prestigio de Mercedes-Benz como coche de segunda mano era una creencia bastante duradera entre el público, así que era fácil que el anuncio de BMW resultara eficaz.

**Hechos no ambiguos.** Los hechos rebatidos en el anuncio refutatorio no deben ser ambiguos. En 1982, se produjo una desgracia en Johnson & Johnson por envenenamiento con cianuro. Siete personas murieron tras ingerir cápsulas de Tylenol recubiertas de cianuro. Esta desgracia fue provocada deliberadamente por unos desalmados, posiblemente clientes de la tienda que alteraron las cápsulas. Durante esos años, en Estados Unidos todos los productos farmacéuticos vendían en envases sencillos y fácilmente alterables. Johnson & Johnson no había cometido error alguno. Por tanto, la culpabilidad y la consiguiente responsabilidad eran bastante ambiguas. En una situación así, una campaña refutatoria –justificando la postura de Johnson & Johnson o negando su error– habría resultado contraproducente y habría parecido defensiva sin necesidad. En cambio, hubiese resultado mejor una campaña de apoyo, que remarcase la confianza puesta en Tylenol por consumidores y médicos durante años. Esa es la estrategia que adoptó Johnson & Johnson en las siguientes campañas, consiguiendo un gran éxito. Del mismo modo, los rumores sobre hechos ambiguos deberían ser desmentidos con argumentos de apoyo más que con refutaciones.<sup>30</sup>

**Ataque del rival.** Una réplica es el argumento en el que un anunciantre rebate inmediatamente las afirmaciones críticas de un rival. Los estudios muestran que cuando una marca determinada no puede refutar el ataque de un rival, los consumidores se creen la crítica hecha por el rival.<sup>31</sup> La campaña presidencial estadounidense de 1988 es un buen ejemplo. El candidato demócrata Michael Dukakis aventajaba al republicano George Bush (padre), con el 51 por ciento frente al 34 por ciento, en los sondeos inmediatamente posteriores a la convención demócrata.<sup>32</sup> En ese momento Bush comenzó un duro ataque contra Dukakis, especialmente dirigido hacia su política penitenciaria y el compromiso de defensa nacional. Contra el consejo de sus asesores, Dukakis no criticó a Bush ni respondió a los ataques de éste.

te. Dukakis consideró que criticar al contrario era degradante, disgustaba al público y resultaba ineficaz. Durante el siguiente trimestre, la incuestionada campaña de Bush consiguió su objetivo, y en los sondeos se invirtió la posición de Bush, que consiguió el 55 por ciento frente al 34 por ciento de Dukakis. Aunque otros factores pudieron contribuir al declive de Dukakis, seguramente fue clave la falta de respuesta ante los ataques de Bush.

No obstante, Dukakis probablemente tuviese razón en sus dos primeras apreciaciones. La réplica y la contrarréplica desembocan en mensajes cada vez más negativos, que hacen que los consumidores pierdan interés y se deteriore la imagen de ambas partes. En efecto, la publicidad negativa se ha convertido en uno de los distintivos de las campañas políticas. ¿Cómo solucionar este problema? Bill Clinton probablemente acertó con su estrategia electoral de 1992. Tenía una réplica para cada uno de los ataques de Bush, aunque esas respuestas eran ingenieras con frecuencia por sus asesores y muchas veces por la prensa. Pero la campaña de Clinton continuó haciendo hincapié en los propios puntos fuertes.

## Argumentación preventiva

**A**ntes de las elecciones presidenciales en Estados Unidos, cada partido organiza una convención para nominar a su candidato. Estas convenciones son una buena oportunidad para obtener publicidad no pagada, que supone un gran apoyo para el candidato del partido. Durante la convención republicana de 1992, el demócrata Bill Clinton promovió una campaña publicitaria que criticaba la trayectoria del hasta entonces presidente George Bush (padre). Los anuncios se diseñaron y planificaron de forma muy inteligente. Al crear dudas sobre la trayectoria del presidente en un momento en que Bush podía conseguir su mayor empuje en los sondeos, Clinton redujo la atención exclusiva que iba a recibir Bush durante la convención, y se protegió de la fuerte caída de popularidad que normalmente sufre el partido opositor en esa situación. Además, como los anuncios se emitieron sólo en Houston, los estrategas de Clinton aseguraron la obtención de cierto espacio gratuito en los medios fuera de Houston: diversos periódicos y canales de televisión de todo el país difundieron el anuncio junto con las noticias de la convención republicana.<sup>33</sup>

Un **anuncio preventivo** es aquel que protege la imagen que los consumidores tienen de una marca, alertándoles y ayudándoles a defenderse ante el ataque de un rival. Un ejemplo es el anuncio difundido por Bill Clinton durante la convención republicana de 1992. ¿Cómo funciona la publicidad preventiva?

En medicina, vacunar a alguien significa infectarle con una dosis debilitada del virus que su sistema inmunológico pueda resistir fácilmente. Entonces el sistema inmunológico se sensibiliza y puede enfrentarse mejor al virus si llega a presentarse más virulentamente. La publicidad preventiva tiene un funcionamiento análogo. Hemos señalado que la atención y la percepción del consumidor son procesos selectivos, que oponen resistencia a los cambios y defienden las propias creencias y comportamientos. Pero cuando el consumidor recibe argumentos sólidos para cambiar de marca, puede aceptar el cambio, si está motivado y es capaz de procesar la nueva información. La publicidad preventiva presenta débiles argumentos que apoyan la postura del rival, y luego aporta sólidos argumentos que refutan esa postura. Los consumidores pueden usar los argumentos desfavorables en contra de los anuncios de la marca rival. Por tanto, la publicidad preventiva contribuye a que los consumidores se formen una opinión muy favorable de la marca anunciada *antes* de que puedan hacer lo mismo con marcas rivales.

Existen algunas evidencias que apoyan la publicidad preventiva.<sup>34</sup> En general, el *marketing defensivo* (ofrecer a los consumidores buenos argumentos para resistir los ataques ri-

vales) es más eficaz y barato que el *marketing ofensivo* (intentar recuperar los consumidores que se han cambiado a la competencia). La publicidad preventiva sirve eficazmente para defenderse de la entrada de nuevas marcas, de las rebajas en precios de los rivales o, en general, de las actividades comerciales de la competencia. Esta estrategia resulta especialmente útil si la empresa que se defiende no puede dedicar tantos recursos como el rival hacia el producto y las actividades comerciales.

### Enmarcación

**L**a doctora Joycelyn Elders fue la primera persona que nombró el presidente Clinton para la Dirección General de Salud Pública de Estados Unidos. Tenía unos puntos de vista bastante radicales sobre algunos temas y no dudaba en expresarlos. A menudo estas opiniones no coincidían con las de la administración y quizás eran más liberales que las defendidas por la mayoría de la población. No obstante, la doctora Elders expresaba sus opiniones en ciertos contextos en donde parecían razonables. *The American Renewal*, un grupo que se oponía a Elders y a la política de Clinton, difundió un anuncio en donde se citaban algunas opiniones de Elders, pero sacadas de su contexto original (véase Figura 6-12). El anuncio creó una imagen de la doctora Elders como alguien dogmática, extremista y desconsiderada con las opiniones y valores de la mayoría de los estadounidenses. Como Elders fue nombrada por Clinton, el anuncio luego pasaba a cuestionar el criterio de Clinton sobre otros de sus programas. (Al final Elders tuvo que dimitir tras otra controvertida declaración sobre cómo educar a los niños acerca de la masturbación).<sup>35</sup>

La **enmarcación** es la presentación del mensaje en un contexto que envuelve un significado específico. La enmarcación aporta las coordenadas para interpretar el mensaje. Desempeña un papel muy importante en la percepción y evaluación de precios, tal como analizaremos en el Capítulo 10. La enmarcación también es importante en la estrategia argumental. Puede ser una manera sutil de hacer una declaración crítica sobre otra parte. El anuncio de la Figura 6-12 ataca duramente a la doctora Elders, simplemente presentando algunas de sus declaraciones. Adviértase que las afirmaciones recogidas son textuales, con todas las referencias y sin objeciones. No obstante, todas han sido seleccionadas porque difieren de las opiniones del público al que se dirige el anuncio. Además, las declaraciones aparecen sacadas del contexto en donde habrían parecido menos radicales.

Aunque el contexto a veces provoque interpretaciones erróneas fortuitamente, la enmarcación no implica necesariamente engaño o incorrección. La enmarcación consiste en presentar información que el adversario suele dar de sí mismo, pero con un pequeño cambio de contexto, para desprestigiar al adversario ante el público objetivo de la campaña. La fuerza de la enmarcación está en evitar las críticas explícitas que despiertan la desconfianza de los espectadores. Otros tipos de enmarcación son la hipérbole o exageración y el sarcasmo. Las enmarcaciones son eficaces cuando el público no tiene toda la información de la marca o persona atacada, sobre la que además mantiene diferentes opiniones. Aunque este tipo de argumentación se presta mejor a los anuncios políticos, también puede resultar eficaz para productos y servicios.

### Argumentación de apoyo

Un **argumento de apoyo** es una afirmación de las cualidades positivas de una marca, sin ninguna comparación, refutación, prevención o enmarcación. Es sin duda la estrategia

# Bill Clinton Chose This Doctor



**FIGURA 6-12.**  
Anuncio con opiniones sacadas de contexto.

Fuente:  
Robert G. Morrison (American Renewal).

## Now He Wants To Choose Yours

The Clinton health plan would permit Big Government to control who enters medical school, who enters which medical specialties and where they can practice. *You will lose* your choice of doctors.

**"Americans don't want a Big Government-run health plan.  
Nor do we want a Surgeon General with such extreme views."**

Gary Bauer  
Former White House Domestic Policy Advisor

--- I want to stop the Clinton Plan now. ---

Write or call Gary Bauer toll-free 1-800-225-4008

I'll help run this ad all over America. I am enclosing a gift of:  
 \$25  \$50  \$75  \$100  \$250  \$500  Other \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_  
 Address \_\_\_\_\_  
 City \_\_\_\_\_ State \_\_\_\_\_ Zip \_\_\_\_\_

Please make check payable to American Renewal. Clip this form and send it along with your gift to the address below.  
American Renewal is registered as a 501(C)4 corporation. Gifts are not tax-deductible.

ARAS 4

Paid for by American Renewal 700 Thirteenth Street NW, Suite 500 Washington, D.C. 20005

Printed on recycled paper.

argumental más sencilla y común. Los mensajes de apoyo pueden emplear argumentos directos o sutiles de venta, como ya ahondamos en el Capítulo 4. Los argumentos de apoyo interesan cuando no son provechosas las otras estrategias argumentales aquí expuestas.

## RESUMEN

La mente humana procesa la información mediante tres actividades distintas: la percepción, el conocimiento y la memoria. La percepción es el proceso de formación de estructuras mentales y de aprehensión del significado de los estímulos externos. El conocimiento hace referencia al proceso de reflexión que surge de la percepción de estímulos externos. La memoria está relacionada con la codificación mental de la información para usos posteriores. La memoria resulta fundamental en la percepción y es la causa principal de los errores perceptivos. Estos errores suceden frecuentemente, cuando son malinterpretados los anuncios y comunicaciones actuales. Los errores perceptivos pueden ser evitados si se preparan textos sencillos, claros y directos.

La percepción estimula a la mente para pensar. Sin embargo, debido a la consistencia cognitiva, la gente reinterpreta la información recibida para que se aadecue a sus propias creencias y conductas. Por tanto, los anunciantes no pueden cambiar fácilmente las opiniones y costumbres muy arraigadas. Sólo pue-

den hacerlo indirectamente si resaltan nuevos criterios de comparación entre marcas.

La memoria es la capacidad de recordar la información ante la que uno ha estado expuesto en el pasado. La memoria puede ser momentánea, duradera, implícita o explícita. La estructura de la memoria sugiere que el anunciente debe vincular su marca con estímulos bien definidos. Así mismo, conviene reforzar a menudo estos vínculos aumentando la exposición a la marca, especialmente en momentos y lugares próximos a la compra. El anunciente también debe intentar que su marca sea la referencia típica del producto.

Para persuadir a los consumidores los anunciantes pueden presentar la información mediante varios tipos de argumentaciones. Hay cinco estrategias argumentales que son especialmente importantes en la publicidad: la comparación, la refutación, la prevención, la enmarcación y el apoyo. El uso eficiente de estas estrategias depende de la percepción que tengan los consumidores sobre los hechos, la marca anunciada y la competencia.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Es selectiva la percepción? ¿Por qué?
2. ¿Pueden los anunciantes transmitir sus mensajes al público de forma fácil y clara? ¿Cómo y por qué?
3. ¿Cuál es aproximadamente el grado de comprensión de los anuncios actuales? ¿Es alto o bajo? ¿Qué implicaciones tiene la falta de comprensión para el anunciente?
4. Las empresas que entran en un mercado se enfrentan con la ardua tarea de convencer a los consumidores fieles de otras marcas. Explique por qué sucede esto. ¿Qué estrategias pueden emplear para resolver este problema?
5. ¿Qué es la memoria? ¿Qué factores influyen en ella? ¿Qué consecuencias tienen en la publicidad la estructura y la organización de la memoria?
6. Gran parte de la actual publicidad política es negativa. ¿Es esto una ventaja para los candidatos y los votantes? ¿Cuándo deberían los políticos romper el ciclo de la publicidad negativa? ¿Cómo pueden hacer esto?
7. ¿Qué estrategias pueden adoptar los anunciantes para crear argumentos persuasivos? Explique cuándo conviene cada una de ellas.
8. ¿Cuándo deben emplear los anunciantes argumentos comparativos en lugar de argumentos de apoyo?
9. Explique por qué se usa la argumentación preventiva y la enmarcación en la publicidad.
10. ¿Por qué las ventas de McDonald's cayeron o no recuperaron su volumen anterior a finales de los setenta? ¿Qué tipo de estrategia empleó McDonald's? ¿Qué otras alternativas tenía?

## NOTAS

1. Tybout, Alice M., Bobby J. Calder, and Brian Sternthal (1981), "Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies," *Journal of Marketing Research*, 73–79; Greene, Bob (1978), "Worms? McDonald's isn't laughing," *Chicago Tribune*, November 11.
2. Algunos autores definen la percepción como la captación de los estímulos externos, y la comprensión como la captación de los significados.
3. Charles King es un pseudónimo. El caso está basado en Bishop, Jerry E. (1993), "One Man's Accident Is Shedding New Light On Human Perception," *The Wall Street Journal*, September 30, 1, 8.
4. Jacoby, Jacob, and Wayne D. Hoyer (1982), "Viewer Miscomprehension of Televised Communication: Selected Findings," *Journal of Marketing* 46 (Fall), 12–26; Jacoby, Jacob, and Wayne D. Hoyer (1990), "The Miscomprehension of Mass-Media Advertising Claims: A Re-Analysis of Benchmark Data," *Journal of Advertising Research* (June/July), 9–16.
5. Jacoby, Jacob, and Wayne D. Hoyer (1989), "The Comprehension/Miscomprehension of Print Communication: Selected Findings," *Journal of Consumer Research* 15 (March), 434–443.
6. Scott, Linda M. (1994), "Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric," *Journal of Consumer Research* 21, 2 (September), 252–274.
7. Percy, Larry, and John R. Rossiter (1992), "Advertising Stimulus Effects: A Review," *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 14, 1 (Spring), 75–90. Sin embargo, existen evidencias de que, cuando los individuos están involucrados, los hechos son bien conocidos y los argumentos del anuncio complejos, es más efectivo no llegar a ninguna conclusión. Véase Sawyer, Alan G. and Daniel J. Howard (1991), "Effects of Omitting Conclusions in Advertisement to Involved and Uninvolved Audiences," *Journal of Marketing Research* 28 (November), 467–474.
8. Abelson, Robert P., et al. (1968), *Theories of Cognitive Consistency: A Sourcebook*, Chicago: Rand McNally.
9. Decker, Cathleen (1995), "Faith in Justice System Drops," *Los Angeles Times*, October 8, S2.
10. Ries, Al, and Jack Trout (1986), *Marketing Warfare*, New York: New American Library.
11. Stipp, David H. (1993), "Amnesia Studies Show Brain Can Be Taught at Subconscious Level," *The Wall Street Journal*, October 5, A1, A4.
12. Keller, Kevin Lane (1989), "Memory Retrieval Factors and Advertising Effectiveness," in *Memory in Advertising: The Effect of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluation*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
13. Bishop, Jerry E. (1993), "Stroke Patients Yield Clues to Brain's Ability to Create Language," *The Wall Street Journal*, October 12, A1, A18; Stipp, "Amnesia Studies Show Brain Can Be Taught at Subconscious Level."
14. Lee, Angela (1994), "Effects of Stimulus Exposure on Information Processing: An Implicit Memory Perspective," working paper, The University of Toronto.
15. Los investigadores establecen que el recuerdo del nombre de la marca es debido a la comparación del recuerdo espontáneo de la marca entre dos grupos: uno que ha estado expuesto al anuncio y otro que no. En estas pruebas suelen usarse marcas poco conocidas.
16. Goldman, Kevin (1993), "AT&T-MCI Negative Ad Volleys Are Long-distance Risk For Both," *The Wall Street Journal*, April 14, B8; Goldman, Kevin (1993), "MCI Ad Rebukes AT&T Tactics In Bid For Market Share," *The Wall Street Journal*, December 20, B5; Fitzgerald, Kate (1995), "How AT&T Finally Found Its True Calling," *Advertising Age*, January 1, 3, 6; "AT&T's 'True'-ly Effective Campaign," *Advertising Age*, January 2, 10.
17. McGuire, William J. (1964), "Inducing Resistance to Persuasion, Some Contemporary Approaches," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, L. Berkowitz, ed. New York: Academic Press.
18. Wilkie, William L., and Paul W. Farris (1975), "Comparison Advertising: Problems and Potential," *Journal of Marketing* 39 (October), 7–15; Muehling, Darrel D., Donald E. Stem, Jr., and Peter Raven (1989), "Comparative Advertising: Views from Advertisers, Agencies, Media and Policy Makers," *Journal of Advertising Research* (October/November), 38–48.
19. Petty, Ross D. (1992), *The Impact of Advertising Law on Business and Public Policy*, Westport, CT: Quorum Books.
20. Pechmann, Cornelia, and David W. Stewart (1992), "The Development of a Contingency Model of Comparative Advertising," working paper no. 90-108, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
21. Pechmann, Cornelia (1992), "Predicting When Two-Sided Ads Will Be More Effective Than One-Sided Ads," *Journal of Marketing Research* 19, November, 441–453; Crowley, Ayn E., and Wayne D. Hoyer (1994), "An Integrating Framework."
22. Pechmann, Cornelia (1992), "Predicting When Two-Sided Ads Will Be More Effective than One-Sided Ads: The Role of Correlational and Correspondent Inferences," *Journal of Marketing Research* 29 (November), 441–453.
23. Gorn, Gerald J., and Charles B. Weinberg (1984), "The Impact of Comparative Advertising on Perception and Attitude: Some Positive Findings," *Journal of Consumer Research* 11 (September), 719–727.
24. Kamins, Michael A., and Henry Assael (1987), "Two-Sided versus One-Sided Appeals: A Cognitive Perspective on Argumentation, Source Derogation, and the Effect of Discomforting Trial on Belief Change," *Journal of Marketing Research* 24 (February), 29–39; Crowley, Ayn E., and Wayne D. Hoyer (1994), "An Integrative Framework for Understanding Two-sided Persuasion," *Journal of Consumer Research* 20 (March), 561–574; Gorn and Weinberg, "The Impact of Comparative Advertising on Perception and Attitude."
25. Swinyard, William R. (1981), "The Interaction between Comparative Advertising and Copy Claim Variation," *Journal of Marketing Research* 18 (May), 175–186.
26. Pechmann, Cornelia, and David W. Stewart (1990), "How Direct Comparative Ads and Market Share Affect Brand Choice," *Journal of Advertising Research* (December), 47–55; Pechmann, Cornelia, and David W. Stewart (1990), "The Effects of Comparative Advertising on Attention, Memory, and Purchase Intention," *Journal of Consumer Research* 17 (September), 180–191; Gorn and Weinberg, "The Impact of Comparative Advertising on Perception and Attitude."
27. Pechmann and Stewart, "The Development of a Contingency Model of Comparative Advertising."
28. Kamins and Assael, "Two-Sided versus One-Sided Appeals."
29. Horovitz, Bruce (1993), "Pepsi Takes Offensive Against Image Fizz," *Los Angeles Times*, June 17, D1.

30. Tybout et al., "Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies."
31. Weigold (1993), "Negative Political Ads: Effects of Target Response and Party-Based Expectations on Candidate Evaluations," American Academy of Advertising, Montreal Conference Proceedings.
32. Shriman, David (1988), "Self-inflicted Injury: Dukakis Missed Opportunities during His Campaign; Reprieve at Polls Today?" *The Wall Street Journal*, November 8, A8.
33. Colford, Steven W. (1992), "Clinton's Forces Score with 'Tactical' Use of Ads," *Advertising Age*, August 4, 3.
34. Bither, Stewart W., Ira J. Dolich, and Elaine B. Nell (1971), "The Application of Attitude Immunization Technique in Marketing," *Journal of Marketing Research* 8 (February), 56–61; Kamins and Assael, "Two-Sided versus One-Sided Appeals."
35. Johnson, Richard D. (1987), "Making Judgment When Information Is Missing: Inferences, Biases and Framing Effects," *Acta Psychologica* 66 (October), 69–82; Durairaj, Maheshwaran, and Joan Myers-Levy (1990), "The Inference of Message Framing and Issues Involvement," *Journal of Marketing Research* 27, (August) 361–367.

# C A P Í T U L O

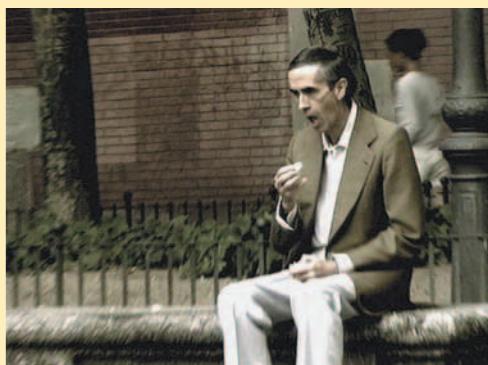
## Persuasión mediante estímulos emocionales



**E**n el año 2000, McCann-Erickson hizo una campaña para Bancos de Alimentos, una ONG española que recoge comestibles de forma gratuita para donarlos a centros asistenciales. Se pretendía mentalizar a los ciudadanos –y en especial a las empresas– sobre la existencia del problema del hambre en España, incluso en estratos sociales aparentemente no necesitados. La campaña empleó un estilo sencillo y directo: se presentó una situación ordinaria –cercana al público– y una trama que ayudase a tomar conciencia del problema.

El anuncio estaba protagonizado por dos hombres cualesquiera, sentados en el mismo banco de un parque, como tantos de las ciudades desarrolladas (véase la Figura 7-1). Uno de ellos echa trozos de pan a las palomas, que picotean a sus pies. Luego mira el reloj y se marcha, dejando un mendrugo sobrante sobre el banco. La otra persona coge el pan con disimulo y, tras asegurarse de que nadie le ve, se lo lleva a la boca. En la secuencia final aparece sobre fondo negro el nombre de la ONG y la frase “Nos hace falta lo que a ti te sobra”, mientras suena el aleteo de las palomas recordando que el problema continúa tras el anuncio.

¿Cómo pudo lograr su objetivo un anuncio tan sencillo y barato? ¿Cómo consiguió suscitar interés por la institución anunciada sin describir nada de ella? Este tipo de anuncios funciona porque suscita emociones. Ahora bien, ¿qué son las emociones?; ¿cómo se logra persuadir con ellas?; ¿cuándo son efectivas y convenientes? En la primera sección del capítulo contestaremos a estas preguntas. En las siguientes secciones describiremos los prin-



**FIGURA 7-1.**  
*Escenas de la campaña de Bancos de Alimentos.*

cipales métodos para provocar emociones así como los tipos de emociones que emplean fundamentalmente los publicistas.

## EMOCIÓN

### ¿Qué es la emoción?

La emoción es probablemente una de las actividades mentales que menos se comprende. En efecto, hasta hace poco tiempo los investigadores publicitarios no se centraban demasiado en las emociones. Sin embargo, en las últimas décadas esto ha comenzado a cambiar, aunque nuestra comprensión de las emociones sigue siendo bastante elemental. Podemos definir la **emoción** como un estado de excitación. Por ejemplo, el enfado, la jactancia, el afecto y la tristeza suponen ciertos tipos y grados de excitación. Esta excitación se manifiesta en distintos modos y niveles de actividad bioquímica en el cerebro y en el cuerpo. Por ejemplo, aceleración del pulso, sudación, risa, nervios, vigor, etc. Las emociones difieren de los pensamientos y pueden darse independientemente del raciocinio, como ilustra el caso del miedo irracional de un veterano de Vietnam (véase Figura 7-2). Pero las emociones se suelen avivar o disipar mediante una secuencia de pensamientos provocados por estímulos, como cuando una historia triste produce tristeza. La asociación de estímulos (como truenos y relámpagos) con una emoción determinada (miedo) ocurre mediante el condicionamiento. Una vez que se ha establecido ese vínculo, la emoción puede provocarse incluso sin pensar, e incluso cuando la razón diría que esa emoción no tiene justificación alguna. En consecuencia, las emociones son potentes energías humanas que se dan independientemente de la razón.

Los humanos somos capaces de sentir muchas emociones, que además admiten numerosas variantes. Clasificar las emociones es una buena forma de comprenderlas mejor y de usarlas más eficazmente. Muchos investigadores han intentado clasificar todas las emociones<sup>1</sup>, pero no se ha llegado a una tipología del todo convincente. En la Figura 7-3 se presenta una sencilla clasificación basada en dos dimensiones: la primera es la **intensidad de las emociones**, que sigue una graduación que va de positiva a negativa; y la segunda es la orientación de las emociones, según que vayan dirigidas hacia un ser o hacia un acontecimiento.

Para los anunciantes, la dimensión más sencilla e importante es la que distingue entre emociones negativas y positivas, como son la alegría y la tristeza, el amor y el odio, etc. Cada una de estas emociones está graduada desde muy positiva a muy negativa. Por ejemplo, los sentimientos de alguien hacia otra persona pueden ir de furia-enfado-irritación a afinidad-amor-pasión. Localizar la intensidad y sentido de las emociones es importante por-

**FIGURA 7-2.**  
*La irracionalidad de las emociones.*

De repente un trueno despierta a un veterano estadounidense de la guerra de Vietnam. El pánico le invade y su mente se traslada treinta y dos años atrás, lejos de su tranquila habitación en Connecticut, hasta la jungla salvaje en el sudeste asiático. "Estoy de nuevo en Vietnam, en plena época del monzón, en mi puesto de guardia", le explica el hombre a su médico. "Estoy seguro de que me alcanzará la siguiente descarga de tiros y estoy convencido de que moriré. Tengo las manos heladas, aunque sudo por todo el cuerpo. Estoy sin alieno y el corazón me late muy deprisa. Entonces veo el cuerpo mutilado de mi compañero Troy, que el Viet Cong ha enviado a nuestro campamento con mensajes propagandísticos". El siguiente trueno le produce tal sobresalto que se cae al suelo.

Fuente: Waldholz, Michael (1993), "Study of Fear Shows Emotions Can Alter 'Wiring' of the Brain," *The Wall Street Journal*, September 29, 1.



que, si las emociones provocadas por el anuncio se transfieren a la marca, las emociones positivas pueden llevar a una conducta favorable, pero las emociones negativas pueden llevar a una conducta desfavorable. Hablaremos de este proceso en las siguientes secciones. Además, las emociones muy positivas pueden provocar una respuesta positiva fuerte, mientras que emociones muy negativas pueden volverse contra uno mismo. Por ejemplo, los anuncios que fomentan demasiado miedo sobre las consecuencias del SIDA, pueden provocar que algunos nieguen el riesgo de contraer la enfermedad y rechacen el mensaje anunciado.

La segunda dimensión de la tipología es la orientación de las emociones: qué o quién suscita la emoción, y hacia dónde se dirige. La emoción puede estar orientada hacia un ser (una persona, una cosa...) o hacia un hecho. Por ejemplo, cuando alguien se enfada con un perro o quiere a un amigo, el enfado y el amor se dirigen hacia seres. En cambio, cuando alguien se entristece por algún percance o espera una próxima visita, la tristeza y la esperanza están provocadas por acontecimientos. En la Figura 7-3 se clasifican muchas emociones cotidianas en función de las dimensiones señaladas. Tenga en cuenta que a veces no existe el contrario exacto de algunas emociones. Por ejemplo, el odio es lo opuesto al amor, pero ¿qué es lo contrario al enfado?

### ¿Cómo persuaden las emociones?

Primero vamos a explicar cómo funcionan las emociones en comparación con la lógica, y luego expondremos las ventajas e inconvenientes de las emociones.

**Comparación entre la emoción y la lógica.** Una buena forma de comprender el papel persuasivo de la emoción consiste en comparar ésta con la lógica, que es la base de la argumentación. La lógica se fundamenta en la existencia de alguna evidencia objetiva.

Una **evidencia objetiva** se presenta cuando existen datos que permiten concluir lo mismo a dos o más personas. En realidad, ninguna evidencia es plenamente objetiva, porque cada sujeto cognoscente interpreta la información de forma personal. (Recuérdese lo señalado en anteriores capítulos sobre la peculiaridad de cada individuo en los procesos de atención, percepción y retención de estímulos.) Pero la lógica asume que existen las evidencias objetivas. Entonces intenta convencer a la gente de esta realidad a través de argumentos y datos. La gente, sobre todo si no comparte la misma opinión, probablemente responderá con contraargumentos. El uso de la lógica presenta principalmente dos problemas: el esfuerzo solicitado al público para que piense el mensaje y los contraargumentos que puede provocar el mensaje.

Despertar emociones también sirve para persuadir a los espectadores, pero de otra forma. El comunicante puede utilizar diversos estímulos para suscitar emociones: imágenes, sonidos, secuencias de hechos, canciones, etc. Estos estímulos son más llamativos, comprensibles y perdurables que los argumentos. La emoción lleva a que el receptor actúe de modo implícito, explícito o asociativo.<sup>2</sup>

Según el **modo implícito**, el anunciante suscita emociones mostrando –más que argumentando– las cualidades de lo anunciado<sup>3</sup>. Así, la campaña para Bancos de Alimentos conmociona al espectador de forma implícita, sin describir las actividades y acciones que realiza esta ONG. La historia representada resulta tan cercana y commovedora que los espectadores se meten en la trama y se hacen cargo de que el hambre sigue siendo un problema real en las ciudades desarrolladas. Al mismo tiempo, la historia hace que el espectador se familiarice e identifique con la causa de un modo más rápido y efectivo que a través de sesudas argumentaciones. La emoción cautiva la sensibilidad de los espectadores y puede incluso disminuir sus reticencias ante el mensaje.

En el **modo explícito**, el anunciante suscita emociones mediante estímulos que dan a conocer un punto de vista. Al contrario que en el modo implícito, el anunciante hace una afirmación explícita y puede apoyarla con argumentos. Pero la persuasión ocurre fundamentalmente por las emociones provocadas y no por la argumentación. Las emociones provocadas son de afinidad (*sentir lo mismo o lo contrario que los protagonistas*) más que de empatía, como sucede en el modo implícito.<sup>4</sup> Por ejemplo, un anuncio contrario al tabaco que muestra gráficamente cómo el cáncer destruye los pulmones y provoca la muerte del fumador. Ese anuncio presenta un argumento explícito en contra de fumar. Pero consigue su objetivo mediante estímulos que generan mucho temor o repulsa ante los efectos del tabaco. La intensa emoción de temor da fuerza al espectador para decidirse a dejar de fumar, y ánimo para mantenerse en esa decisión. El modo explícito también se puede utilizar con argumentos más sutiles y estímulos menos dramáticos. Por ejemplo, los anuncios de Michelin funcionan porque apelan a la paternidad responsable y al cuidado de los niños, a la vez que ofrecen razones favorables a la marca: “Muchos neumáticos cuestan menos que los Michelin...” y “porque lo que llevas sobre tus neumáticos te importa tanto” (véase Figura 7-4). En este caso los argumentos ayudan a los espectadores a racionalizar los efectos de la emoción.

En el **modo asociativo** se provocan emociones mediante estímulos relacionados sólo tangencialmente con el producto. Por ejemplo, un anuncio de McDonald's mostraba un torneo de baloncesto entre Michael Jordan y Larry Bird, con un Big Mac como recompensa. No aparece ninguna afirmación explícita sobre la ventaja del producto, porque el tema sugerido –dos estrellas del baloncesto compitiendo por una hamburguesa– es más una brocha que una argumentación. En este caso, la historia atrae al público y transmite emociones agradables. El objetivo del anuncio es llamar la atención de la audiencia y asociar el nombre de McDonald's con momentos felices. Así, la persuasión se manifiesta en recordar mejor la marca y asociarla con buenos momentos.

Por tanto, la emoción puede persuadir autónomamente, como en el modo implícito, o mediante argumentos y testimonios, como en los demás modos. Las ventajas de la emoción se consiguen mejor cuando ésta se utiliza por separado. Cuando se combina con ar-

**FIGURA 7-4.**

*Estímulo emocional que sugiere un motivo para actuar.*

# A LOT OF TIRES COST LESS THAN A MICHELIN. THAT'S BECAUSE THEY SHOULD.

To everyone out there looking to save a few dollars on a set of tires, let's not mince words. You buy cheap, you get cheap.

There may be a lot of tires out there that cost less than a Michelin. The only question is, what do you have to give up if you buy one?

Do they handle like a Michelin? Do they last like a Michelin? Are they as reliable as a Michelin? Then ask yourself this:

Do you really want to find out?

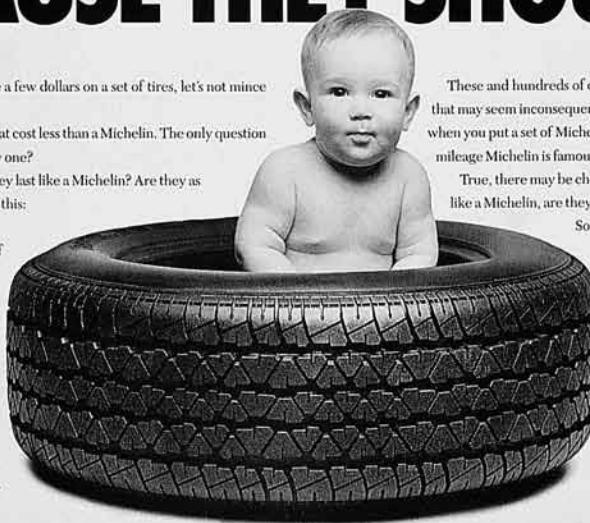
At Michelin, we make only one kind of tire. The very best we know how.

Because the way we see it, the last place a compromise belongs is on your car.

As a matter of fact, we're so obsessed with quality we make the steel cables that go into our steel-belted radials.

We even make many of the machines that make and test Michelin tires.

And our quality control checks are so exhaustive that they even include x-rays.



These and hundreds of other details, big and small (details that may seem inconsequential to others), make sure that when you put a set of Michelin tires on your car, you get all the mileage Michelin is famous for.

True, there may be cheaper tires. But if they don't last like a Michelin, are they really less expensive?

So the next time someone tries to save you a few dollars on a tire, tell him this: It's not how much you pay that counts. It's what you get for your money.

And then he'll know that you know that there's only one reason a tire costs less than a Michelin.

It deserves to.

**MICHELIN**  
BECAUSE SO MUCH IS RIDING ON YOUR TIRES.

Fuente:

Cortesía de J.L. Jordan III, DDB Needham Worldwide.

gumentos o testimonios, la emoción tiene menos ventajas pero también presenta menos inconvenientes. A continuación veremos con detalle estas ventajas e inconvenientes.

**Ventajas de la emoción.** La emoción tiene varias ventajas en comparación con la lógica. La primera es que la emoción, especialmente en modo implícito o asociativo, no despierta las defensas naturales de los espectadores. Los estímulos emocionales facilitan la decisión del público y distraen de la intención persuasiva del anunciante.

En segundo lugar, la emoción requiere menos esfuerzo por parte del espectador. Cuando el espectador usa la lógica, debe prestar mucha atención y evaluar los argumentos. Las imágenes, la música y los demás elementos que estimulan emocionalmente, requieren mucho menos esfuerzo cognitivo por parte del espectador.

La tercera ventaja radica en que los estímulos emocionales suelen resultar más interesantes. Una trama, especialmente si los protagonistas entran en conflicto, suele cautivar. Una argumentación con varias proposiciones relacionadas lógicamente no suele parecer tan interesante.

En cuarto lugar, los estímulos emocionales son más fáciles de recordar que la evidencia objetiva.<sup>5</sup> Además, las propias emociones pueden durar más en la memoria que los argumentos. Por ejemplo, el miedo del veterano de Vietnam es tan intenso que el estímulo de los truenos evoca inmediatamente la experiencia vivida hace treinta y dos años (véase Figura 7-2).

Por último, la emoción puede provocar un cambio de conducta más inmediatamente que la lógica. Fíjese en los siguientes ejemplos:

- PETA, un grupo defensor de los derechos animales, realiza materiales promocionales que muestran tiernos animales usados para experimentos atroces en los laboratorios de Gillette. Las imágenes gráficas y las terribles historias hacen que niños y adultos boicoteen los productos de Gillette, que se quejen por escrito a la empresa e incluso que amenacen a sus empleados. Gillette responde con datos que muestran que sus experimentos cumplen todas las regulaciones federales, que cada vez se realizan menos y que son indispensables para la seguridad humana. No obstante, el uso que hace Peta de la emoción es mucho más eficaz que el uso de la razón por Gillette (véase Figura 7-5).
- Durante los años setenta, varios informes de algunas asociaciones de consumidores revelaron que las promociones de Nestlé sobre los preparados para lactantes en países en desarrollo, provocaban enfermedades y muertes de bebés. La discutible conclusión de que "Nestlé mata a bebés" commocionó tanto a los estadounidenses que Nestlé tuvo que cambiar de estrategia.

**Desventajas de la emoción.** La emoción también presenta algunos inconvenientes en comparación con la lógica. En primer lugar, suscitar emociones, sobre todo indirectamente mediante una historia, suele requerir más tiempo que si el mensaje se transmite con argumentos. Por tanto, hay menos flexibilidad que en la argumentación para comunicar detalladamente las ventajas del producto. En segundo término, los espectadores pueden involucrarse emocionalmente tanto que pasen por alto el mensaje principal. Esto suele ocurrir cuando la emoción provocada no guarda estrecha relación con el mensaje. En tercer lugar, las emociones negativas, como el miedo o la tristeza, pueden ser tan desagradables que los espectadores eviten los estímulos y el mensaje. Por último, cuando se provocan emociones intensas, la audiencia puede pensar que el anunciante está instrumentalizando esa situación. Fíjese en los siguientes ejemplos:

- Benetton a veces ha empleado temas muy emotivos relacionados con el amor o la compasión para anunciar su ropa. Por ejemplo, el dramático anuncio de una familia que sufre junto a la cama del hijo moribundo, enfermo de SIDA (véase Figura 7-6). Una organización vinculada a la lucha contra esta enfermedad criticó el anuncio por utilizar imágenes polémicas y perturbadoras para "vender ropa".<sup>6</sup> La controversia es buscada por Benetton en una estrategia de transgresión consistente en presentar contenidos que indignan a una parte no pequeña del público: un recién nacido todavía con sangre y cordón umbilical; un cura y una monja besándose en la boca; un coche en llamas tras un atentado de la mafia siciliana; o una mujer negra dando el pecho a un bebé blanco.
- Nike ha adoptado la secuencia final *Just Do It* (Simplemente hazlo) en una campaña indirecta para sus zapatillas deportivas. Uno de los anuncios muestra el intenso diálogo de unos jóvenes de zonas urbanas deprimidas sobre la falta de atención de sus padres. Algunos criticaron este anuncio porque fomentaba el mito de los problemas de la juventud en tales barrios, al tiempo que instaba a los jóvenes a gastarse el poco dinero disponible en zapatillas caras y de moda.
- La mayoría de los productos para la colada se venden utilizando la lógica y la evidencia. Sin embargo, un anuncio para Stain Stick de Spray'n Wash muestra una escena muy conmovedora de una madre hablando sobre su hijo con síndrome de Down, que aparece jugando inocentemente. El anuncio fue criticado por aprovechar la indefensión e inocencia del niño para comunicar un mensaje sin ninguna relación.<sup>7</sup>

¿Qué hace que un anuncio parezca instrumentalizar las emociones de la gente? Probablemente la causa radica en la falta de relación entre el mensaje y los estímulos emo-

**FIGURA 7-5.****Una lucha entre la emoción y la razón.**

Las cartas que envía Gillette para defender su postura son aburridas, áridas y están repletas de términos jurídicos. Resultan mucho menos atractivas para los estudiantes que las vistosas revistas publicadas por Peta, un grupo activista con sede en Washington, cuyo objetivo principal es oponerse a Gillette. Este grupo difunde sus ideas principalmente a través de profesores y estudiantes.

En las cartas de Gillette aparecen frases como "En las Secciones 1500.40, 1500.41, 1550.42 y 1500.135 del Volumen 16 del Código Federal de Leyes". En cambio, las publicaciones de Peta recogen de todo: desde la receta de hamburguesas vegetarianas de una actriz de Hollywood, hasta interesantes premios sorpresa, como camisetas y *compact discs*, obtenibles al difundir los horribles experimentos con animales de Gillette.

**Ataque con números**

Peta distribuye tiernas fotos de conejitos tristes. Por su parte, Gillette ofrece datos: el 98% de los animales de experimentación son roedores; entre 1990 y 1994 la cantidad de roedores utilizados ha disminuido un 0,3% anual. Elizabeth Millington,

una maestra de ciencias en una escuela de Virginia, señaló la reacción de sus alumnos: "A ellos todos esos números no les interesa nada".

Peta reparte entre los jóvenes pegatinas llamativas que ponen "Gillette Mata". Cada mes manda alrededor de 500 "kits anti-Gillette" a estudiantes. Quienes lo solicitan –unos 200 cada año– también pueden conseguir videos de Peta, que muestran animales de laboratorio desfigurados, uno de ellos supuestamente filmado en un centro de Gillette. A su vez, Gillette asegura que las imágenes son engañosas y en algunos casos falsas. Pero Peta responde que los animales fueron filmados de incógnito por un investigador de la propia empresa.

A menudo son los profesores quienes sacan el tema de la experimentación con animales, durante las clases de derechos civiles o durante sesiones de escritura en donde se redactan cartas.

En una escuela primaria de Miami, Jean Hewitt, maestra de tercero y miembro de Peta, dijo que había dudado sobre si mostrar a sus alumnos de ocho años fotos de animales desfigurados, pero que al final lo hizo. "Me puse nerviosa –confiesa–. Esperaba que no fuese demasiado para ellos, pero pudieron con todo".

En California, Heidi Doughty, una profesora de sexto, enseñó a sus alumnos fotos de animales mutilados de una revista de Peta. Y les dijo: "Es bastante duro ver esto, no tenéis por qué hacerlo, pero si queréis aquí las tenéis". La señorita Doughty, una vegetariana, está en contra de la mayoría de los sacrificios de animales. Dice que "a veces no está mal, si estás cazando en el bosque y tienes hambre, o si respectas el espíritu del animal, como hacían los indios americanos". Añade que sus alumnos deberían "saber lo que sufren los animales".

Gillette escribió a la señorita Doughty, preguntándole por la investigación y el aprendizaje objetivo. Ella contestó: "Todo es subjetivo. Si te fijas en nuestro libro de historia de sexto, sobre la Edad Antigua, sólo aparecen unas cuatro mujeres. No es objetivo, así que en todo lo que enseñamos tenemos que dar nuestra interpretación". Cuando Gillette acusó a Terry Brodsky, una profesora de Massachusetts, de no presentar ambos puntos de vista, ésta replicó con una carta lacónica: "No tengo ninguna intención de enseñarles *su punto de vista*".

Fuente: Extraido de Barbara Carton, "Gillette Faces Wrath of Children in Testing on Rats and Rabbits," *The Wall Street Journal*, September 5, 1995, A1, A6. Reimpreso con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1995 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados.

cionales. No parece haber ninguna relación entre la ropa de Benetton y los temas de sus anuncios. Lo mismo pasa con el anuncio de Stain Stick y el síndrome de Down. El personaje de un niño con síndrome de Down podría ser apropiado para recaudar fondos para estos niños, o para aumentar la sensibilidad de la gente hacia ellos. El contenido del anuncio de Nike parece guardar más relación con el mensaje. Sin embargo, Nike se enfrenta con que algunos agentes sociales piensan que la juventud de estos barrios ya gasta demasiado

**FIGURA 7-6.**

*Un controvertido anuncio de Benetton.*



*Fuente:*

Cortesía de United Colors of Benetton.

en zapatillas deportivas para estar a la última moda. Por su parte, el primer ejemplo del capítulo presenta una situación de hambruna que está muy relacionada con el fin de la ONG en cuestión (recoger comestibles para centros asistenciales). Aunque la historia se dirija a la sensibilidad de los espectadores e incluso pueda resultar dramática, el mensaje está directamente vinculado al fin del anunciante, con la ventaja añadida de que la beneficencia suele despertar la simpatía del público.

Los anuncios de Michelin también resultan oportunos porque es clara la relación entre el estímulo y el mensaje. Por lo general, suelen ser más eficaces los mensajes que están más relacionados con la marca o el mensaje.<sup>8</sup> Los mensajes emocionales en modo implícito o explícito suele tener mayor vinculación que los presentados en modo asociativo.

### ¿Cuándo funcionan las emociones?

Como acabamos de ver, en general no es superior ni la lógica ni la emoción. Cada una aporta ventajas e inconvenientes, que aconsejan cuando optar por una u otra. Entonces, ¿cuándo conviene usar las emociones en vez de la lógica? Hay que considerar tres factores para contestar a esta pregunta: la involucración de la audiencia en la decisión de la compra, los atributos del producto que se compra y el estado de ánimo de la audiencia. Los veremos por separado.

**Involucración de la audiencia.** Cuando el público se involucra en una decisión de compra, está motivado y es capaz de procesar la información pertinente. Según el modelo sobre la evaluación previsible (véase Capítulo 4), las argumentaciones son oportunas cuando la audiencia tiene motivación y capacidad para asimilarlas. En tales circunstancias, la audiencia busca información adecuada (motivación) y posee inteligencia, tiempo y destreza para procesarla (capacidad). Entonces el uso lógico de argumentos y evidencias probablemente será eficaz. Por su parte, la emoción puede valer cuando el público no está suficientemente motivado o capacitado para procesar el mensaje.

**Atributos del producto.** Los atributos del producto pueden dividirse en sensibles y racionales. Los **atributos sensibles** son los que están basados en gustos más que en razonamientos. Dos o más personas podrían diferir razonablemente respecto a estos atributos. Algunos ejemplos son el sabor, el estilo o el diseño. Entre los productos comprados habitualmente según estos atributos cabe citar los perfumes, los vinos, las tarjetas de felicitación

ción o los coches deportivos. Por otra parte, los **atributos racionales** son los que están basados en la razón. Por eso los consumidores normalmente concuerdan en ellos. Por ejemplo, el rendimiento, la fiabilidad o la calidad. Este tipo de atributos predomina en productos como detergentes, insecticidas, cámaras de vídeo o neumáticos del coche.

Un estudio situó comparativamente los productos en un mapa con dos dimensiones: la involucración de la audiencia y los atributos del producto (véase Figura 7-7).<sup>9</sup> Las preferencias emocionales se sitúan en la parte derecha del mapa, sobre todo en el cuadrante superior. Las preferencias racionales tienden al lado izquierdo del mapa, especialmente en el cuadrante superior. Las tendencias generales de la Figura 7-7 no quitan que la publicidad de un mismo producto pueda basarse en estímulos racionales o emocionales, como sucede respectivamente en los anuncios de pan Bimbo y Silueta (véase Figura 7-8).

No obstante, la opción entre ambas dimensiones es relativa. La estrategia de los competidores puede afectar a la elección entre estímulos racionales o emocionales. Si toda la competencia emplea estímulos emocionales, entonces un estímulo racional podría resaltar, llamar la atención y ser especialmente eficaz. En cambio, si la competencia adopta principalmente un enfoque argumental y lógico, un estímulo emocional podría resultar eficaz. El anuncio de la Figura 7-9 busca estímulos emocionales para un electrodoméstico, tipo de producto en que predominan los estímulos racionales.

**Estado de ánimo de la audiencia.** El **estado de ánimo** puede definirse como la disposición emocional, transitoria, general y no enfocada hacia ningún objeto o actividad en particular. Los estados de ánimo pueden surgir de la persona o provenir del contexto. En el primer caso, están basados en la personalidad del sujeto y en sus experiencias previas a la publicidad. Los estados de ánimo provenientes del contexto son los que estimulan el entorno del anuncio y pueden ser comunes a todas las personas de ese entorno. Por ejemplo, la angustia sentida al conocer por los informativos los efectos del huracán Mitch puede afectar al ánimo con que las personas ven los posteriores anuncios.

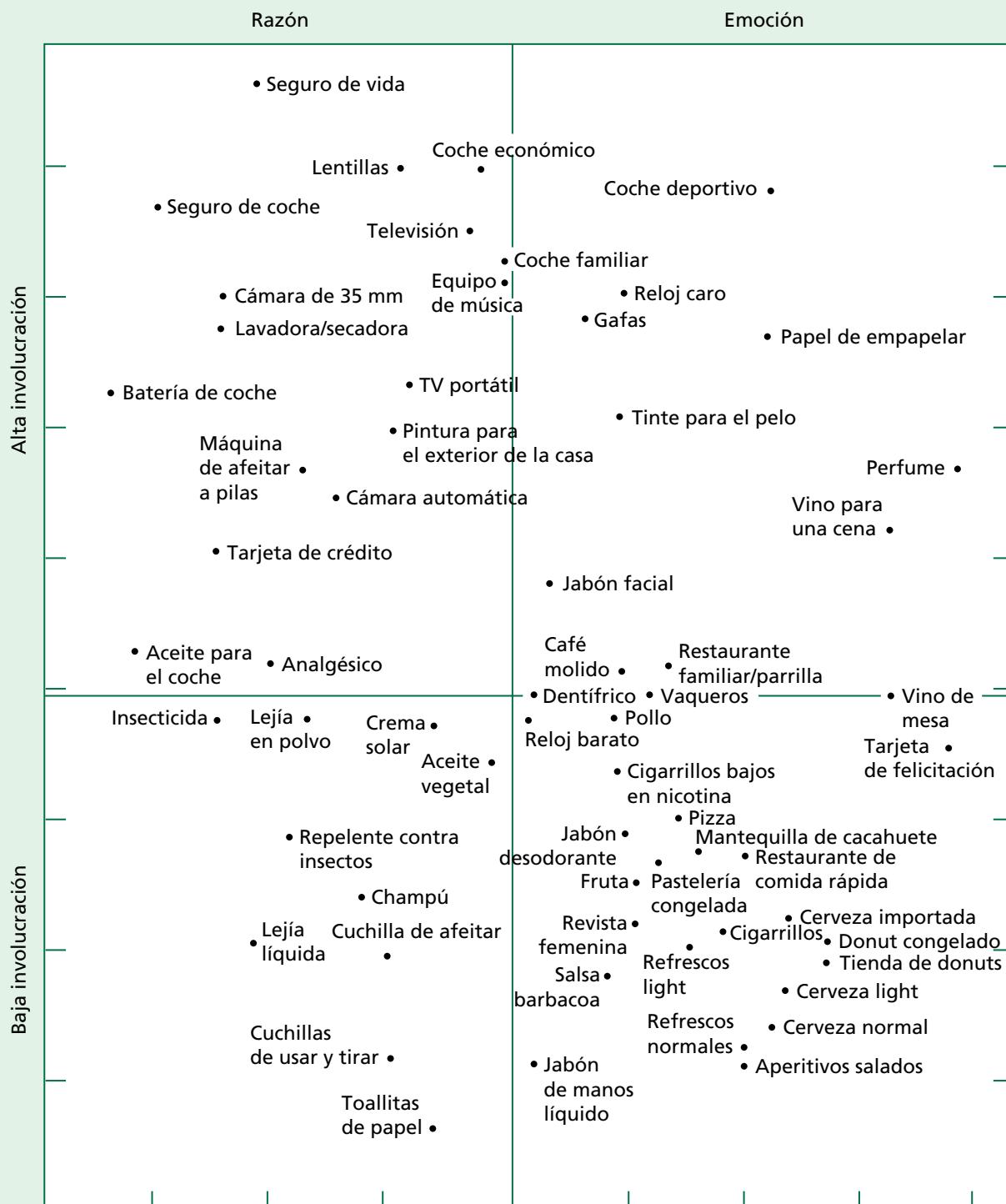
Varios estudios sugieren que, en general, los estados de ánimo positivos están más asociados con la persuasión y las actitudes positivas hacia el anuncio y la marca. En cambio, los estados de ánimo negativos están menos asociados con la persuasión y más con las actitudes negativas hacia la marca.<sup>10</sup> Por tanto, el estado de ánimo del sujeto, tanto si ya existía como si ha sido suscitado por el anuncio o programa, puede afectar a la respuesta ante el anuncio. Una cuestión más importante es si el estado de ánimo del sujeto puede *moderar* la efectividad de los estímulos positivos y negativos. Algunos estudios han descubierto que existe cierto efecto moderador.

Por ejemplo, un estudio examinó si los estados de ánimo positivos o negativos interactúan con los estímulos positivos o negativos. El estudio concluyó que si un anuncio suscita emociones positivas y el espectador tiene un estado de ánimo positivo, entonces la respuesta al mensaje será positiva. Sigue así porque la armonía de estados positivos permite que el espectador se identifique más con el anuncio y acepte el mensaje. Así mismo, si los estados de ánimo y las emociones son negativos probablemente se produciría un efecto negativo. En cambio, si un espectador tiene un estado de ánimo negativo y el anuncio presenta un estímulo positivo, el espectador probablemente no responderá de forma positiva. Por ejemplo, un espectador afectado por las noticias de los enfrentamientos entre judíos y palestinos en Oriente Medio, probablemente no se sentirá identificado con unos juguetones personajes animados que hablan del placer de un refresco.

En otro estudio se obtuvieron resultados similares.<sup>11</sup> En este caso se manipuló el estado de ánimo de la gente haciendo que los sujetos encontraran una moneda (ánimo positivo ante el alegre hallazgo) o que rompieran la cámara del investigador (ánimo negativo por sentimiento de culpa). El experimento detectó que el estado de ánimo positivo hacía aumentar las donaciones benéficas (acción positiva), pero sólo cuando el mensaje sugería un motivo positivo, como el deseo de ayudar. En cambio, el estado de ánimo negativo hacía aumentar las donaciones benéficas sólo cuando enfatizaba una relativa razón negativa, co-

**FIGURA 7-7.**

Clasificación de productos según la involucración de la audiencia y los atributos del producto.



**Aquí lo tienes.**  
El pan LIGHT de BIMBO. Es pan fresco, como a ti te gusta. Con todo el auténtico sabor del pan tierno recién salido del horno. Pero sin engordar como el pan. ¿Sabes por qué?

**30% MENOS DE CALORIAS**  
El pan LIGHT de BIMBO tiene el mínimo contenido en azúcar y materia grasa. Por eso su aporte calórico es un 30% menor que el de cualquier otro pan de molde. Así no

**EL PAN QUE NO ENGORDA COMO EL PAN.**

crees casi nada de calorías. Sólo te comes el auténtico sabor del pan.

**100% DE PODER NUTRITIVO**  
Al pan LIGHT de BIMBO no le hemos rebañado ni un gramo de proteína ni de elementos nutritivos. Para que te alimentes, sin pesante de peso y sin privarte del sabor del pan fresco.

**INFORMACIÓN NUTRITIVA COMPARATIVA**

Alimento	Por 100 g de pan integral	Por 100 g de pan LIGHT
Calorías	2250 Kcal	1750 Kcal
Proteínas	12,1 g	12,1 g
Grasas	2,1 g	2,1 g
Carbohidratos	42,5 g	32,5 g
Fibra	5,5 g	5,5 g
Azúcares	1,5 g	1,5 g
Sodio	1,1 g	1,1 g

**BIMBO**

**El sano sabor familiar.**

**CON MAS FIBRA**  
La fibra es buena para tu cuerpo porque te ayuda a hacer la digestión con mayor facilidad para que incluso despaña de comer, también te sientes mucho más ligero. El pan LIGHT de BIMBO tiene más fibra para que tú tengas menos peso.

**CERO COLESTEROL**  
Cuanto menos colesterol produce tu organismo mejor. Por eso el pan LIGHT de BIMBO es el ideal para una alimentación sana y equilibrada, porque no tiene nada de colesterol. Prueba el pan LIGHT de BIMBO. Tu cuerpo te lo agradecerá y tus formas también.

**Pan Light**

**EL PAN MÁS BAJO EN CALORIAS**

**SILUETA**  
El sano sabor familiar.

Aquí tienes un sabor para toda tu familia: El sabor sano y familiar de Silueta. Panque Silueta es un pan integral con toda la fibra para los que saben cuidarse y llevar otro estilo de vida. Porque su sabor es el sabor tradicional del pan, el de siempre. Y hay toda una familia de pan Silueta para todos los gustos. El fresco para los "Sandwiches" de grandes y pequeños. El tostado para canapés o desayunos. Y ahora el nuevo Pan con Fibra para los que quieren cuidar aún más la digestión. Así es la familia integral Silueta.

mo la obligación de ayudar. En consecuencia, la conformidad depende de que el contenido del mensaje (deseo u obligación de ayudar) se corresponda con el estado de ánimo provocado por el contexto (alegría o culpa).

Estos resultados muestran la importancia del entorno y del estado emocional del receptor cuando se diseña el contenido y los estímulos del anuncio.

## MÉTODOS PARA SUSCITAR EMOCIONES

¿Cómo pueden suscitar emociones los anunciantes? En los siguientes apartados describiremos tres métodos especialmente relevantes en la publicidad: la representación, el humor y la música. La representación está íntimamente ligada a otras dos formas de comunicación, la historia y la demostración, que también trataremos.

### Representación

Normalmente resulta más interesante y cautivador para el público un anuncio con vivencias reales que otro con rigurosas explicaciones. En efecto, la representación es uno de los métodos más eficaces para suscitar emociones. Una forma de comprender la representación consiste en relacionarla con la argumentación, la demostración y la historia.<sup>12</sup> Los siguientes ejemplos ilustran cómo se transmite la misma ventaja con estas diferentes formas de comunicación:

- **Argumentación.** Un anuncio en donde explica un narrador: “En países desarrollados como el nuestro sigue habiendo personas que pasan hambre. En la ONG Bancos de Alimentos se recogen comestibles a gran escala, que luego son donados a los centros asistenciales, donde cualquiera encuentra comida caliente y gratuita”.
- **Demostración.** Un anuncio en donde un asistente social muestra cómo se recogen los comestibles en las empresas, cómo son distribuidos hasta los centros asistenciales y, en general, cómo se desarrolla todo el proceso.

**FIGURA 7-8.**  
*Publicidad de un mismo producto basada en estímulos racionales o emocionales.*

**FIGURA 7.9.**  
Estímulos emocionales en una campaña de electrodomésticos.

Burn the cookbooks. Make it up as you go along.



There is something about the look of stainless steel that compels you to create, to experiment, to discover the chef inside you. Now you can have that professional look, uniquely accented with white or black. And it's very affordable. Standard suite of refrigerator, range and dishwasher accented with black costs less than \$4000. They're also available with exclusive features like a separate warming drawer

below the large self-cleaning oven. The refrigerator has an ice and water filter to remove impurities. And the dishwasher's wash system can handle even a dinner party's worth of dishes without pre-washing. The Frigidaire Gallery Professional Series™ freestanding and built-in appliances. You will not simply leave this kitchen; you will emerge triumphant. Call 1-800-FRIGIDAIRE or <http://www.frigidaire.com>

FRIGIDAIRE GALLERY PROFESSIONAL SERIES

THE LOOK OF BETTER PERFORMANCE

FRIGIDAIRE

Fuente:  
Cortesía de Frigidaire Company.

- *Historia.* La historia del anuncio relatada por un narrador, que también cuenta las ventajas del producto.
- *Representación.* El anuncio de Bancos de Alimentos que hemos descrito.

Estos ejemplos muestran las similitudes y diferencias entre las cuatro formas de comunicación. La argumentación se basa principalmente en la lógica. La representación es el formato más atractivo, y se apoya fundamentalmente en la emoción y apenas en la lógica. La argumentación mantiene al espectador distanciado y le presenta la evidencia. La representación mete al espectador en la acción, junto a los protagonistas involucrados en la trama. Cuando da resultado, la argumentación convence al espectador mediante la fuerza de la lógica y el peso de la evidencia, sin necesidad de sentimientos que podrían empañar la “objetividad” de la evidencia. En cambio, si la representación tiene éxito, un espectador se mete de lleno en la trama y se identifica con los sentimientos de los protagonistas. Por su parte, la historia y la demostración se encuentran en un término medio. Al distinguir entre argumentación y representación se puede explicar mejor cómo es eficaz cada uno. Entre las cuatro formas de persuasión existe una graduación que va desde la lógica hasta la emoción: argumentación, historia, demostración y representación.

Un análisis más profundo muestra que la estructura de estas formas de comunicación depende de la combinación de tres componentes: narración, trama y protagonistas (véase Figura 7-10).<sup>13</sup> En un extremo, la argumentación tiene narración pero no trama ni protagonistas. En el otro extremo, la representación tiene trama y protagonistas pero no narración. La historia y la demostración se encuentran entre medias. ¿A qué nos referimos exactamente con la narración, la trama y los protagonistas en el contexto publicitario?

Los **protagonistas** son personas, animales u objetos a quienes el público ve en la escena. Para que sean eficaces, los protagonistas no tienen por qué ser reales; pero sí deben ser llamativos, coherentes y creíbles. Los protagonistas llamativos destacan sobre el fondo. Los protagonistas coherentes se comportan de una forma parecida en todas sus acciones, tanto las importantes como las ordinarias. Los protagonistas creíbles son los que se parecen a la gente real que el público conoce. La fuerza de las representaciones y las historias sobre las demostraciones y los argumentos radica en conseguir que los espectadores se identifiquen con los protagonistas y compartan sus sentimientos. Entonces, ¿por qué los anunciantes hacen demostraciones? Porque una demostración lleva menos tiempo que una historia o una representación. Y por ser una eficaz forma de comunicación cuando el anunciante quiere mostrar alguna característica única del producto.

La **trama** es una secuencia de acciones en donde aumenta la tensión ante el incierto desarrollo, hasta que todo finaliza en un desenlace. La fuerza de una trama reside en el nivel de tensión acumulado, la capacidad para sorprender del desenlace, y el grado de relación del desenlace con la naturaleza de los protagonistas y el desarrollo de los hechos.

La fuerza de la representación, la historia y la demostración sobre la argumentación consiste en una trama que capta la atención de los espectadores y les hace experimentar

**FIGURA 7-10.**  
*Componentes usados en las formas de comunicación.*

Formas de comunicación	COMPONENTES		
	Narración	Trama	Protagonistas
Argumentación	Sí	No	No
Demostración	Sí	Sí	No
Historia	Sí	Sí	Sí
Representación	No	Sí	Sí

Fuente: Deighton, John, Daniel Romer, and Josh McQueen (1989), "Using Drama to Persuade," *Journal of Consumer Research* 16 (December), 1989, 335-343. Copyright 1989 The University of Chicago Press.

las emociones de los acontecimientos o protagonistas. La naturaleza del desenlace no es para nada neutral: un desenlace agradable deja a los espectadores contentos y uno desagradable les deja apesadumbrados. Estos sentimientos pueden transmitirse a la marca y afectar a la aceptación del mensaje, como veremos enseguida. Así que escoger un desenlace adecuado también es importante. Pero mucho más importante aún es la credibilidad del desenlace.

La **narración** es el relato de las acciones o la descripción de los protagonistas del anuncio. El narrador hace que el espectador no se meta del todo en la trama. El narrador también puede limitar el impacto emocional pues a veces orienta el pensamiento del espectador. Cuando los espectadores no están limitados por la narración, pueden relacionar mejor la trama con sus propias experiencias, y sacar más conclusiones, aumentando así la fuerza del anuncio. Entonces, ¿por qué hay narradores en los anuncios? Una razón es la eficacia. El narrador puede, en pocos segundos, ofrecer los antecedentes de la trama e informar a los espectadores para agilizar el guión. Si quienes ofrecen los antecedentes son los protagonistas, se necesitaría mucho más tiempo del disponible en la mayoría de los anuncios. Otra razón es la precisión. El narrador puede relacionar brevemente la trama o los protagonistas con el producto anunciado, expresando el mensaje con la precisión oportuna.

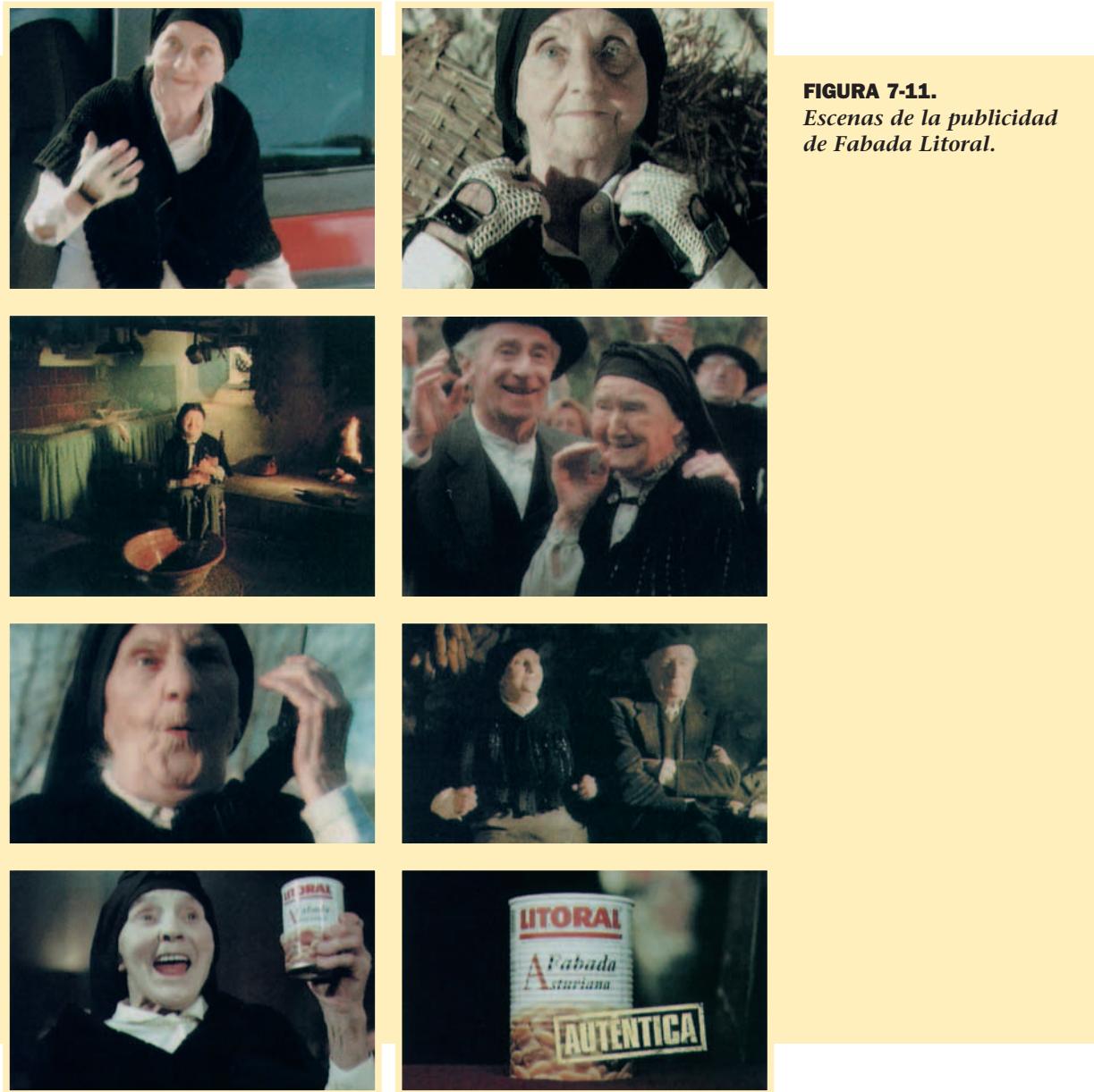
Si un anunciante quiere suscitar emociones intensas, entonces las formas de comunicación más eficaces son –por este orden– las representaciones, las historias y las demostraciones. Por su parte, el humor y la música sirven para provocar emociones menos intensas.

## Humor

**L**as campañas en clave de humor que hizo Fabada Litoral en España tuvieron mucho éxito. Pretendían modernizar la imagen de marca –algo anticuada y desligada de las últimas tendencias en la alimentación– y acercar la marca al público joven. La estrategia creativa fue tan acertada que tuvo eco en varios medios de comunicación. Para comunicar las características de la Fabada Litoral –auténticidad de los ingredientes, receta tradicional, etc.– de una forma afín a los jóvenes, se optó por un tono humorístico, popular y muy directo. El motivo de la campaña de 1996 era el simpático engaño a unos turistas, con la primera aparición de la abuela (ver Figura 7-11), un personaje auténtico por lo que representa y por cómo se comporta (ingenio, picardía...). Las sucesivas campañas anuales fueron cambiando algunos elementos del esquema original pero mantuvieron otros, como las populares frases “dai prisa” o “esto está de muerte”. Tres años después, Fabada Litoral tuvo que modificar su propuesta porque otras empresas de alimentación estaban mostrando personajes rurales semejantes para recalcar la autenticidad de sus marcas: entonces la abuela fue trasladada desde su tradicional cabaña asturiana a una convención de falsificadores de Moscú.

Estas campañas trajeron muy buenos resultados a Fabada Litoral. Entre 1995 y 1999 se consiguió reforzar mucho la notoriedad (en términos de recuerdo espontáneo y sugerido); las ventas se incrementaron a un ritmo aproximado del 10 por ciento anual; y la cuota de mercado aumentó progresivamente, desde el 52 por ciento en 1996 hasta el 58 por ciento en 1999.<sup>14</sup>

El caso de Fabada Litoral muestra la efectividad del humor en la publicidad. En efecto, los anuncios que contienen elementos humorísticos son más atractivos y fáciles de recordar. Lo mismo puede observarse en el anuncio de la Figura 7-12. Ahora bien, ¿por qué el humor tiene tan buena acogida por parte del público?



**FIGURA 7-11.**  
*Escenas de la publicidad de Fabada Litoral.*

**Elementos del humor.** El humor es fácil de usar pero difícil de analizar. Sus efectos son claramente observables pero su funcionamiento resulta bastante más complejo. El **humor** puede definirse como una incongruencia que no ofende. El elemento fundamental del humor es la incongruencia entre dos componentes relacionados por el comunicante. La respuesta del espectador primero es de sorpresa pues la unión de esos componentes es inesperada e inusual. La incongruencia en el humor proviene de hechos, palabras o imágenes incongruentes, o bien de **retruécanos**, que son juegos de palabras (como la frase final de la Figura 7-12: “Cualquiera puede ver eso”). Cuando se presenta un juego de palabras vinculado a una imagen se denomina **resonancia**. Esta forma de humor crea un eco o multiplicación de significados.<sup>15</sup> La resonancia probablemente es más frecuente en la publicidad que en la literatura. En efecto, algunos autores creen que la resonancia es una contribución exclusiva de la publicidad a la literatura.<sup>16</sup>

**FIGURA 7-12.**  
*Anuncio que usa el humor y la resonancia.*

*Fuente:*  
Permiso facilitado por Reader's Digest Foundation.

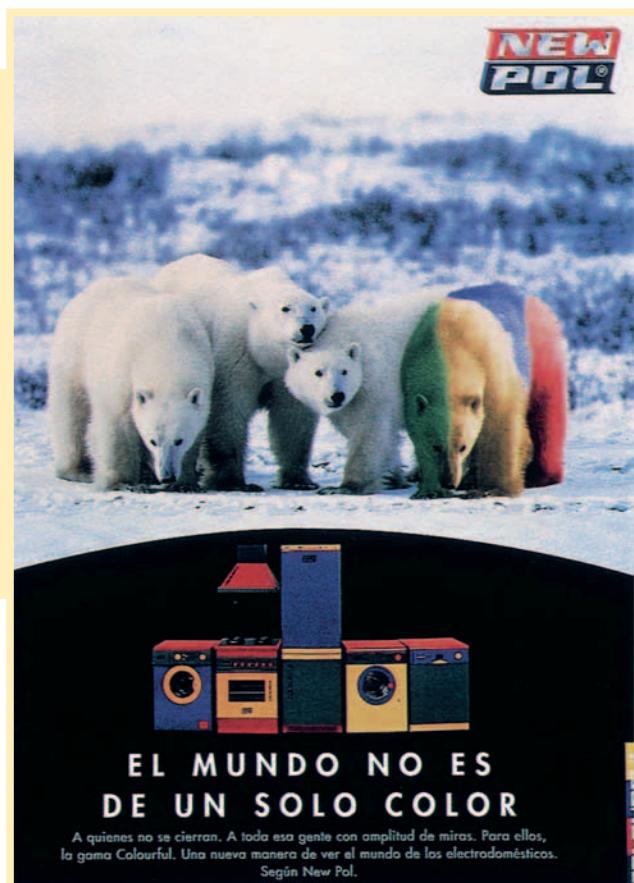
El carácter no ofensivo del humor es bastante relativo, porque lo que ofende a uno puede no ofender a otro. Por ejemplo, en 1995 una campaña del Mitsubishi Montero fue muy bien acogida en España. Mostraba a unos jóvenes aventureños que habían llegado con su 4x4 hasta un recóndito lugar, donde encontraron un simpático anciano que por su aislamiento no había recibido ninguna noticia del exterior desde hacía muchos años. Las inocentes preguntas de este lugareño despertaban risas, con una buena dosis de ironía, pero sin resultar hiriente en general. Ahora bien, grupos de ecologistas se quejaron de que ese tipo de anuncios fomentaba que los conductores buscaran rutas fuera de las carreteras asfaltadas, con el consiguiente deterioro del entorno rural. También valen de ejemplo los chistes sobre los habitantes de ciertas regiones, que se mofan exagerando sus rarezas. Esos chistes a veces resultan verdaderamente graciosos e ingeniosos, pero pueden ofender a las personas implicadas y a quienes simpaticen con ellos. En el ámbito publicitario no conviene emplear un humor que resulte ofensivo, ni siquiera para una minoría de la población, porque la publicidad pretende tanto ganar adeptos como no generar detractores. Las campañas que usasen un humor hiriente o irrespetuoso con parte del público estarían contradiciendo los verdaderos objetivos comerciales de la publicidad. Sin duda, un reto del humor publicitario de calidad es compaginar el ingenio y el respeto.

Debemos distinguir entre humor bufonesco y sofisticado. El **humor bufonesco** llega a la incongruencia de manera simple, normalmente relacionando dos imágenes incongruentes. Este enfoque apenas crea tensión y no se requiere gran esfuerzo para apreciarlo. Así que gusta sobre todo a personas no cultivadas. Por su parte, el humor sofisticado primero insinúa cierto significado y luego sorprende dando otro sentido que se ajusta igualmente bien. Los significados incongruentes obligan a hacer un esfuerzo mental de esclarecimiento. La sorpresa que produce el esforzado esclarecimiento aumenta la satisfacción del receptor.

**“Before I'll ride with a drunk,  
I'll drive myself.”**—Stevie Wonder



*Driving after drinking, or riding with a driver who's been drinking, is a big mistake. Anyone can see that.*



**FIGURA 7-13.**  
*Anuncio que emplea la resonancia.*

emplear el humor en los anuncios. Sin embargo, los anunciantes continúan utilizando el humor en la publicidad. Algunos informes señalan que el humor estuvo presente en el 36% de los anuncios de televisión en el Reino Unido, mientras que en Estados Unidos estos porcentajes ascendieron al 24 por ciento en televisión, al 31 por ciento en radio y al 15 por ciento en revistas.<sup>18</sup> ¿Por qué los anunciantes emplean el humor? ¿Cómo funciona? Varios factores contribuyen a la eficacia del humor.

- El humor hace que la audiencia se relaje. Los oradores a menudo comienzan sus discursos con alguna broma. Al comienzo hay mucha tensión porque ni el público ni el orador saben qué esperar de la otra parte. El humor suele “romper el hielo” y establece un vínculo entre comunicador y audiencia.
- Al sorprender y divertir, el humor mejora el estado de ánimo de la audiencia, que se transmite a la marca, y facilita la aceptación del mensaje. Por ejemplo, la resonancia del anuncio de New Pol en la Figura 7-13.
- El humor ayuda a llamar y mantener la atención. Entre tantos mensajes directos de venta y otros con estímulos rutinarios, el humor proporciona un entretenimiento que será muy bien acogido.
- Igual que las representaciones e historias, el humor puede servir de digresión para distraer la atención del espectador y reducir su resistencia al mensaje principal. Esta resistencia se manifiesta en las posibles críticas contra los argumentos del anuncio.
- Algunas formas humorísticas ofrecen un pequeño rompecabezas. Entonces el público tiene que hacer un esfuerzo para aliviar la tensión producida por el misterio. La solución desemboca en la satisfacción del consumidor, que puede transmitirse a la marca. Además, el esfuerzo mental, por pequeño que sea, probablemente ayudará a

**El papel del humor.** Algunos expertos en publicidad han advertido que el uso del humor puede ser perjudicial. Por ejemplo, Claude Hopkins aseguró que “en la publicidad no hay lugar para la frivolidad”.<sup>17</sup> Durante una época los expertos recomendaban no

asimilar y recordar el mensaje, o por lo menos la marca. Un experimento proporcionó pruebas de esta proposición.<sup>19</sup>

Por consiguiente, el humor tiene bastantes razones a su favor. No obstante, su uso indiscriminado puede provocar una reacción en contra, más que contribuir a la aceptación del mensaje. Deben considerarse tres factores para que el humor sea eficaz. Primero, el humor debe presentarse de forma clara para que sea oportuno. Resulta difícil encontrar anuncios tremadamente graciosos, pero es mucho más común la publicidad con un humor oscuro, demasiado simple, increíble, sin relación con el mensaje u ofensivo con algún grupo.<sup>20</sup> Segundo, los anunciantes deben tener en cuenta el estado emocional del público. En un momento muy serio o tenso, un ligero toque humorístico puede provocar una gran alegría; en un momento triste o trágico, ese mismo toque humorístico puede resultar ofensivo. En tercer lugar, el contexto social del humor puede afectar a su disfrute. Algunos estudios muestran que el humor es más gracioso dentro de una serie de episodios cómicos que cuando aparece aislado. Además, ver u oír que la gente se divierte con ciertos chistes contribuye a que una persona disfrute con esos mismos chistes.<sup>21</sup> Por eso, el humor durante programas vistos en grupo, como grandes eventos deportivos, tenderá a gustar más y probablemente será más eficaz.

## Música

**E**n los años cincuenta y sesenta Cola Cao emitió en España una canción para difundir su bebida de cacao. Se trataba de un *jingle*, es decir, una composición musical diseñada específicamente para anunciar un producto. Esta música se convirtió en un símbolo de la época y raras son las personas de aquellas generaciones que no recuerdan gratamente algunos párrafos y la melodía de la canción. La letra del *jingle* dice así:

*Yo soy aquel negrito,  
del África Tropical  
que cultivando cantaba  
la Canción del Cola Cao.  
Y como verán ustedes  
les voy a relatar  
las múltiples cualidades  
de este producto sin par.  
Es el Cola Cao desayuno y merienda.  
Es el Cola Cao desayuno y merienda ideal.  
Cola Cao.  
Lo toma el futbolista para entrar goles,  
también lo toman los buenos nadadores,  
si lo toma el ciclista se hace el amo de la pista,  
y si es el boxeador, boxea que es un primor.  
Es el Cola Cao desayuno y merienda.  
Es el Cola Cao desayuno y merienda ideal.  
Cola Cao.*

En 1998 los astros brasileños Roberto Carlos, Denilson y Rivaldo, que militaban en equipos de fútbol españoles, realizaron un anuncio en televisión en donde cantaban el legendario *jingle* de Cola Cao. Poco después otro anuncio mostraba sólo a Rivaldo, enseñando la misma canción a su hijo Rivaldinho.

La música tiene una gran capacidad de comunicación. Por eso, está presente en una altísima proporción de los anuncios de radio y televisión. Hay varias opciones a la hora de introducir música en la publicidad. La primera, llamada *jingle*, consiste en componer específicamente la letra y la melodía adaptándose al producto y al mensaje, como en el anterior ejemplo de Cola Cao. La segunda consiste en reproducir (o adaptar) canciones del mundo discográfico o del cine, previo pago de los correspondientes derechos de uso. Por ejemplo, la canción *Don't worry be happy*, de Bobby McFerrin, para una campaña de Evax. Y, por último, se pueden componer bandas sonoras, que deben sugerir brevemente las emociones buscadas en el anuncio. En los últimos años la informática y la tecnología digital han facilitado mucho el diseño del sonido. Además es posible acudir a los vastísimos bancos de grabaciones, que reúnen todos los tipos y géneros musicales, en cualquier formato y duración. En esas librerías catalogadas se puede encontrar fácilmente fondos musicales, ráfagas, efectos, cabeceras, etc. Sus asequibles tarifas son fijadas según el medio y el alcance geográfico de la campaña.<sup>22</sup>

La música puede llamar la atención gracias a la armonía, el ritmo u otros elementos sugerentes; también puede permanecer en la memoria si la canción es pegadiza. Ahora bien, la música se utiliza sobre todo para fomentar un estado de ánimo favorable y suscitar diversas emociones. Por ejemplo, la música que adorna grandes acontecimientos de la vida, como la boda o la graduación académica, y la música que anima ciertos espectáculos, como los partidos de fútbol. Al examinar mil anuncios de televisión, se descubrió que había música en el 42 por ciento de los casos y que la canción transmitía explícitamente el mensaje en el 12 por ciento.<sup>23</sup>

**Efecto de la música en las emociones y la conducta.** ¿Qué es la música? ¿De qué forma afecta a nuestras emociones? La música es muy variada en función del país, la cultura, la época y el estilo. Pero cada tipo de música se compone combinando tres elementos importantes: el tono, el ritmo y la estructura.<sup>24</sup> El **tono** es la organización de las notas en una pieza musical. El **ritmo** es la organización temporal de los componentes de la pieza. La **estructura** es la riqueza cualitativa de la pieza. Estos elementos son importantes porque se ha demostrado que cada uno influye de distinta forma en el estado de ánimo y en las emociones.

**¿Qué emociones suscita la música?** Desde diversas disciplinas se han investigado las emociones que concretamente suscita cada elemento de la música. Algunos resultados se han difundido ampliamente. Por ejemplo, una pieza sentimental suele ser lenta, fluida y de bajo volumen, mientras que una pieza triunfal tiende a ser rápida y fuerte. Es menos conocido que los elementos de la música pueden asociarse con emociones específicas. En la Figura 7-14 se resumen algunos de los hallazgos de las investigaciones.<sup>25</sup> Por ejemplo, un anunciante que pretenda aumentar la serenidad de una escena, debe escoger música lenta, fluida y con bajo volumen –como sugiere la intuición–, pero también con tono medio, armonía concordante y modo mayor.<sup>26</sup> La música serena sólo difiere de la música sentimental en el modo menor. Los compositores de música publicitaria suelen utilizar criterios estéticos y ajustarse al contexto del anuncio. Sin perjuicio de ello, la Figura 7-14 puede servir de guía a los anunciantes para asegurarse de que la música empleada cumple sus objetivos.

**¿Cómo afecta la música a la conducta?** Es muy frecuente la música en los puntos de venta, y a menudo se emite para fomentar ciertos estados de ánimo. Sin embargo, el efecto de la música en la conducta no se ha investigado tanto como el efecto en las emociones. Un estudio descubrió que la estancia media en un restaurante fue de 56 minutos al poner música lenta de fondo, y de 45 minutos al poner música rápida. Además, con música lenta los clientes gastaron en bebidas un 36 por ciento más que con música rápida (treinta dólares en lugar de veintidós dólares).<sup>27</sup> Para los autores del estudio, estas diferencias se deben a que la música lenta es más relajante y propicia un ambiente más desenfadado; y ese entorno favorece que los clientes gasten más en bebidas, cuyo consumo no es

tá limitado como en la comida de los platos. Este estudio demuestra que el ritmo de la música puede influir en el comportamiento. Sería interesante saber si los demás elementos de la música también afectan a la conducta.

*¿El efecto de la música en la gente es instintivo o aprendido?* No se ha llegado a un acuerdo respecto a esta cuestión. La respuesta seguramente esté entre ambas opciones, con algunos aspectos muy básicos que son instintivos, y otros aspectos sutiles que se aprenden en el contexto cultural. Por ejemplo, los sonidos repentinos y fuertes suelen asustar a los animales y humanos recién nacidos incluso cuando no los han oído antes.<sup>28</sup> Quizá se desarrolló esta respuesta como medio de protección de la especie. Además, algunos efectos mostrados en la Figura 7-14 son comunes a distintas culturas, es decir, existen algunas respuestas humanas generales ante la música.<sup>29</sup> Así mismo, algunos investigadores aseguran que la música es una rica y compleja forma de expresión humana, cuyo significado reside sólo en la cultura. Según esta opinión, uno debe “aprender” a apreciar la música y a asociarla con ciertos significados y emociones.<sup>30</sup> Además, la música puede evocar sensaciones únicas porque algunas canciones están muy asociadas a determinados acontecimientos, historias y emociones (himnos nacionales, canciones simbólicas de una época, etc.). Por ejemplo, los villancicos predisponen a un estado de ánimo navideño, que la gente puede asociar con vacaciones divertidas, regalos interesantes y encuentros familiares entrañables.

La interpretación cultural de la música tiene dos consecuencias importantes para los anunciantes. En primer lugar, los resultados de la Figura 7-14 deben utilizarse con cautela en ámbitos internacionales, porque la mayoría proviene de estudios de la cultura occidental. En segundo lugar, para ciertos anuncios una pieza nueva puede ser mejor que una conocida. Una pieza reconocible inmediatamente puede gustar y suscitar emociones enseguida, pero a veces sin ajustarse a los objetivos del anunciante. Una composición original puede no provocar inmediatamente afinidad o recuerdo, pero su estudiada repetición en una campaña puede fomentar eficazmente emociones intensas y fidelidad hacia la marca. Por ejemplo, el ritmo del anuncio de Cola Cao despertó el interés de la audiencia, mientras que la repetición de la letra y de la melodía provocó familiaridad hacia el anuncio y la marca. Por otro lado, en algunos momentos conviene emplear música conocida. Por ejemplo, ¿qué música –mejor que villancicos– puede poner una tienda justo antes de la época de compras navideñas? En otros momentos, las tiendas pueden emplear versiones ligeras de canciones conocidas para proporcionar un ambiente familiar y relajado para las compras.

*¿Cuándo es más importante el efecto de la música?* Como indica el modelo sobre la evaluación previsible, la música tiende a ser más eficaz cuando los espectadores siguen la vía periférica, que se basa en los estímulos persuasivos. La música también puede ser útil

**FIGURA 7-14.**  
*Emociones suscitadas por elementos musicales.*

Elemento musical	EXPRESIÓN EMOCIONAL									
	Seria	Triste	Sentimental	Serena	Cómica	Alegre	Emocionada	Majes-tuosa	Asustada	
Modo	Mayor	Menor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor
Tempo	Lento	Lento	Lento	Lento	Rápido	Rápido	Rápido	Medio	Medio	Lento
Tono	Grave	Grave	Medio	Medio	Agudo	Agudo	Medio	Medio	Medio	Grave
Ritmo	Firme	Firme	Fluido	Fluido	Fluido	Fluido	Irregular	Firme	Firme	Irregular
Armonía	Concordante	Discordante	Concordante	Concordante	Concordante	Concordante	Discordante	Discordante	Discordante	Discordante
Volumen	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	Variado	

Fuente: Desarrollado inicialmente a partir de Hevner (1937), Kinnear (1959), and Vinovich (1975) con información adicional de Gundlach (1935), Sherer and Oshinsky (1977), Watson (1942), and Wedlin (1972). Bruner, Gordon C. II (1990), “Music, Mood and Marketing,” *Journal of Marketing* 54, 4 (October), 94–104.

cuando se sigue la vía central, aunque entonces la información y la fuerza argumental tienden a influir más intensamente que la música.

## UTILIZACIÓN DE EMOCIONES ESPECÍFICAS

Los anunciantes suscitan algunas emociones más a menudo que otras, bien intencionadamente como parte de su estrategia, o bien involuntariamente por interés del producto, la realización o la ubicación del anuncio. Estas emociones son la irritación, la ternura, el miedo y el ennoblecimiento. Debemos comprender la potencialidad de estas emociones habituales y relevantes.

### Irritación

#### U

n anuncio de compresas Stayfree comienza con dos modelos corriendo para coger un taxi. El taxi en que se suben es conducido por una atractiva chica. Dentro del vehículo la modelo más experimentada habla con todo detalle a su compañera y a la taxista sobre las compresas Stayfree. Entonces la experimentada saca un paquete de esta marca para mostrarles las características del producto.

En un anuncio de Tylenol aparece una madre muy molesta que describe sus dolores de cabeza. Señala dónde comienzan y dónde terminan. Afirma que sus dos hijos normalmente le causan estos dolores de cabeza y que ha estado disgustada con ellos. Entonces toma Tylenol y enseguida se le alivian los síntomas.<sup>31</sup>

Una campaña de Lucky Strike gira en torno a la frase "I CHOOSE an american original". En varios anuncios, esta afirmación en primera persona parece provenir de una mujer que mira hacia el espectador. La elección (I CHOOSE) parece afectar tanto a la marca de tabaco anunciada como a la orientación sexual de la declarante. Así, un anuncio presenta a la declarante excitada ante un hombre, mientras que otro anuncio muestra a la declarante besando en la boca a una mujer.

Muchos espectadores pueden molestarse ante estos anuncios. La publicidad actual a menudo provoca irritación entre la audiencia. Una de las causas está en el intrusismo de gran parte de la publicidad actual. Recibimos anuncios por la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, el correo y los demás medios, a menudo sin esperarlos, necesitarlos ni quererlos. Pero incluso entonces la publicidad no tendría por qué irritar, sino que debería estimular, entretenir y deleitar. Otra de las causas es la falta de respeto y sensibilidad hacia las creencias, valores y opiniones de parte del público. Sin embargo, parece más inteligente la publicidad que trata de sumar adhesiones y evita restar las susceptibilidades abiertas en materias sensibles, como la ética, la religión, la política, etc. Tras estos antecedentes debemos analizar las siguientes cuestiones: ¿por qué resultan irritantes anuncios como los anteriores? ¿Es menos eficaz la publicidad irritante? ¿Con qué frecuencia se produce la irritación?

**Grado de irritación.** Por lo menos en dos estudios se examinó el tema de la irritación en la publicidad.<sup>32</sup> Los resultados fueron parecidos en ambos casos. Una vez se hizo una encuesta en mil hogares, para conocer la opinión sobre 524 anuncios de televisión emitidos en horas de máxima audiencia. En el 6 por ciento de las respuestas los anuncios reconocidos se consideraron irritantes. Por otra parte, en el 7 por ciento de las respuestas los anuncios se consideraron tontos en el 13 por ciento, divertidos y en el 18 por ciento, informativos. Por tanto, la irri-

ción no parece ser una emoción provocada generalmente por los anuncios. Sin embargo, la causa de la irritación no fue casual, sino que provino de ciertas características del anuncio.

**Causas de la irritación.** La Figura 7-15 presenta el nivel medio de irritación por tipo de anuncio y categoría del producto. Dos hechos resultan evidentes en esta figura. Primero, que la irritación está muy influida por la categoría del producto. Fíjese especialmente en que los mayores porcentajes de irritación están en los anuncios sobre productos de protección menstrual, hemorroides y laxantes. En segundo lugar, hay diferencias entre las marcas de la misma categoría y diferencias entre campañas de la misma marca. Por ejemplo, Massengill provoca irritación en el 36 por ciento de los consumidores, Stayfree en el 33 por

**FIGURA 7-15.**  
*Grado de irritación del consumidor ante los anuncios.*

Categoría	Marca	Tamaño de la muestra	Consumidores que consideraron irritantes los anuncios
Higiene íntima	Massengill	278	36%
	Stayfree	367	33
	Kotex	305	30
	Kotex	294	29
	Stayfree	353	29
	OB tampons	348	27
	Tampax	330	26
	New Freedom	339	22
	<i>Media</i>		29%
Hemorroides y laxantes	Preparation H	323	20%
	Phillips	326	19
	Phillips	279	17
	Preparation H	356	15
	<i>Media</i>		18%
Ropa interior de mujer	Playtex bra	255	18%
	Playtex bra	409	15
	Playtex briefs	351	15
	<i>Media</i>		16%
Jabón/lejía	Clorox	373	16%
	All	258	16
	Palmolive	441	15
	<i>Media</i>		16%
Productos de droguería	Pepto-Bismol	323	18%
	Colgate	325	17
	Scope	416	17
	Rolaids	489	16
	Arthritis Pain	324	16
	Aim	370	16
	Listerine	367	16
	Fabergé	325	15
	Right Guard	407	16
	Tums	437	15
	<i>Media</i>		16%
	<i>Media Global</i>		19%

Fuente: Aaker, David A., and Donald E. Bruzzone (1985), "Causes of Irritation in Advertising," *Journal of Marketing* 49 (Spring), 47-57. Reimpreso con permiso de la American Marketing Association.

ciento y New Freedom en el 22 por ciento. Por tanto, una buena campaña puede atenuar la irritación que normalmente ocasionaría un producto; y una mala campaña, lo contrario.

Los autores del estudio analizaron el contenido de los anuncios para descubrir qué factores exactamente causaban la irritación. Identificaron nueve factores que se clasifican en tres grupos: exemplificación, trama y caracterización.

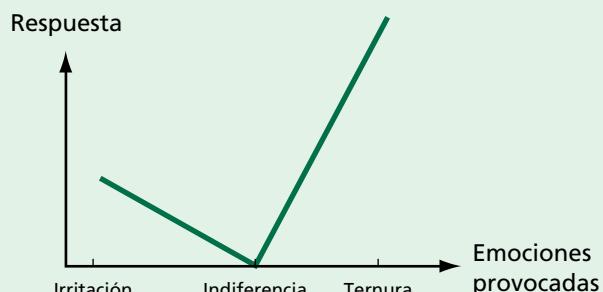
- *Ejemplificación.* El anuncio muestra explícitamente la imagen, uso o efecto de algún producto delicado (como la capacidad de absorción de las compresas Stayfree). En el anuncio se demuestra detalladamente algo incómodo (por ejemplo, el dolor de las hemorroides o de las jaquecas).
- *Trama.* La situación del anuncio es artificiosa, falsa, poco creíble o demasiado forzada (como el alivio inmediato de Tylenol). La tensión de la trama es incómoda (por ejemplo, dos modelos hablando de Stayfree). El anuncio incluye alguna escena provocativa (como las dos mujeres besándose en la campaña de Lucky Strike).
- *Caracterización.* El anuncio “desprecia” a un personaje por su apariencia, conocimiento o falta de sofisticación (una madre reprende a su hijo por escoger una pasta de dientes según un criterio equivocado, el sabor). El anuncio desafía alguna relación crucial, entre padre e hijo, marido y mujer o entre amigos íntimos (como cuando una mujer amenaza con dejar de dormir con su marido si estornuda de nuevo). Un protagonista es mal actor.

En cuanto al producto y al diseño de la campaña, las características demográficas no parecen ser un factor importante. Los no usuarios suelen irritarse más con los anuncios del producto que los usuarios. Pero curiosamente, para productos de protección menstrual, los niveles de irritación no varían según el uso. Por tanto, la incomodidad con el producto y el diseño del anuncio son factores cruciales en esta categoría. Se detectaron pequeñas diferencias según el sexo y el grupo socioeconómico. Había algo más de irritación entre los consumidores con estudios e ingresos superiores, y que trabajaban en la administración. La irritación también era un poco más elevada entre los hombres que entre las mujeres.

**Eficacia de los anuncios irritantes.** Hay dos teorías sobre cómo afecta la irritación a la respuesta de los consumidores ante los anuncios. Según una teoría, cuanta más irritación se genere, mayor será el desagrado hacia el anuncio y hacia la marca propuesta. Esto puede deberse al condicionamiento (una asociación repetida causa irritación con el anuncio y ésta se transmite a la marca) o a la selectividad (los espectadores prestan menos atención a los anuncios irritantes).

La otra teoría explica cómo varía la eficacia del anuncio en función de la emoción provocada por éste (véase la Figura 7-16).<sup>33</sup> La mitad izquierda de la curva muestra que los anuncios irritantes son más eficaces que los indiferentes. La mayor eficacia de los anuncios irritantes sobre los indiferentes puede deberse a que la irritación aumenta la atención y el recuerdo, y distrae de la contraargumentación. De esta forma, es más probable que el receptor recuerde la marca y sus cualidades, y que la escoja frente a sus rivales. La mitad derecha de la curva muestra que los anuncios que provocan una emoción positiva –como la ternura– son más eficaces que los indiferentes y los irritantes. Los anuncios tiernos probablemente tienen más ventajas que los anuncios irritantes para llamar la atención y ser recordados, transmitiendo una emoción positiva sobre el producto.

No se sabe con exactitud cuál de estas teorías es la correcta. Algunos estudios que utilizaron anuncios impresos en experimentos de laboratorio parecen apoyar la primera teoría, mientras que otros apoyan la segunda. En cualquier caso, conviene que los anunciantes intenten suscitar frecuentemente la ternura.

**FIGURA 7-16.***Respuesta de los consumidores ante los anuncios irritantes.*

Fuente: Aaker, David A., and Donald E. Bruzzone (1985), "Causes of Irritation in Advertising," *Journal of Marketing* 49 (Spring), 47–57. Reimpreso con permiso de la American Marketing Association.

## Ternura

**E**n 1984, Ronald Reagan realizó una campaña para ser reelegido Presidente, en pugna con el candidato demócrata Walter Mondale, que iba por detrás en todas las encuestas. En ese contexto, Reagan lanzó una campaña publicitaria llamada "América por la mañana", con siete diferentes anuncios de televisión. En cada anuncio aparecían escenas bellas y tranquilas, con gente feliz y productiva. El texto, que era sencillo y directo, enfatizaba que la gente podía encontrar trabajo, se había reducido la inflación y eran buenas las expectativas futuras. El tema principal era que el país iba por buen camino y que la vida en Estados Unidos era estupenda. Los anuncios apenas daban información sobre los planes de Reagan para los próximos cuatro años, pero suscitaban sentimientos de ternura, orgullo y confianza.<sup>34</sup> La campaña tuvo éxito, o por lo menos no causó ningún daño, ya que Reagan consiguió una aplastante victoria.

Aunque la publicidad irritante pueda ser eficaz, es una opción arriesgada. Una estrategia más segura consiste en emplear la ternura, pues mejora la respuesta de los anuncios (véase la Figura 7-16). La ternura tiene la misma capacidad llamativa y evocadora que la irritación, pero resulta más persuasiva con la marca y el mensaje.<sup>35</sup> Esto se debe a que la ternura relaja a los espectadores y les sitúa en un estado de ánimo positivo. Mediante las repeticiones adecuadas, este sentimiento puede transmitirse a la marca y al mensaje, aumentando así la persuasión.

La ternura puede suscitarse mediante imágenes o historias de amor, de amistad, de protección y de cariño entre personas o animales. Por ejemplo, la campaña de la ONCE de la Figura 7-17 crea un ambiente de ternura simplemente con las fotos: son cuatro anuncios insertados consecutivamente en una publicación, que despiertan sentimientos de afecto, y que mantienen la intriga hasta que se revela el motivo de la campaña. La ternura también puede suscitarse mediante escenas de paz, tranquilidad y armonía entre la gente, los animales y la naturaleza. Aparte de las relaciones positivas y de la naturaleza, el humor y la música también pueden crear un ambiente de ternura para lograr que el anuncio sea persuasivo.



**FIGURA 7-17.**  
*Campaña que suscita ternura.*

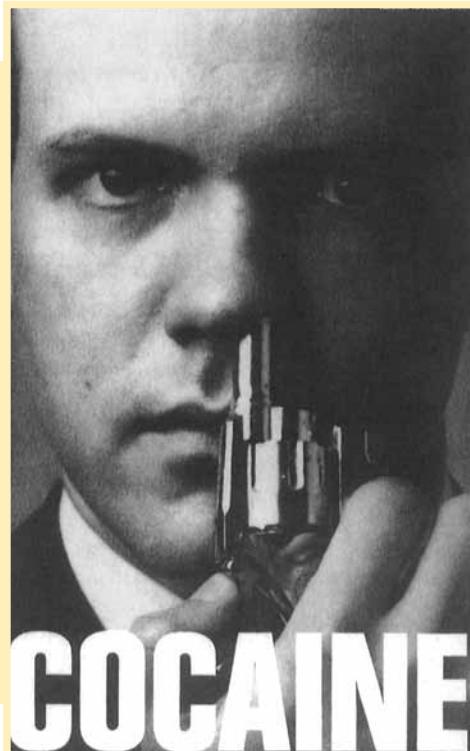
## Miedo

**L**a Dirección General de Tráfico en España suele elaborar cada año una campaña publicitaria para prevenir accidentes. La campaña de 1992 fue especialmente dura, al reproducir con detalle diversos accidentes de tráfico, con automóviles destrozados, cadáveres, gemidos de dolor y sangre en primer plano. La grabación parecía hecha con una cámara de vídeo casera, aparentando esas escenas tomadas por videoaficionados, que los telediarios emitían cuando informan sobre ciertas tragedias. Los anuncios siempre empezaban con la frase "Las imprudencias se pagan..." y continuaban alternativamente con las siguientes palabras: "caro", "muy caro", "no sólo las pagas tú", etc. Los protagonistas representaban gente normal y corriente, que en un momento dado puede verse envuelta en un accidente. Era como decir al espectador: "Tú puedes ser uno de ellos. Procura no imitar esas conductas". El realismo, que rayaba la truculencia, pretendía fomentar el miedo en los espectadores, con el fin de exhortar a una conducción más prudente. Como consecuencia de esta campaña, durante los meses siguientes se redujo sustancialmente el número de accidentes y víctimas. Aunque esta campaña tuvo indudable eficacia, en las siguientes la Dirección General de Tráfico ha evitado unos estímulos tan estremecedores.

El miedo es una emoción provocada por algunos anuncios actuales. Es más habitual en la publicidad de ciertos productos, como los relacionados con la salud y la seguridad. Por ejemplo, se emplea el miedo en anuncios contra la droga (véase la Figura 7-18), el alcohol o el tabaco, y en campañas de seguridad vial y prevención de enfermedades. Algunos individuos no expertos probablemente serán partidarios de campañas duras que muestren claramente los peligros de las prácticas perjudiciales para la salud o la seguridad. Estas personas creerán que provocar un intenso miedo probablemente generará una conformidad inmediata y duradera con respecto a la conducta deseada. Pero no siempre es así. Por ejemplo, ante una dura campaña para prevenir accidentes, el miedo generará actitudes favorables en los espectadores con alto nivel de autoestima; pero el mismo estímulo generará una actitud de indefensión y fatalismo en los espectadores con bajo nivel de autoestima.

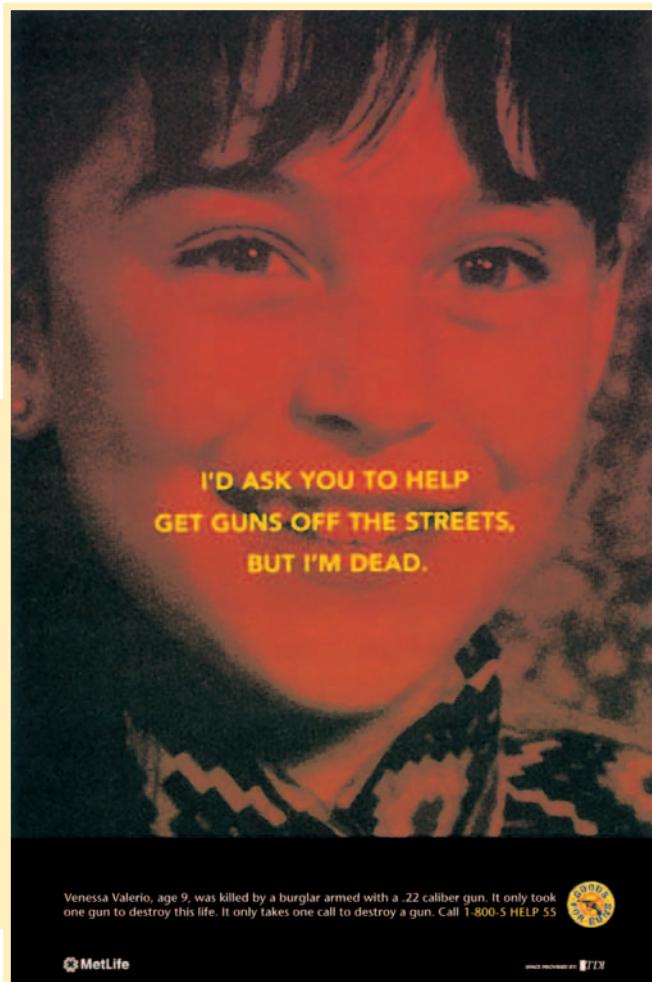
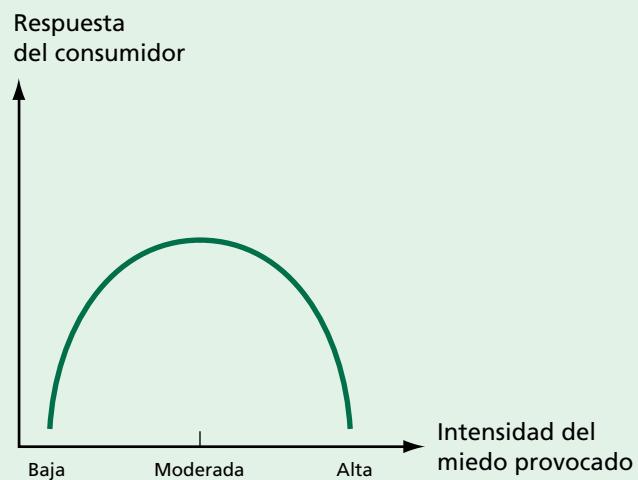
**Naturaleza de la respuesta al miedo.** La respuesta al miedo no es necesariamente lineal, es decir, un miedo mayor no significa siempre una conformidad mayor. Muchos estudios han intentado determinar cómo responden los consumidores al miedo. Aunque los resultados de las investigaciones no son claros del todo, en general se observa una respuesta al miedo en forma de U invertida (véase Figura 7-19).<sup>36</sup> Es decir, provocar un miedo moderado es más eficaz que provocar poco o mucho miedo. Es así porque el anuncio puede ignorarse si provoca poco miedo, o puede llevar a una **reacción defensiva** si provoca mucho miedo. En esta última situación, los espectadores pueden considerar que el estímulo se ha exagerado o que las afirmaciones carecen de base científica, o simplemente pueden ignorar el anuncio para evitar el mal rato. Como resultado, provocar miedo puede de eliminar la respuesta al mensaje o incluso endurecer la postura inicial. Aparte de evitar reacciones defensivas, un miedo moderado también es más eficaz porque las insinuaciones invitan a pensar más sobre el tema. Se suscita miedo adecuadamente cuando se sugiere el peligro de no respetar las advertencias y se recalcan las ventajas de seguir las. Mezclar ternura o humor con el miedo puede resultar bastante eficaz, como veremos en los siguientes ejemplos.

**FIGURA 7-18.**  
Anuncio para provocar miedo hacia la droga.



Las descripciones de accidentes suelen provocar miedo y asco entre los espectadores. La *Goods for Guns Foundation* muestra tiernas fotos de niños sonrientes, víctimas de accidentes con pistolas, para suscitar tristeza por tales pérdidas evitables (ver Figura 7-20). Michelin presenta bebés sonrientes para recordar a los padres la importancia de llevar buenos neumáticos (véase Figura 7-4).

Un buen uso del miedo consiste en mezclarlo con el humor. En lugar de hacer hincapié en el peligro de relegar la advertencia, se bromea sobre ella. Fíjese en los dos anuncios de la Figura 7-21. En el primero se fomenta el miedo explícitamente, sin apenas interés, ofreciendo una lista de los inconvenientes de no utilizar seda dental. Un hipocondríaco quizá disfrutaría leyendo toda la lista de enfermedades que previene la seda dental, pero la mayoría del público no disfrutaría con el anuncio. El segundo anuncio suscita miedo mediante el uso de la resonancia. En el encabezamiento presenta una supuesta alternativa a la seda dental, pero luego sorprende con la foto de una dentadura postiza.

**FIGURA 7-19.***Respuesta de los consumidores ante el miedo.***FIGURA 7-20.***Anuncio que provoca sentimientos de tristeza en lugar de miedo.*

Fuente:  
Cortesía de Andrew Morris.



**FIGURA 7-21.**  
**Empleo del miedo y de la resonancia en anuncios de seda dental.**

Fuente:  
Johnson & Johnson Corporation.



trar un soldado en uniforme de combate, pero esta vez pintado de camuflaje y en una actitud marcial, con el siguiente mensaje: "Sí, me pinto la cara para trabajar. ¿Algún problema?".

Estos ejemplos muestran que las vidas y motivos de los miembros de una profesión pueden usarse en anuncios para atraer a nuevos miembros. Sin embargo, la empresa Nike demostró que las emociones de ennoblecimiento no tienen por qué limitarse a la publicidad de las profesiones. También cabe emplearlas en el ámbito deportivo, donde el entrenamiento puede ser muy duro y los beneficios no siempre inmediatos ni tangibles.

## Emociones de ennoblecimiento

Las emociones de ennoblecimiento son las que inspiran al público a tomar decisiones difíciles mediante sentimientos como el orgullo, el valor y la dedicación. Estas emociones son estimuladas frecuentemente en la publicidad de algunas profesiones donde aparentemente el sueldo es bajo y la exigencia elevada: por ejemplo, la enseñanza, el ejército o la medicina. ¿Qué motiva a la gente para elegir estas profesiones? Un factor importante puede ser que la gente sienta vocación por ese tipo de trabajo. Otro factor puede ser la satisfacción que produce prestar un servicio aunque no esté bien remunerado. Parte de la recompensa de estas profesiones es algo intangible, subjetivo y no basado en el dinero.

La publicidad de estas profesiones puede persuadir a través de la argumentación o de la emoción. Cabe emplear argumentos que enfaticen las ventajas de estas profesiones. Por ejemplo, la campaña de las Fuerzas Armadas españolas "Un trabajo. Una experiencia. Un profesional" resalta que en el ejército se puede adquirir la experiencia necesaria para realizar un trabajo seguro y bien pagado, o para hacer carrera militar. Sin embargo, las emociones pueden ser la mejor vía para entusiasmar a quienes eligen estas profesiones. En particular, las historias parecen ser el mejor método para lograr estas emociones. Por ejemplo, un anuncio con escenas dramáticas y heroicas de soldados que trabajan y luchan en condiciones extremas. ¿Sería esta propuesta mejor que la recién señalada? ¿Por qué? ¿Para qué audiencias? Años más tarde, otra campaña del ejército español volvía a mos-

Nike utilizó varios planteamientos en estas campañas. En uno transmitía la dureza y la intensidad de la actividad deportiva a las características de las zapatillas. Por ejemplo, en un anuncio los primeros planos de deportistas en varios episodios intensos captaban la atención de los espectadores, y la toma final asociaba estos sentimientos con Nike. Otro de los planteamientos era menos explícito. Se enfatizaba la auto-realización con el *Just do it*. Varias historias retrataban los retos de la vida cotidiana y la necesidad de tomar decisiones difíciles. Una toma presentaba el logotipo de Nike, sin ninguna relación explícita con las zapatillas. ¿Sería esta segunda estrategia eficaz sin ningún texto sobre las zapatillas? ¿Por qué?

Otro enfoque se situaba en un término medio entre los dos anteriores. Era una serie de cuatro anuncios, de dos páginas cada uno, de zapatillas para mujeres. La fuerza de estos anuncios residía en la historia, en la profunda empatía con los problemas deportivos femeninos y en un discurso cargado de inspiración. Esta campaña de Nike tuvo mucho éxito. Uno de los anuncios bloqueó la centralita de la empresa. Algunas mujeres llamaban para contar que el anuncio había cambiado sus vidas o que les había convencido de que Nike realmente comprendía a las mujeres. La campaña provocó ciento diez mil llamadas en seis meses y consiguió un aumento del 24 por ciento en las ventas de zapatillas femeninas.<sup>37</sup> Luego estos hechos fueron recogidos en el guión de la película *¿En qué piensan las mujeres?*, protagonizada por Mel Gibson y Helen Hunt, lo que constituye una forma publicitaria llamada *product placement*, que será objeto del Capítulo 15.

## RESUMEN

La emoción es un estado de excitación que se manifiesta en distintos modos y niveles de actividad bioquímica en el cerebro y en el cuerpo. Algunas emociones humanas son el enfado, la jactancia, la excitación, el afecto y la tristeza. La publicidad puede suscitar las emociones humanas para persuadir eficazmente. La emoción en la publicidad persuade de distinta forma que la lógica y presenta varias ventajas: desde el punto de vista del público, las emociones despiertan más interés, requieren menos esfuerzo, disminuyen las reacciones defensivas y pueden provocar una actuación más rápida y un mejor recuerdo del mensaje. No obstante, las emociones también tienen inconvenientes respecto a la lógica: su estimulación lleva más tiempo y puede distraer del mensaje; las emociones negativas intensas –como miedo, culpa, asco y enfado– pueden hacer que el espectador rechace los anuncios para evitar el mal trago; cuando las emociones no están relacionadas con el mensaje, el público puede considerar que éstas han sido instrumentalizadas y no dar la respuesta buscada.

Las emociones se pueden suscitar principalmente a través de representaciones, historias, demostraciones, humor y música.

Quizá el más persuasivo de estos métodos es la representación, porque hace que el espectador se involucre de lleno; pero también es el que lleva más tiempo. Por su parte, el humor y la música no suelen captar tanto la atención, pero requieren menos tiempo y pueden combinarse fácilmente con otras formas de persuadir, como la lógica. La música, en particular, puede acompañar muy bien las demás formas de comunicación, favoreciendo el estado de ánimo buscado y aumentando la capacidad persuasiva. En general, suscitar emociones no excluye el uso de la lógica o de otros métodos de persuasión. No obstante, las emociones son muy importantes en la publicidad de productos en que prima el gusto, y cuando el espectador no está motivado o capacitado para evaluar las cualidades del producto. La eficacia de la estimulación emocional requiere armonía entre el estado de ánimo del público y la emoción suscitada. Lo más importante de la estimulación emocional es que el mensaje y el estímulo estén relacionados. Cuanto más fuerte y natural sea la vinculación, mayor será la eficacia del anuncio.

### PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique el papel de la emoción en la publicidad persuasiva.
2. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la estimulación emocional?
3. ¿Cuándo funcionan bien las emociones en la publicidad? Explique por qué.
4. Muchos críticos de la publicidad creen que los anuncios actuales son triviales porque no presentan buenos argumentos ni informaciones útiles. Piensan que las representaciones, la música y el humor son métodos llamativos pero normalmente ineficaces. ¿Hasta qué punto son ciertas estas afirmaciones? Explicar.
5. Compare la capacidad persuasiva de las representaciones, las historias, las demostraciones y la argumentación.
6. ¿Qué son el humor y la resonancia? ¿Por qué son eficaces para persuadir en la publicidad? ¿Cómo los utilizaría usted?
7. Hace años los profesionales de la publicidad no eran favorables al empleo del humor en los anuncios. ¿Qué peligro presenta la utilización del humor en la publicidad?
8. La música entretiene, ambienta, despierta sentimientos y refleja estados de ánimo. ¿Puede también persuadir? Explique la respuesta.
9. Señale algunos ejemplos de formas musicales específicas e indique qué emociones provocan.
10. ¿Qué cuestiones causan irritación en la publicidad? ¿Por qué las empresas difunden anuncios que pueden irritar?
11. El miedo puede hacer más persuasiva la publicidad. Explique cuándo y cómo.

### NOTAS

1. Batra, Rajeev, and Michael L. Ray (1986), "Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising," *Journal of Consumer Research* 13, 2 (September), 234–249.
2. Una tipología ligeramente distinta puede verse en Deighton, John, and Stephen J. Hoch (1993), "Teaching Emotion With Drama Advertising," in *Advertising Exposure, Memory and Choice*, Andrew A. Mitchell, ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
3. Stern, Barbara B. (1994), "Classical and Vignette Television Advertising Dramas: Structural Models, Formal Analysis and Consumer Effects," *Journal of Consumer Research* 20 (March), 601–615.
4. *Ibid.*
5. Stewart, David W., Kenneth M. Farmer, and Charles I. Stannard (1990), "Music as a Recognition Cue in Advertising-Tracking Studies," *Journal of Advertising Research* (August-September), 39–48.
6. Smith, Martin J. (1992), "Designing a Dispute," *The Orange County Register*, February 14, 1.
7. Garfield, Bob (1993), "This Heavy-Handed Ad Exploits Someone New," *Advertising Age*, May 10, 50.
8. Kamp, Edward, and Deborah J. MacInnis (1995), "Characteristics of Portrayed Emotions in Commercials," *Journal of Consumer Research* (November/December), 19–26.
9. Ratchford, Brian (1987), "New Insights about the FCB Grid," *Journal of Advertising Research* 27, 4 (August/September), 31. FCB is an acronym for Foote, Cone and Belding.
10. Gardner, Meryl P. (1993), "Responses to Emotional and Informational Appeals: The Moderating Role of Context-Induced Mood States," in *Attention, Attitude and Affect in Response to Advertising*, Eddie M. Clark, Timothy C. Brock, and David W. Stewart, eds. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; Goldberg, Marvin E., and Gerald J. Gorn (1987), "Happy and Sad TV Programs: How They Affect Reactions to Commercials," *Journal of Consumer Research* 14 (December), 387–403.
11. Cunningham, Michael, Jeff Steinberg, and Rita Grev (1980), "Wanting to and Having to Help: Separate Motivation for Positive Mood and Guilt-Induced Helping," *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (2), 181–192.
12. Deighton, John, Daniel Romer and Josh McQueen (1989), "Using Drama to Persuade," *Journal of Consumer Research* 16 (December), 335–343. The subsequent subsection draws ideas and propositions from this paper.
13. *Ibid.*
14. Bartolomé, Pepa (1999). "Fabada Litoral: actualizar la marca en clave de humor", IPMARK, N° 534, pp. 4-5.
15. McQuarrie, Edward F., and David Glen Mick (1992), "On Resonance: A Critical Pluralistic Inquiry into Advertising Rhetoric," *Journal of Consumer Research* 19 (September), 180–197. Some examples and ideas in this section are also drawn from this article.
16. Sheldon, Esther K. (1956), "Some Pun Among the Hucksters," *American Speech* 31, 13–20.

17. McQuarrie and Mick, "On Resonance."
18. Weinberger, Marc G., Harlan Spotts, Leland Campbell, and May L. Parsons (1995), "The Use and Effect of Humor in Different Advertising Media," *Journal of Advertising Research* (May/June), 44–56; Weinberger, Marc, and Harlan Spotts (1989), "Humor in U.S. versus U.K. TV Advertising," *Journal of Advertising* 18, 2, 39–44; Weinberger, Marc G., and Leland Campbell (1991), "The Use and Impact of Humor in Radio Advertising," *Journal of Advertising Research* (December 1990–January 1991), 44–51; McQuarrie and Mick, "On Resonance."
19. McQuarrie and Mick, "On Resonance."
20. Scott, Cliff, David M. Klein, and Jennings Bryant (1990), "Consumer Response to Humor in Advertising: A Series of Field Studies Using Behavioral Observation," *Journal of Consumer Research* 16, (March), 498–501; Alden, Dana L., and Wayne D. Hoyer (1993), "An Examination of Cognitive Factors Related to Humorousness in Television Advertising," *Journal of Advertising* 22, 2 (June), 29–37.
21. Zinkhan, George, and Yong Zhang (1991), "Television Advertising: The Effects of Repetition on Social Setting," *Advances in Consumer Research* 18, 813–818.
22. Espadalé, Bartolomé (2000). "El sonido de la publicidad", en La fuerza de la publicidad, Marçal Moliné, coeditado por McGraw-Hill y Universidad Antonio de Nebrija, pp. 287-290.
23. Stewart, David W., and David H. Furse (1986), *Effective Television Advertising: A Study of 1000 Commercials*, Lexington, MA: Lexington Books.
24. Bruner, Gordon C. II (1990), "Music, Mood and Marketing," *Journal of Marketing* 54, 4 (October), 94–104. The subsequent definitions are adapted from this review of the literature on the topic.
25. *Ibid.*
26. La armonía en la ocurrencia simultánea de dos o más notas. La armonía que es agradable se llama concordante, mientras que la que es desagradable se llama discordante. El modo es la serie de notas fijas en que se toca una canción o parte de ella. La música de las películas del oeste utiliza uno de los dos modos: mayor o menor.
27. Milliman, Ronald E. (1986), "The Effect of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons," *Journal of Consumer Research* 13 (September), 286–289.
28. Waldholz, Michael (1993), "Study of Fear Shows Emotions Can Alter 'Wiring' of the Brain," *The Wall Street Journal*, September 29, 1.
29. Bruner, "Music, Mood, and Marketing."
30. Scott, "Understanding Jingles and Needle Drop."
31. Aaker, David A., and Donald E. Bruzzone (1985), "Causes of Irritation in Advertising," *Journal of Marketing* 49 (Spring), 47–57.
32. Bauer, Raymond A., and Stephen A. Greyser (1968), *Advertising in America: The Consumer View*, Boston, MA: Harvard University Press; *Ibid.*
33. Aaker and Bruzzone, "Causes Of Irritation in Advertising."
34. "MacNeil/Lehrer News Hour," Educational Broadcasting and GWETA, May 21, 1984.
35. Aaker, David A., Douglas M. Stayman, and Michael R. Hagerty (1986), "Warmth in Advertising: Measurement, Impact and Sequence Effects," *Journal of Consumer Research* 12 (March), 365–381.
36. El nivel de miedo que resulta más eficaz varía según el contexto. Por ello, las investigaciones hechas en diferentes contextos han aportado conclusiones no uniformes. Rotfeld, Herbert J. (1988), "Fear Appeals and Persuasion: Assumptions and Errors in Advertising Research," *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 11 (1 & 2), 21–40; Henthorne, Tony L., Michael S. LaTour, and Rajan Natarajan (1993), "Fear Appeals in Print Advertising: An Analysis of Arousal and Ad Response," *Journal of Advertising* 22, 2, (June), 59–69.
37. Nike's 1992 Annual Report.



# C A P Í T U L O

## Persuasión mediante testimonios



**E**l 2 de marzo de 1989 Pepsi emitió en Estados Unidos un anuncio de dos minutos llamado "Pide un deseo", protagonizado por la famosa cantante Madonna, que recibió a cambio seis millones de dólares. En aquel momento una agencia había estimado que el 88 por ciento de la población conocía a Madonna, pero que sólo le gustaba al 25 por ciento. Aun así, gran parte del segmento buscado por Pepsi –el público joven– podía encontrarse en ese 25 por ciento. Para estos consumidores, Madonna representaba la libertad sexual, la rebeldía, la libre expresión y la atracción juvenil. En consecuencia, se aplaudió mucho la elección de esta famosa y la realización de la campaña. Además, el anuncio aparentemente tuvo éxito: fue considerado entre los mejores anuncios por la revista *Advertising Age* y logró la máxima puntuación en los tests de recuerdo espontáneo del grupo Gallup.<sup>1</sup>

Al día siguiente de emitirse el anuncio, Madonna lanzó un vídeo que fue emitido en la cadena MTV. El vídeo contenía una nueva canción, "Like a Prayer", que también era el tema cantado en el anuncio. En el vídeo aparecían polémicas imágenes de cruces ardiendo, la escena de una violación y Madonna recibiendo los estigmas de Cristo. Según la fe cristiana, estos estigmas son huellas impresas sobrenaturalmente en el cuerpo de algunos santos extáticos, como símbolo de la participación de sus almas en la pasión de Cristo. Madonna lucía un vestido con un gran escote y una cruz de oro. Algunos grupos cristianos se sintieron indignados y exigieron a Pepsi que retirara inmediatamente el anuncio y que se desvinculase de Madonna, pues en caso contrario boicotearían sus productos. Pepsi se encontró ante un dilema. ¿Debía ignorar la amenaza de boicot o debía retirar un anuncio muy caro y aparentemente exitoso?

Madonna, Julio Iglesias, Michael Jordan, Ronaldo... Estos y otros nombres han llegado a ser símbolos del testimonio publicitario. Las empresas se gastan sumas desorbitadas para que los famosos anuncien sus productos. Algunas estrellas como Michael Jordan han llegado a ganar cuarenta millones de dólares al año por sus testimonios.<sup>2</sup> Actualmente los contratos son tan lucrativos que muchos profesionales del deporte y del espectáculo basan sus carreras en los testimonios publicitarios. Los grandes acontecimientos deportivos, como los Juegos Olímpicos o los Mundiales de Fútbol, son ocasiones especialmente propicias para este tipo de publicidad.

Las empresas gastan tanto dinero en testimonios publicitarios porque la oportuna recomendación de la marca por un famoso puede reportar grandes beneficios. Por ejemplo, algunas marcas –como las Air Jordan de Nike– se han formado en torno a la figura de una estrella. Solo en 1991 Nike ganó más de doscientos millones de dólares en sus líneas Air Jordan de zapatillas y ropa.<sup>3</sup> Como ilustra el ejemplo de Madonna, los famosos permiten transmitir eficazmente la imagen de una marca al segmento buscado, pero también pueden acarrear problemas al anunciante. Otros tipos de testimonio pueden ser igualmente eficaces pero costar mucho menos.

¿Qué tipos de testimonios se pueden hacer? ¿Qué papel desempeñan a la hora de transmitir el mensaje de una empresa? ¿Cuándo y cómo deberían las empresas emplear los testimonios? En este capítulo trataremos estos temas.

## **TIPOS DE TESTIMONIANTES**

Un **testimonio** es la declaración o aparición de un individuo u organización en apoyo de las propuestas del anunciante. El testimonio puede provenir tanto de gente corriente

como de modelos, que son personas escogidas principalmente por su atractivo físico. La **planificación del testimonio** consiste en la identificación, selección y uso de testimonios para comunicarse con un segmento de población.

Los **testimoniantes**, que son los personajes que respaldan el producto anunciado, pueden dividirse en tres grupos: expertos, famosos y figurantes. Cada uno tiene características especiales y distintos papeles en el proceso de la comunicación. Primero vamos a definir los tres tipos de testimoniantes y luego explicaremos sus funciones.

### Expertos

**E**n enero de 1956 Procter & Gamble lanzó la pasta de dientes Crest, usando la preventión de las caries como línea argumental. A pesar de la cantidad de publicidad hecha durante cuatro años y medio, Crest sólo obtuvo un 12 por ciento de la cuota de mercado, frente al 35 por ciento de Colgate. Durante décadas Colgate había sido la primera marca de pasta de dientes en Estados Unidos. En agosto de 1960, Crest consiguió el apoyo de la American Dental Association, testimoniando que ésta era la única marca que prevenía las caries. Una campaña publicitaria masiva difundió esta garantía y catapultó a Crest al liderazgo del mercado, posición que aún mantiene.<sup>4</sup>

Los **expertos** son personas u organizaciones a quienes el público objetivo reconoce un profundo conocimiento de la materia de que se trate. Por ejemplo, C. Everett Koop, ex-Director General para la salud dental en Estados Unidos (véase Figura 8-1). Normalmente la condición de expertos proviene de los conocimientos acumulados por la formación y la experiencia. En Estados Unidos la Comisión Federal de Comercio tiene directrices muy estrictas sobre quién puede aparecer como experto, para qué productos y en qué condiciones (véase Capítulo 2). Esto se debe a la necesidad de proteger a los consumidores de testimonios engañosos.

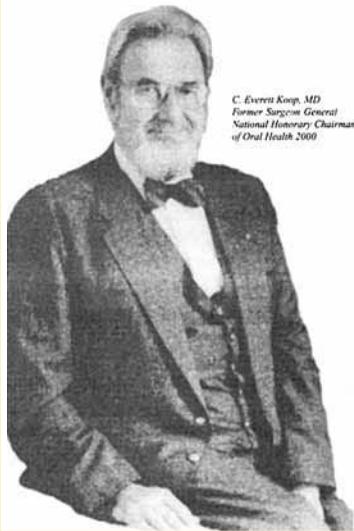
Varias organizaciones estadounidenses, como la American Medical Association y el Department of Agriculture, certifican la calidad de ciertos productos, a veces otorgando sellos de aprobación. Un **sello de aprobación** es un logotipo de la organización, que aparece en el envase del producto o en el anuncio, y en donde se afirma que la organización garantiza las cualidades del producto. En algunos casos los fabricantes del artículo pagan a las organizaciones, pero otras veces se difunde la garantía por interés público. Desde la eficaz acreditación de Crest por la American Dental Association, los testimonios de las organizaciones han ido haciéndose más frecuentes en la publicidad, hasta la situación actual en que la sobreabundancia deteriora su capacidad persuasiva.<sup>5</sup> En efecto, la Agencia para la Protección Medioambiental de Estados Unidos consideró que debía emitir una campaña para explicar su nuevo sello de aprobación sobre eficiencia energética: la ENERGY STAR® (véase Figura 8-2).

### Famosos

Los **famosos** son personas conocidas por una gran parte de la población, gracias al eco que reciben sus actos en los medios de comunicación (véase Figura 8-3). Muchos de los testimoniantes famosos pertenecen al mundo del cine (Demi Moore, Sharon Stone o Sylvester Stallone para El Corte Inglés) o del deporte (Roberto Carlos, Denilson y Rivaldo para Cola-Cao). Además se utilizan estrellas de televisión (Emilio Aragón), triunfadores de los negocios (Lee Iacocca) y políticos destacados (Bill Clinton). También pueden servir personas célebres de diversas profesiones, como periodistas (Pedro J. Ramírez), literatos (Camilo José

# Just filling cavities is leaving a hole in your oral health.

*"You're not healthy  
without good oral health."*



C. Everett Koop, MD  
Former Surgeon General  
National Honorary Chairman  
of Oral Health 2000

Millions of Americans only visit a dentist when they're in pain and want the pain to go away. But there's a lot more to good oral health than just filling cavities.

That's why 3M is a corporate sponsor of Oral Health 2000...uniting corporations, government agencies, foundations, dental health professionals, and the public in the largest preventive oral health initiative ever undertaken. Oral Health 2000 centers around making Americans aware that oral health is a vital part of overall health, and preventive care may eliminate future pain from unattended dental problems.

Take care of your family and yourself. See your dentist. Your dental health professional can share Oral Health 2000 information that will protect everyone from the youngest baby to the great-grandparents.

Oral Health 2000 is an initiative of Oral Health America, America's Fund for Dental Health. For more information write to us at 410 N. Michigan Avenue, Suite 352, Chicago, Illinois 60611-4211.

**3M Dental**

**FIGURA 8-1.**  
*Testimonio de un  
experto.*

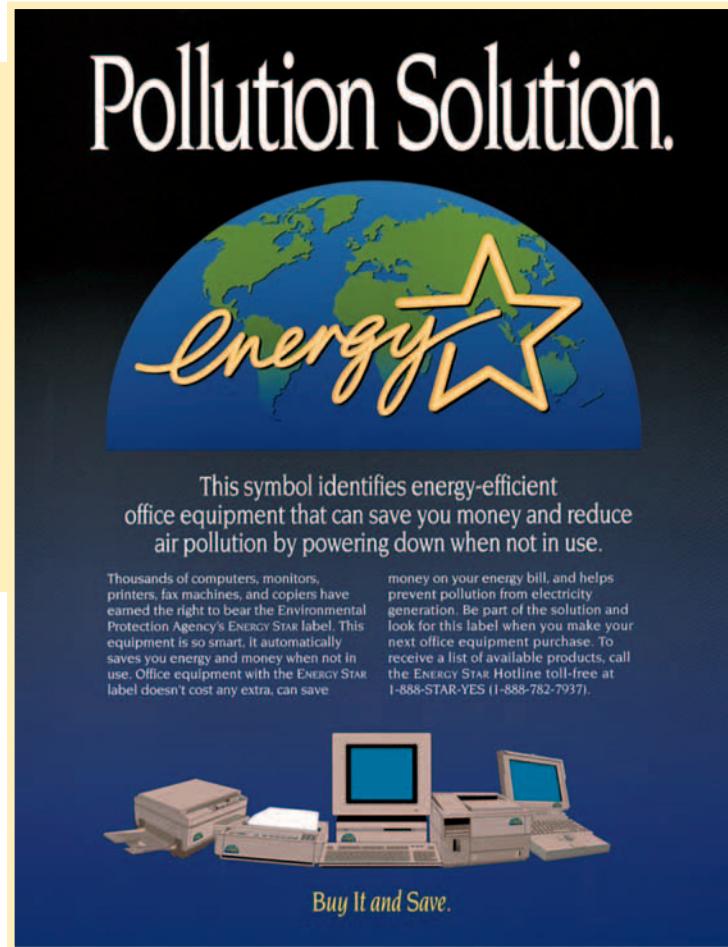
Fuente:  
Oral Health America,  
America's Fund for Dental  
Health.

Cela), tenores (Plácido Domingo) y humoristas (Gila), aunque algunos profesionales de estos ámbitos no quieren empañar su imagen con apariciones publicitarias pagadas. Los testimonios de *famosos* no tienen por qué excluir a gente polémica o que no guste en general (como Madonna), con tal de que se utilicen con cuidado para transmitir una imagen determinada. Por ejemplo, Pepsi siempre ha promocionado su refresco como la opción de una generación joven. Madonna probablemente representaba muchas características que esa generación valoraba, como la libertad sexual, la auto-expresión y la rebeldía contra las convenciones.

Los anunciantes a menudo desarrollan y emplean personajes ficticios como portavoces de sus marcas. Los personajes ficticios pueden ser actores, personificaciones animales o creaciones fantásticas. Por ejemplo, para enseñar a manejar el euro en España, se diseñó una serie publicitaria que relataba diversas situaciones de unos personajes de plastilina, llamados "los García" (véase Figura 8-4). Las representaciones sugerentes de animales y criaturas fantásticas pueden ser muy atractivas para todas las edades y estratos sociales. Algunos ejemplos son Mickey Mouse de Disney, Tony el Tigre de Kellogg's y el conejito de Energizer. En cierto sentido los personajes ficticios son asimilables a los famosos, porque, como luego veremos, coinciden en un componente esen-

**FIGURA 8-2.**  
Anuncio de un sello de aprobación.

Fuente:  
Public Service Announcement  
Developed by U.S. EPA  
ENERGY STAR® Program.



**FIGURA 8-3.**  
Origen de la fama.

Fuente:  
Reimpreso con permiso: Bassat, Luis (1993), *El libro rojo de la publicidad*, Ediciones FOLIO.





**FIGURA 8-4.**  
Escenas de la campaña de "los García".

cial: tienen una personalidad determinada que transmite un significado único al segmento buscado.

En ocasiones se intenta que el propio producto dé testimonio de sí mismo. Para evitar la connotación negativa que supondría la simple autodefensa, se elaboran materiales sutiles, amables e ingeniosos. Buen ejemplo son las campañas de R. J. Reynolds premiadas en muchos países, que muestran un cigarrillo Camel encarnado en un simpático camello, que representa varios personajes animados ante diversas situaciones (véanse los ejemplos de la Figura 8-5).

Los famosos no tienen por qué identificarse siempre por su nombre, sobre todo si son muy conocidos por el público. Por ejemplo, el actor Jimmy Stewart hizo la voz en off para las sopas Campbell. Los anunciantes pueden usar las voces de los famosos sin identificarles, porque son muy conocidos o bien por el especial atractivo de su forma de hablar. No obstante, en la mayoría de los casos la voz en off suele ser de un figurante.

## Figurantes

**U**na de las principales propuestas de Bill Clinton al inicio de su presidencia fue reformar el sistema sanitario. Muchos grupos se opusieron enérgicamente a esta introducción del gobierno en un ámbito de elección privada. La Asociación de Seguros Médicos de Estados Unidos lanzó una campaña publicitaria contra la postura de Clinton. En los anuncios aparecía un matrimonio de clase media, Harry y Louise, y una vecina que les visitaba ocasionalmente, Libby. Los personajes hablaban en la cocina

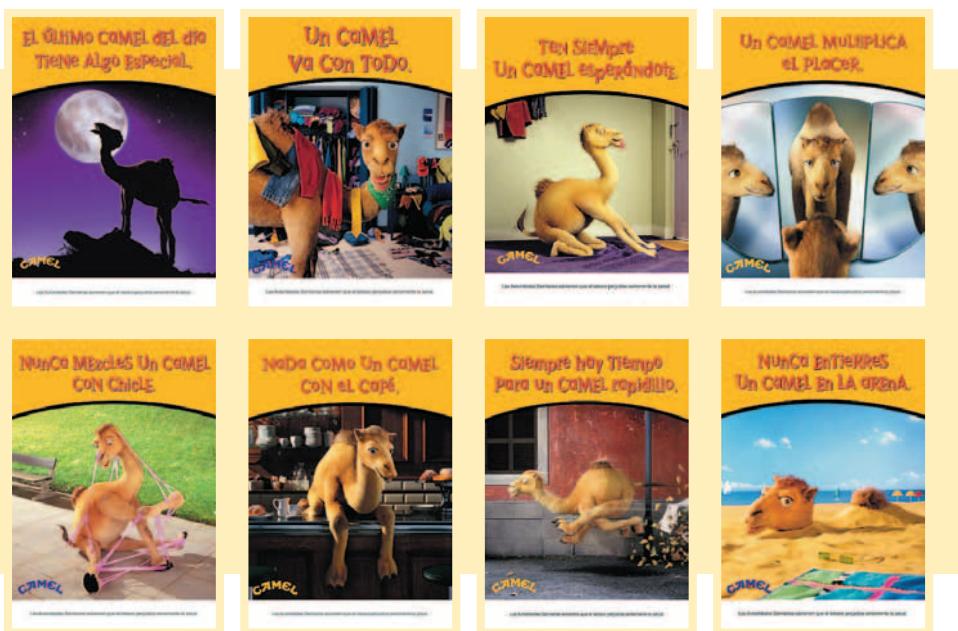
sobre su preocupación por el coste del sistema sanitario propuesto. Los anuncios tuvieron mucho éxito porque el matrimonio conectaba con la gente corriente. Algunos analistas atribuyeron el cambio de opinión –contra el sistema sanitario propuesto– a la eficacia de esta campaña publicitaria, que se emitió durante unos seis meses entre 1993 y 1994.<sup>6</sup>

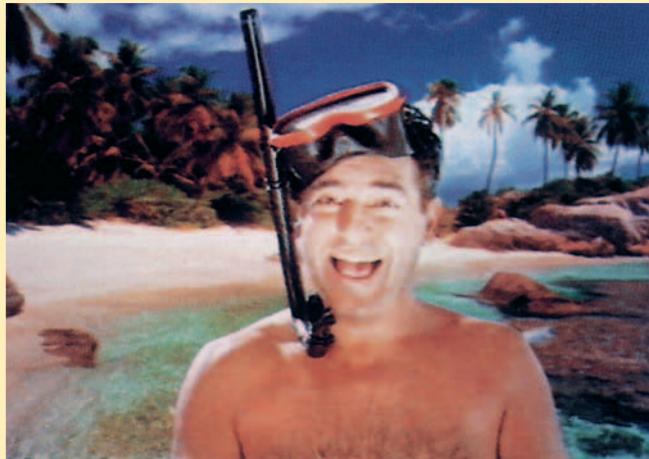
Los **figurantes** son personajes desconocidos que salen en los anuncios, como Harry, Louise y Libby. Son seleccionados entre gente parecida al segmento buscado, para que éste se pueda identificar con los protagonistas y el mensaje. Sin embargo, para algunos productos (como perfumes o ropa) y servicios (seguros o prestaciones sanitarias), los figurantes se escogen buscando que representen las aspiraciones del segmento. Los figurantes pueden ser reales o ficticios. La anónima voz en *off* escuchada en muchos anuncios normalmente es de un figurante. En estos casos, el segmento puede considerar que la voz es del anunciante y no de un tercero. De manera que los anunciantes deben tener cuidado al escoger las voces, aunque su selección no sea tan crucial como la de los testimoniantes visibles.

Las tres categorías de testimoniantes no son mutuamente excluyentes. Un uso continuado y eficaz de figurantes durante tiempo puede hacer que ellos mismos se conviertan en famosos. En España dos ejemplos llegaron a recibir mucha atención en los medios de comunicación: en los años ochenta, el conocido hombre de la tónica Schweppes, quien protagonizó una extensa saga de anuncios sobre esta bebida; y en los noventa, el caso de Curro, un personaje de numerosas campañas de Viajes Halcón (véase Figura 8-6). Por otra parte, una persona puede aportar un testimonio de experto en una materia y un testimonio de famoso en otra. Por ejemplo, una estrella del deporte que apoye una indumentaria deportiva y a la vez recomiende un plan de pensiones. Vista la tipología de testimoniantes, que es un buen punto de partida, tiene más importancia comprender el papel que desempeñan.

**FIGURA 8-5.**  
Anuncios protagonizados por un Camel.

Fuente:  
Cortesía de JT International  
Iberia, S. L.





**FIGURA 8-6.**  
*Curro, el figurante que se hizo famoso con Viajes Halcón.*

## El papel de los testimonios

¿Qué papel o función desempeñan los testimonios en la publicidad? Se han propuesto tres modelos fundamentales para explicar el papel de los testimonios en el proceso de la comunicación: el modelo de credibilidad de la fuente, el modelo de atracción de la fuente y el modelo de transferencia de significados. El término **fuente** se refiere al personaje que testimonia en nombre del anunciante, o al anunciante mismo que genera el mensaje.

### El modelo de credibilidad de la fuente

El **modelo de credibilidad de la fuente** se basa en la premisa fundamental de que los consumidores tienden a aceptar más el mensaje si lo consideran creíble. La **credibilidad** de los consumidores hacia un mensaje depende de dos cualidades de la fuente: la solvencia y la veracidad.

La **solvencia** es la capacidad de la fuente para hacer afirmaciones válidas, tal como serán percibidas por la audiencia. La audiencia tiende a considerar experta una fuente en la medida en que percibe que esa fuente posee conocimientos sobre el tema. Varios estudios muestran que la audiencia acepta las afirmaciones de una fuente si considera que ésta sabe más sobre la materia que la propia audiencia.

La **veracidad** es la disposición de la fuente para hacer afirmaciones verdaderas. Una fuente tiende a ser veraz cuando no tiene ningún interés personal en el resultado o cuando no se ve presionada para tergiversar la evidencia. El público suele considerar que las afirmaciones de muchos anunciantes son interesadas y, por tanto, parciales. En consecuencia, la selección de un testimoniente independiente contribuye a que el anuncio sea considerado más imparcial. No obstante, los espectadores suelen saber que se paga a los testimoniantes.<sup>7</sup> La eficacia del testimonio depende entonces de que el público confíe en el testimoniente sabiendo de su remuneración.

Los anuncios de Chrysler protagonizados por Lee Iacocca durante los ochenta ejemplifican bien cómo funciona la solvencia en el modelo de credibilidad de la fuente. Iacocca no era un testimoniente imparcial, porque desempeñaba un cargo ejecutivo en la propia compañía. No obstante, varios hechos convirtieron en creíble su testimonio de los coches Chrysler: conocimientos sobre la industria del automóvil, reputación de competidor enérgico, historial en la reflotación de Chrysler y enorme capacidad comunicadora. Por eso la agencia publicitaria de Chrysler utilizó a Iacocca como pilar de la campaña (véase Figura 8-7). En estos anuncios Iacocca probablemente aparecía como un experto de la industria del automóvil, dando fe de la calidad del producto Chrysler.

**FIGURA 8-7.**  
*Testimonio  
demonstrativo de un  
experto.*

*Fuente:*  
Cortesía de Chrysler  
Corporation.



Según el modelo de credibilidad de la fuente, cuando los receptores consideran bastante creíble la fuente del anuncio, tienden a adoptar la opinión o actitud propuesta como la objetivamente adecuada en ese particular contexto. Entonces incorporarán tal opinión o actitud novedosa a su conjunto de creencias. A este proceso se le denomina **interiorización**. Se dice que los receptores han interiorizado una opinión o actitud, cuando tienden a conservarla, incluso olvidando al testímonio. Piense, por ejemplo, en compradores de coches nuevos que deciden fundamentalmente según la fiabilidad, y están convencidos de la garantía de cinco años o de 80.000 kilómetros ofrecida por Iacocca. Estos compradores tenderán a interiorizar el mensaje de que Chrysler fabrica coches fiables. Así que atribuirían su compra a la garantía (el mensaje) y no a la confianza en Iacocca (el testímonio).

### El modelo de atracción de la fuente

El **modelo de atracción de la fuente** plantea que la aceptación de un mensaje depende de la seducción de la fuente, que a su vez depende de tres características principales: familiaridad, agrado y semejanza.<sup>8</sup> La **familiaridad** es el grado de conocimiento que la au-

diciencia tiene sobre la fuente, gracias a las anteriores exposiciones ante ella. El **agrado** es la satisfacción que la audiencia siente por la fuente, debido a su apariencia física y conducta. Y la **semejanza** es la similitud existente entre la fuente y el receptor. Cuanto más consiga la fuente cada una de estas tres cualidades, más atractiva resultará, y más se aceptará el mensaje. ¿De qué forma afecta la atracción a la aceptación del mensaje? Podemos ofrecer dos explicaciones: la identificación y el condicionamiento.

La **identificación** significa que el receptor del mensaje va considerándose parecido a la fuente, debido a la atracción de ésta. Cuando así sucede, el receptor está más dispuesto a aceptar las opiniones, creencias, actitudes o comportamientos de la fuente. Por ejemplo, las adolescentes pueden adoptar la forma de vestir de alguna modelo que les gusta mucho. En comparación con el modelo de credibilidad, la adopción de esta nueva opinión o conducta sólo dura mientras el receptor considere que la fuente es atractiva. Los cambios provocados por la identificación no son tan permanentes como los debidos a la interiorización. Por ejemplo, un joven perteneciente a una pandilla adoptará la forma de vestir de este grupo de referencia mediante la identificación con los otros miembros de la pandilla o con el líder del grupo. Pero si este joven es expulsado de la pandilla, seguramente rechazará la forma de vestir y los demás símbolos del grupo.

Otra explicación de los efectos de la atracción de la fuente es el condicionamiento (véase Capítulo 4). Según esta explicación, el testimonio es el estímulo no condicionado, y el producto sugerido es el estímulo condicionado. Cuando el testimonio se asocia repetidas veces a la marca, la atracción de la fuente se transfiere a la marca. El condicionamiento normalmente es más permanente que la identificación, porque la atracción hacia el estímulo de la fuente, que se transfiere al estímulo buscado, puede durar incluso si la audiencia olvida los anuncios que establecen la asociación.

**Importancia del modelo de atracción de la fuente.** Muchos estudios de laboratorio apoyan la eficacia de la atracción de la fuente para provocar respuestas positivas en los receptores. Sin embargo, no son tan concluyentes las pruebas de los estudios realizados en contextos reales.<sup>9</sup> Uno de los motivos fundamentales es que la atracción del testimonio no es la única ni la principal razón de la eficacia. Los significados asociados al testimonio pueden ser más importantes. Fíjese en los siguientes ejemplos.

El modelo de atracción de la fuente funciona, entre otros muchos casos, en el anuncio de Calvin Klein donde Brooke Shields pregunta: “¿Sabes qué hay entre mis Calvin y yo? Nada”. La inocente seducción y el atractivo de Brooke Shields se utiliza muy bien para presentar los vaqueros Calvin Klein como *sexys* y de moda. El juego de palabras con “nada” hace que se repare más en el mensaje del anuncio.

En otra campaña Brooke Shields recomendó un ordenador portátil de Toshiba. El anuncio coincidió con la época universitaria de Brooke Shields. ¿Fue un buen testimonio? Si nos basamos sólo en el modelo de atracción de la fuente, Brooke Shields es una bella modelo que pudo atraer a muchos universitarios. Sin embargo, no hay mucha correspondencia entre los conceptos asociados a su imagen y los que se asocian con un ordenador Toshiba, donde incluso el encabezamiento “Maravillosamente inteligente” puede que no guarde ninguna relación. Brooke Shields era bien conocida por su aparición en el anuncio de Calvin Klein. La imagen de Brooke Shields como mujer seductora, inocente y vestida a la moda no guarda ninguna relación con la inteligencia y tecnología punta que Toshiba afirmaba de sus ordenadores. Además, un estudio observó que la belleza era considerada de muchas formas distintas, como “sexy”, “mona”, “moderna”, “clásica”, etc. Cada una de éstas podría representarse con una modelo diferente.<sup>10</sup>

Un profesor de marketing, Grant McCracken,<sup>11</sup> asegura que muchas correspondencias ilógicas entre testimoniantes y marcas pueden motivar el fracaso: Bill Cosby para E. F. Hutton, John Houseman para McDonald's, George C. Scott para Renault o Ringo Starr para Sun Country Classic. En estos casos, los testimoniantes pudieron haberse seleccionado buscando su credibilidad, atracción o popularidad, como proponen los modelos expli-

dos hasta ahora. Sin embargo, tanto los testimoniantes como las marcas tenían significados concretos que quizás no fueran compatibles. El siguiente modelo describe este aspecto de los testimonios publicitarios.

### El modelo de transferencia de significados

McCracken propone el **modelo de transferencia de significados** como una explicación más completa que los dos modelos anteriores. La premisa principal del presente modelo es que un famoso encierra un conjunto único de significados, que pueden transferirse al producto si se utiliza bien el famoso. Se supone que esta transferencia tiene lugar en tres etapas (véase Figura 8-8).

En la primera fase, cada famoso desarrolla una imagen que comprende un conjunto único de significados. Estos significados provienen del tipo de persona que sea, los papeles desempeñados, las actividades realizadas y las historias surgidas en torno a él. El conjunto de significados que componen la imagen del famoso puede describirse en ciertas dimensiones, como edad, sexo, posición económica, categoría profesional o estilo de vida. Sin embargo, la imagen del famoso representa por sí misma el conjunto de significados de forma más completa y eficaz que cualquier lista de atributos. Un perfil completo y válido de los significados asociados a un famoso se puede obtener mediante entrevistas a los consumidores. Más avanzado el capítulo describiremos este tipo de encuesta.

En la segunda etapa, el testimonio oportuno del famoso transfiere al producto anunciado los significados propios de la imagen del famoso. La ventaja del famoso sobre el figurante es que el primero tiene una imagen exclusiva, que además no está limitada al contenido del anuncio. Cuando se les retrata adecuadamente, los famosos pueden transmitir una imagen mejor que los figurantes o que cualquier otro tipo de comunicación. Por ejemplo, McCracken asegura que John Houseman mejoró la imagen de honradez de la marca Smith Barney con su frase: "conseguimos dinero a la antigua usanza, nos lo ganamos".<sup>12</sup> El anunciante debe examinar todos los significados asociados al famoso; determinar qué significados desea el público objetivo de la campaña; y realizar un anuncio que transfiera sólo los significados deseados, desde el famoso hasta el producto.

En la tercera etapa, los consumidores compran el producto con la intención de captar algunos de los significados que el famoso ha transferido al producto. El modelo de transfe-

**FIGURA 8-8.**  
*El modelo de transferencia de significados.*



Clave: ► = vía de transmisión de significados  
█ = etapa de transmisión de significados

Fuente: McCracken, Grant (1989), "Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research* 16 (December), 1989, 310-321. Copyright 1989 The University of Chicago Press.

rencia de significados supone que los consumidores compran productos no sólo por su valor funcional sino también por su valor cultural y simbólico. El valor simbólico de la compra puede provenir de un razonamiento explícito (por ejemplo, “si compro el perfume Sofía, conseguiré parte del encanto de Sofía Loren”); o de un afecto (“me agrada el perfume Sofía, porque lo recomienda Sofía Loren”). Normalmente, los productos relacionados con la apariencia social se escogen más por su valor simbólico que por su valor funcional. Por ejemplo, la ropa de marca, el perfume, los coches de lujo o la pertenencia a ciertos clubes deportivos y sociales. Los creadores de perfumes a menudo diseñan sus anuncios en torno a la figura de algún famoso. Algunos ejemplos son Passion y White Diamonds de Elizabeth Taylor, Moments de Priscilla Presley y Magnetic de Gabriela Sabatini.

Mientras que los modelos de atracción y credibilidad se basan en algunas características esenciales de la fuente, el modelo de transferencia de significados es más completo, porque se basa en la posible transmisión de una amplia gama de significados. No obstante, la tarea de transferir los significados esenciales es difícil, y requiere creatividad para identificar, definir y seleccionar a los famosos y para usarlos oportunamente en beneficio de la marca.

### Aplicación de los modelos

¿Cuál de los tres modelos anteriores es más representativo o conveniente para explicar los testimonios publicitarios? Ninguno describe completamente una situación con distintos tipos de testimoniantes. Cada modelo explica mejor que los demás el uso de un cierto tipo de testimonante (véase Figura 8-9): el modelo de credibilidad de la fuente explica mejor el funcionamiento de los testimonios de expertos; el modelo de atracción de la fuente, los testimonios de figurantes, y el modelo de transferencia de significados, los testimonios de famosos.

La anterior reflexión no debe sugerir que se aplica sólo un modelo en cada anuncio. La eficacia de cualquier anuncio puede explicarse mediante más de uno de los modelos. Por ejemplo, recuerde el anuncio de Chrysler en la Figura 8-7. El modelo de credibilidad de la fuente ofrece la explicación fundamental de la eficacia de este anuncio. No obstante, según el modelo de atracción de la fuente, Lee Iacocca tenía que resultar atractivo para la audiencia buscada, ya que si no habría sido repelido por los compradores. Además, según el modelo de transferencia de significados, la imagen coherente de Lee Iacocca se correspondía bien con Chrysler, una compañía obligada asegurar nuevamente al público que podía sobrevivir y superar sus problemas.

Por otra parte, los anunciantes plantean testimonios publicitarios con dos objetivos no incluidos en los anteriores modelos: la atención y el recuerdo. La aparición de un famoso

**FIGURA 8-9.**  
*Tipos y modelos de testimoniantes.*



en un anuncio ayuda a orientar la atención del público hacia el anuncio y el mensaje. La asociación entre un famoso y un mensaje o marca contribuye a que los consumidores recuerden la marca o el mensaje a la hora de comprar. Estas ventajas de un famoso pueden darse también en los figurantes. Por ejemplo, un estudio concluyó que los sujetos podían recordar mejor los aspectos visuales de un anuncio impreso si el mensaje era respaldado por una modelo.<sup>13</sup>

Dadas las múltiples funciones de un testimonio, los anunciantes deben evaluar los posibles testimoniantes según varios criterios. Por ejemplo, en una encuesta se descubrió que algunas importantes marcas, como Kodak, lograron una puntuación de 84 en una escala estandarizada, por encima de algunos famosos como Bill Cosby, quien obtuvo una puntuación de 75.<sup>14</sup> ¿Por qué utilizaría un anunciente a un famoso que logra menos puntuación que su marca? La respuesta depende de las distintas funciones de un testimonio, como describen los modelos recién revisados. Las puntuaciones de las marcas y los famosos normalmente emplean unos pocos criterios como el conocimiento, la atracción y la credibilidad. Testimoniantes muy conocidos pueden llamar la atención. Testimoniantes atractivos pueden hacer que la marca guste más. Los testimonios de expertos pueden aumentar la credibilidad del mensaje. Pero cualquier testimoniente aporta muchos significados a una marca, que van más allá de las características individuales medidas en las encuestas, como la atención, la atracción o la confianza. Estos significados pueden ayudar a transmitir eficazmente el mensaje y situar la marca en una posición única respecto a sus competidores.

## LA UTILIZACIÓN DE TESTIMONIOS

¿Cuándo conviene utilizar cada tipo de testimonio? ¿De qué modo debe comunicarse el testimoniente con la audiencia? ¿Qué rentabilidad tiene la utilización de testimonios? Trataremos sobre estas cuestiones en los tres apartados siguientes.

### Características de la audiencia

El tipo de testimonio conveniente depende de las características de la audiencia. Según el modelo sobre la evaluación previsible (Capítulo 4), la persuasión mediante testimonios sigue la vía periférica. Esta vía es eficaz cuando la audiencia no está motivada o capacitada para procesar un mensaje. La Figura 8-10 muestra el tipo de testimonio conveniente en función de las características de la audiencia (motivación y capacidad). Cuando el consumidor está motivado y tiene capacidad para procesar un anuncio, la razón constituye el mejor método de persuasión. Tomemos como ejemplo a un comprador de ordenadores nuevos. Si es un programador (mucha motivación y capacidad), probablemente escogerá el equipo en función de criterios racionales; puede que incluso se moleste ante el testimonio de Brooke Shields para un portátil Toshiba. En cambio, si es un aficionado (muchas motivación y poca capacidad), puede que responda ante el testimonio de un experto. Si se trata de comprar jabón (poca motivación y mucha capacidad) el testimonio de un figurante puede ser lo más indicado. Si el artículo es una colonia (poca motivación y capacidad), un famoso daría el testimonio oportuno.

**FIGURA 8-10.**

*Uso de testimoniantes según las características de la audiencia.*

	Motivación para procesar la información	
	Alta	Baja
Capacidad para procesar la información	Alta	Razón Figurantes
	Baja	Expertos Famosos

Algunas pruebas del modelo sobre la evaluación previsible supusieron un apoyo parcial a esta explicación. Por ejemplo, un estudio observó que la actitud hacia el anuncio de los sujetos poco involucrados era mucho más positiva con un famoso que con un desconocido (véase Figura 8-11). Sin embargo, la actitud hacia el mismo mensaje de los sujetos muy involucrados apenas variaba con un famoso o un desconocido. Además, los argumentos sólidos eran más eficaces que los débiles para mejorar la actitud hacia el mensaje en condiciones de mucha involucración. Estos resultados indican que con poca involucración son más eficaces los famosos, pero con mucha involucración interesa más una buena argumentación.

## Modos de comunicación

Los testimonios publicitarios pueden tener distintos **modos** o estilos de presentación. Los modos más utilizados son los siguientes:<sup>15</sup>

- Imperativo: "Utiliza este producto".
- Explícito: "Yo recomiendo este producto".
- Implícito: "Yo utilizo este producto".
- Pasivo: Simplemente aparece con el producto.

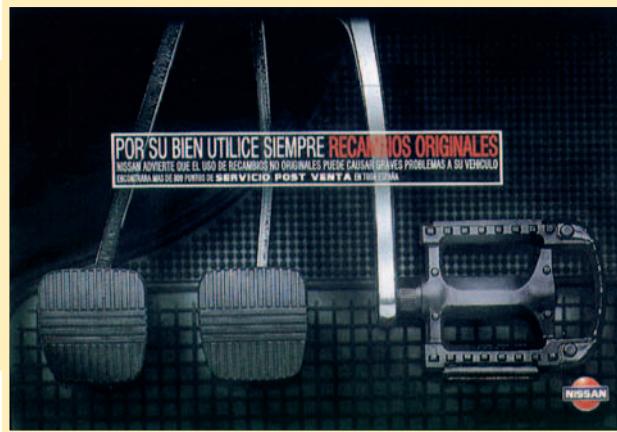
El tipo de testimonio y el papel que éste desempeña son factores esenciales que determinan el modo del testimonio publicitario. El modo imperativo debe utilizarse con cuidado porque requiere un cierto grado de sumisión o receptividad en la audiencia, que rara vez se encuentra. Un posible uso del modo imperativo consiste en el testimonio de una persona que haga de padre afectuoso o de consejero. Otra forma de suavizar el modo imperativo consiste en emplear el humor, como en la Figura 8-12. Los expertos pueden adoptar fácilmente el modo explícito debido a la autoridad conferida por sus conocimientos o experiencia. En ausencia de expertos, el testimonio explícito puede ir acompañado de cierta ternura, para facilitar la aceptación de las afirmaciones (véase la Figura 8-13). Los famosos pueden adoptar el modo pasivo, porque su popularidad y atracción son tan manifiestas que sólo les falta ser asociados a la marca. Por ejemplo, el bailarín Joaquín Cortés con el Ibiza Passion (véase la Figura 8-14).

**FIGURA 8-11.**  
*Efectividad de los tipos de testimoniantes según la involucración del consumidor.*



Fuente: Petty, Richard E., John T. Cacioppo and David Schumann (1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research* 10 (September), 1983, 142. Copyright 1983 The University of Chicago Press.

**FIGURA 8-12.**  
*Anuncio imperativo suavizado con humor.*



Los figurantes suelen usar el modo implícito, ya que no poseen ni la credibilidad de los expertos para testimoniar explícitamente, ni el atractivo de los famosos para testimoniar pasivamente (por ejemplo, el anuncio de Marcilla de la Figura 8-15). La atracción principal de estos anuncios subyace en la identificación de la audiencia con el declarante. Por eso los anunciantes deben escoger un declarante que sea razonablemente atractivo y con quien la mayoría del público pueda identificarse en términos sociodemográficos y de estilo de vida. Además, el contexto en donde se presenta el figurante debe parecer natural. Por ejemplo, hacer una entrevista al figurante o grabar con una cámara oculta la satisfacción del figurante cuando usa el producto. No obstante, la eficacia de este tipo de testimonio ha menguado, debido a su utilización exagerada –con frecuencia en escenas artificiales– y al creciente conocimiento del público de que los declarantes son seleccionados a conciencia y pagados convenientemente.

### Rentabilidad

Antes de decidirse a emplear testimonios, los anunciantes deben considerar la rentabilidad de esta opción. Para ello conviene tener en cuenta varios puntos.

Primero, que los testimoniantes que parecen con más posibilidades, suelen ser los más solicitados y los que cobran mayores honorarios. La demanda de testimoniantes en el mundo del deporte y del espectáculo ha aumentado tanto que los anunciantes pueden llegar a pagar cantidades desorbitadas por breves apariciones de los más famosos. En lugar de buscar a alguien muy famoso, cabe optar por uno menos conocido que se ajuste bien al mensaje de la marca y que atraiga al segmento buscado.

En segundo término, que la utilización de famosos es una decisión de alto riesgo. Una buena elección puede ser muy rentable. Pero los famosos también son humanos y a veces pierden la admiración del público por salidas de tono, errores, escándalos, etc. Algunos famosos que se vieron inmisdicados en escándalos son Michael Jackson, Michael Jordan, Magic Johnson, Maradona, O. J. Simpson y Mike Tyson. Incluso los más admirados son vulnerables. El alto coste de algunos famosos aumenta el riesgo del contrato. Aun así, los famosos siguen siendo muy populares y sus testimonios eficaces. Por tanto, los anunciantes deben evaluar muy bien si el beneficio de los famosos merece el riesgo.

En tercer lugar, muchos famosos aconsejan varias marcas, cambian de unas a otras y compiten con otros famosos, a veces dentro de la misma categoría de productos. Como resultado, aunque los consumidores identifiquen bien a los testimoniantes, a veces no recuerdan las marcas recomendadas. Por ejemplo, en 1999 se entrevistó a 1.220 españoles sobre los productos anunciados en los últimos meses por nueve famosos. La Figura 8-16 muestra que la mayoría de los encuestados no acertó el producto anunciado por el famo-

**TESTIMONIO DE UNA  
MUJER RECIÉN DUCHADA.**



CUANDO MI MARIDO PROBÓ EL NUEVO GEL

SANEX DERMO-ACEITE ME DIJO QUE LO PROBASE

QUE ME DUCHARA CON ÉL. ME PROMETIÓ QUE

SENTIRÍA MI PIEL TAN SUAVE COMO LA DE

NUESTRA HIJA. Y ES VERDAD, JE, JE... PRUÉBALO.



**NUEVO GEL SANEX DERMOM-ACEITE.**

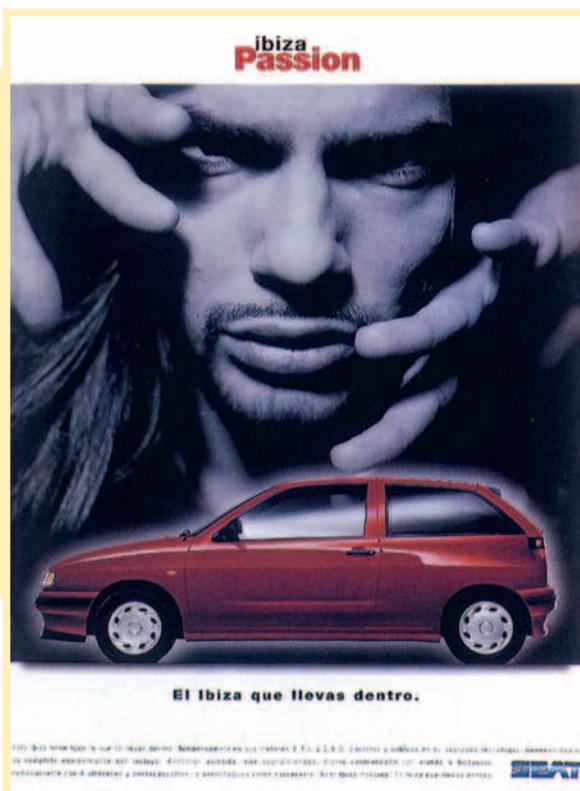
**PIEL SUAVE COMO NUNCA. PIEL SANA.**

**FIGURA 8-13.**  
*Testimonio explícito apoyado con ternura.*

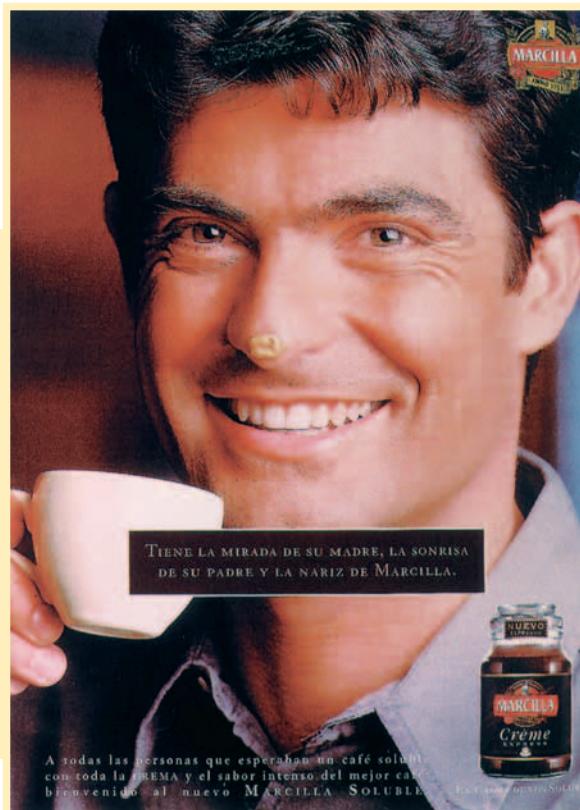
so, salvo en el caso de Julio Iglesias; y que todavía son menos los que aciertan la marca anunciada. Por tanto, la recompensa de cualquier testimonio es incierta.

Y, por último, aunque los figurantes no sean reconocidos inmediatamente, pueden aportar frescura y sinceridad a la campaña publicitaria, como Harry y Louise en los anun-

**FIGURA 8-14.**  
*Testimonio pasivo de un famoso.*



**FIGURA 8-15.**  
*Testimonio implícito de un figurante.*



<b>FIGURA 8-16.</b> <i>Recuerdo del producto y de la marca en anuncios con famosos.</i>			
<b>PORCENTAJE DE ENCUESTADOS QUE ACIERTAN EL PRODUCTO Y LA MARCA ANUNCIADOS POR EL FAMOSO EN LOS ÚLTIMOS MESES</b>			
Famoso	Producto/Marca	Porcentaje que acierta el producto	Porcentaje que acierta la marca
Julio Iglesias	Reloj/Viceroy	82%	49%
El Juli	Coche/Seat Ibiza	31	20
Alex Corretja	Flan/Danone	28	21
Cayetana Guillén Cuervo	Bebida de cacao/Cola Cao	13	10
Felipe González	Aceite de oliva	9	6
Alejandro Sanz	Cava/Freixenet	25	19
Gila	Zumos/Don Simón	42	27
Antonio Banderas	Perfume/Diábolito		
	Reloj/Pulsar	41	27
Concha Velasco	Tinte de cabello/Farmatint	28	18

Fuente: Díez Medrano, Javier (1999): "¿Funcionan los famosos en la publicidad?", IPMARK, Nº 525, pp. 64-65.

cios contrarios al sistema sanitario. La representación de los figurantes puede ser muy eficaz en la medida en que el público se identifique con ellos. Los figurantes no cobran mucho, aunque los honorarios pueden aumentar si sus anuncios adquieren fama y se emiten con frecuencia.

Un procedimiento alternativo muy rentable consiste en presentar imitadores o dobles de famosos, que siempre deben ser identificados como tales para evitar la explotación ilícita de la imagen del correspondiente famoso. Las caras o voces conocidas llaman la atención del público, pero como no son reales no se transfiere ningún significado desde el famoso hasta el producto anunciado. Un uso excesivo o inoportuno de esta técnica puede ser contraproducente. Sin embargo, el provecho fue patente en una campaña de la ONCE en España a principios de 2001. Para comunicar que el premio del cuponazo iba a doblarse diseñaron una serie de anuncios, cada uno protagonizado por el doble de un famoso: Bill Gates, Antonio Banderas, Edward Norton, Sofía Loren, Jack Nicholson, Robert De Niro, Elton John, Madonna, Penélope Cruz, la reina de Inglaterra y Willie Smith (véanse en la Figura 8-17). ¿Cuánto habría costado esta campaña con los personajes reales, si es que todos hubiesen aceptado testimoniar para este juego de azar?

Un buen punto de partida para estimar la rentabilidad de un testimonio publicitario es la evaluación del testimoniante, que tratamos a continuación.

## LA EVALUACIÓN DE LOS TESTIMONIANTES

Debido al creciente uso de famosos en la publicidad, los investigadores han desarrollado diversos sistemas para evaluar la conveniencia y reputación de los candidatos. Estos sistemas se basan en encuestas que miden cómo los consumidores perciben a los famosos. Algunas pruebas estandarizadas son hechas periódicamente por empresas de investigación, como respuesta a la demanda de los anunciantes y editores. Cada empresa de investigación viene aplicando un método propio desde hace años para poder examinar la evolución temporal. En Estados Unidos los métodos más conocidos son Q-ratings, Video Storyboard Tests y los índices de Total Research Corporation. Con independencia de las pruebas estandarizadas, cada anunciante puede realizar una investigación *adhoc* para evaluar la eficacia o rendimiento de ciertos testimoniantes.

**FIGURA 8-17.**  
*Dobles utilizados en una  
campaña de la ONCE.*

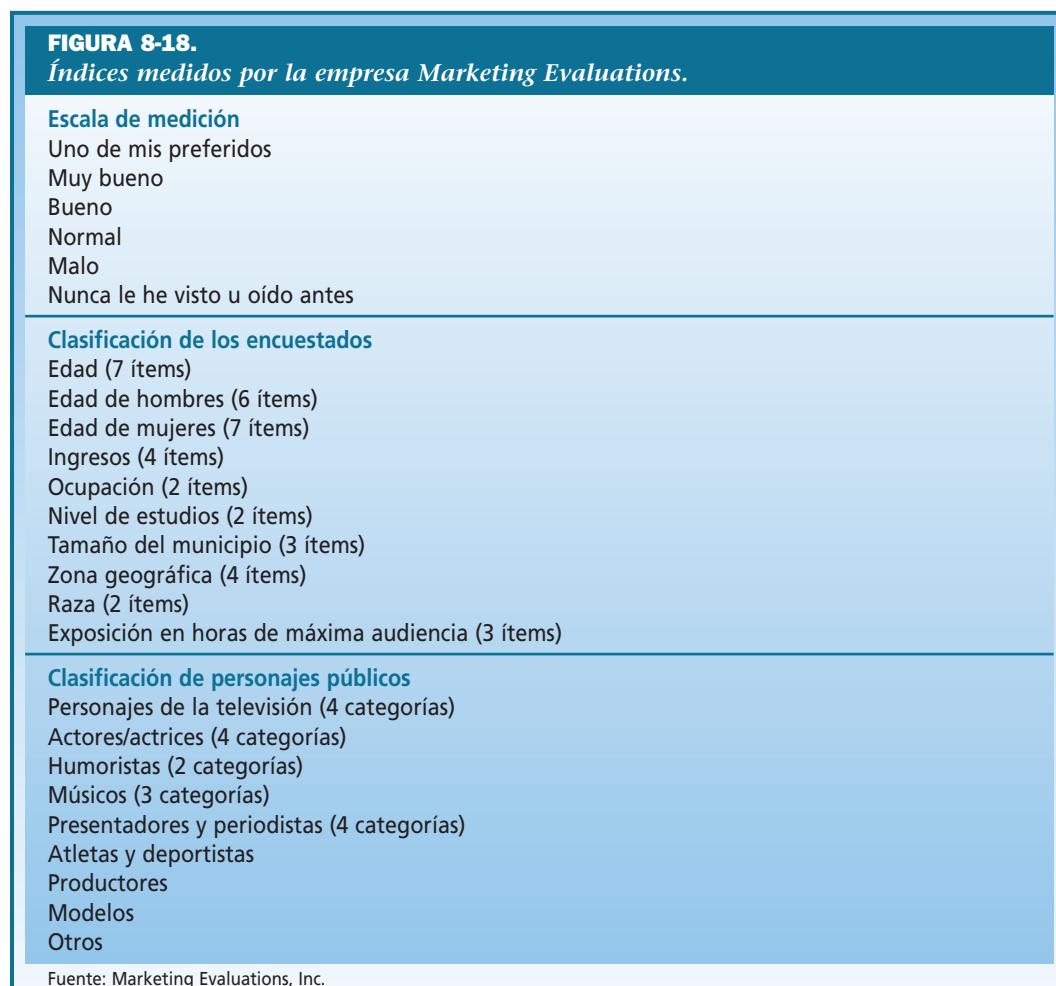


En esta sección vamos a describir el método estándar Q-ratings y un sistema *ad hoc* para evaluar testimoniantes.

## Método Q-Ratings

El método Q-ratings es realizado por Marketing Evaluations, una empresa con sede central en Nueva York. Los índices generados son muy utilizados por empresarios y publicistas para seleccionar famosos, así como por cadenas de televisión y productores de Hollywood para elegir actores.<sup>16</sup> Marketing Evaluations mide la popularidad de unos mil quinientos personajes públicos, que se extraen de las listas de nombres confeccionadas por los suscriptores de este informe. Cada uno puede proponer unos cincuenta nombres para el estudio anual. Los suscriptores financian el estudio mediante cuotas fijadas en función de la categoría del suscriptor y del uso previsto del informe.

El encuestado evalúa cada personaje público en la escala de seis ítems que recoge la Figura 8-18. Al agregar todas las respuestas, se confeccionan unos índices globales de preferencia y familiaridad para cada personaje. El índice Q-rating, que da nombre al método, señala el porcentaje de individuos que consideran familiar al candidato y le puntúan como “uno de mis preferidos”. Los resultados totales también están disponibles para cada tipo de personaje y categoría demográfica del encuestado. Los personajes son clasificados en ventiuna categorías, mientras que los encuestados están agrupados según diez características demográficas (véase Figura 8-18).



Para usar adecuadamente los Q-ratings, los anunciantes deben controlar bien los principales factores medidos: la familiaridad y la atracción del personaje, y el grupo demográfico del encuestado. Por ejemplo, en la Figura 8-19A, Jack Lemmon tiene aproximadamente el mismo Q-rating que Robert J. Woods, porque cada uno de ellos es el preferido de un tercio de los encuestados a quienes resultan familiares. Sin embargo, Lemmon es mucho más conocido, con una familiaridad del 96 por ciento, mientras que Woods sólo llega al 17 por ciento. Ambos tienen el mismo nivel de atracción (Q-ratings), pero Lemmon es preferido por mucha más gente que Woods. Fíjese ahora en la Figura 8-19B. Bob Hope es tan conocido por hombres mayores de 50 años como por mujeres de 18 a 34 años. Pero gusta mucho más a ese grupo de hombres (Q-rating igual a 56) que al de mujeres (Q-rating igual a 29).

Los Q-ratings miden de forma relativamente sencilla el grado de atracción de diferentes segmentos hacia los famosos. La sencillez de este método facilita que se disponga de valoraciones de una gran cantidad de famosos para numerosos estratos demográficos. Para lograr la sencillez, los Q-ratings evalúan los famosos según dos criterios fundamentales: la familiaridad y la atracción. Estos dos criterios son componentes principales del modelo de atracción de la fuente, que supone la base teórica de los Q-ratings. Pero este modelo tiene la limitación de que ignora los posibles significados asociados a cada famoso. Dicho aspecto lo trataremos en el siguiente apartado.

### Métodos *adhoc*

En lugar de las pruebas estandarizadas, el anunciante puede realizar una investigación *adhoc* para evaluar los posibles testimoniantes. Este sistema posee tres ventajas en comparación con las pruebas estandarizadas. Primera, que el anunciante puede escoger libremente los candidatos a evaluar, sin necesidad de que figuren en las listas estandarizadas. Los candidatos pueden ser testificantes utilizados anteriormente o utilizables en el futuro. En segundo lugar, que el anunciante puede especificar los criterios de evaluación, que entonces podrían ir más allá de la familiaridad y la atracción. En concreto, la investigación *adhoc* permite captar la complejidad de significados asociados al candidato, como indica el modelo de transferencia de significados. Y, finalmente, que este sistema permite estudiar la eficacia de posibles asociaciones entre marcas y candidatos concretos. Por otra parte, la investigación *adhoc* presenta como principales desventajas el ser más caro y el requerir más esfuerzo y tiempo.

Los profesores de marketing Wayne DeSarbo y Richard Harshman han desarrollado una propuesta de investigación *adhoc* en el contexto del mercado automovilístico.<sup>17</sup> Hicieron

**FIGURA 8-19.**  
*Ejemplos de índices de popularidad según Marketing Evaluations.*

**A. Q-ratings entre adultos de 35 a 49 años en 1992**

Famoso	Categoría	Índice de preferencia	Índice de familiaridad	Q-rating
Jack Lemmon	Actor de cine	29%	96%	31
Robert Woods	Actor de televisión	5%	17%	29

**B. Q-ratings de Bob Hope en 1992**

Segmento	Índice de preferencia	Índice de familiaridad	Q-rating
Hombres mayores de 50 años	55%	98%	56
Mujeres de 18 a 34 años	28%	96%	29
Hombres de 18 a 34 años	35%	98%	36
Niños de 6 a 11 años	22%	61%	35

una encuesta sobre el grado de conformidad de los consumidores con muchas características descritas por los famosos y las marcas. Las respuestas de los consumidores se midieron en una escala semántica de siete puntos, que va desde +3 (plenamente de acuerdo) hasta -3 (plenamente en desacuerdo).

Los autores examinaron la información mediante técnicas de análisis multidimensional, que fueron descritas en el Capítulo 1. Los mapas resultantes muestran cómo están situados perceptualmente diversas marcas y famosos. En estos mapas, un buen testigo para la empresa estaría situado cerca de su marca o bien en una posición buscada para el futuro.

## REPERCUSIÓN ESTRATÉGICA

La anterior exposición sobre los testimonios publicitarios tiene algunas repercusiones importantes para los anunciantes. Estas repercusiones serán objeto de los siguientes apartados: el ajuste de los famosos a los segmentos buscados; la excesiva proliferación de testimonios; la investigación previa de los testimoniantes; y la gestión de los contratos con famosos.

### Ajuste de los famosos a los segmentos buscados

Una cuestión crucial al seleccionar famosos consiste en ajustarse a la audiencia buscada. En primer lugar, los anunciantes deben evitar juzgar a los candidatos según los índices generales de popularidad. Estos indicadores pueden ocultar el atractivo de los famosos para ciertos segmentos. Por ejemplo, quizás Madonna sólo tenía un índice de atracción general del 25 por ciento –como se explicó al comienzo del capítulo–, pero su atracción entre los adolescentes seguramente era mucho mayor. Afortunadamente, algunas agencias también publican los índices específicos de ciertos segmentos, que pueden diferir de los índices globales, incluso para famosos muy conocidos (recuérdese la Figura 8-19B). En segundo lugar, los anunciantes deben considerar los significados únicos asociados con el famoso, además de los índices de popularidad. Y deben vigilar que las imágenes de los testimoniantes se ajusten a las preferencias del segmento buscado. Nike siempre sigue esta política, e incluso llega a elegir testimoniantes específicos para diferentes marcas de la misma subcategoría de zapatillas, que se dirigen a distintos segmentos.

Por ejemplo, Nike escogió inicialmente a John McEnroe para apoyar la línea de zapatillas de tenis Challenge Court, porque él daba la imagen de “atrevido e irreverente” que la empresa quería para la marca. Según Ian Hamilton, director comercial de la sección de tenis, McEnroe “representaba el tipo de jugador que Nike quería para sus zapatillas: con talento, entregado y descarado. Rompía raquetas, le multaban y sobre todo, ganaba partidos. Su éxito y comportamiento llamaban la atención tanto en las pistas de tenis como fuera, e hizo que mucha gente se comprara las Nike”.<sup>18</sup>

Con los años McEnroe fue moderándose y su imagen cambió. Al mismo tiempo, Nike quería atraer al 75 por ciento del mercado de zapatillas de tenis normales, que no era favorable a la imagen de Challenge Court. Entonces descubrieron a Andre Agassi, a quien Hamilton describe así: “Llevaba pelo largo en un lado e iba rapado en el otro. Su tipo de juego era el hoy habitual: ‘golpea la pelota tan fuerte como puedas’. Y era el mejor jugador. Desde un punto de vista comercial, Andre era el soporte perfecto para Nike. Iba en contra del tenis tradicional y era diferente”.<sup>19</sup>

Para utilizar eficazmente la imagen más madura de McEnroe, Nike lanzó Supreme Court, una lujosa marca de zapatillas de tenis recomendada por McEnroe. Así Andre Agassi se convirtió en la perfecta alternativa para heredar el testimonio de Challenge Court.

Del mismo modo, en baloncesto Nike tenía tres marcas de zapatillas. Air Jordan era una zapatilla de alto rendimiento creada en torno a la personalidad de Michael Jordan. La mar-

ca Force, que recomendaban David Robinson y Charles Barkley, tenía una imagen más agresiva y musculosa, como sus testimoniantes. Y las zapatillas Flight eran más ligeras y flexibles, como reflejaba el estilo de su garante, el gran saltador Scottie Pippin.

### Proliferación excesiva de famosos

**S**egún un estudio sobre testimonios publicitarios, en 1989 Coca-Cola y Coca-Cola Light usaron 27 famosos en sus anuncios, además de 31 jugadores de la Liga Nacional de Fútbol Americano. Por su parte, Pepsi y Pepsi Light sólo utilizaron cinco famosos en su publicidad.<sup>20</sup> Algunos de aquellos testimoniantes fueron Billy Crystal, Fred Savage, Kirk Cameron, Randy Travis, Jerry Hall, Chris Evert, Phylicia Rashad, Vanna White, Joe Montana, Sugar Ray Leonard, Paula Abdul y Elton John. Estas estrellas también testimoniaron para otros productos. Además, muchos otros famosos aportaron testimonios para numerosas marcas.

Es difícil acordarse de todos estos testimonios incluso para un fanático de las estrellas. ¿Por qué utilizó Coca-Cola tantos famosos? ¿Qué desventajas tiene emplear muchos testimoniantes?

Dos factores pudieron motivar esta política de Coca-Cola. Primero, durante los años ochenta el mercado de masas se fragmentó debido a la proliferación de marcas (por ejemplo, colas light y sin cafeína) y de medios de comunicación (nuevos periódicos, revistas y cadenas de televisión). Los anunciantes emplearon diversos famosos para atraer a los diferentes segmentos, a través de los distintos medios de comunicación. En segundo lugar, la competencia para conseguir famosos pudo intensificarse igual que la competencia por otros recursos. Entonces muchas empresas habrían contratado a famosos para quitárselos a compañías rivales, o bien como respuesta a las ventajas alcanzadas con otros famosos por los competidores.

Ahora bien, cuando una empresa utiliza muchos famosos, pueden presentarse estos cinco inconvenientes.

1. La confianza del público en los famosos disminuye cuando éstos anuncian muchos productos, especialmente si el público sabe que anuncian diferentes productos a la vez.<sup>21</sup> Sucede así porque la audiencia puede preguntarse si el famoso realmente aprecia y consume los productos que anuncia.
2. Cuando los famosos testimonian a favor de varias marcas, puede ocurrir que los consumidores no recuerden bien las marcas recomendadas (recuérdese la Figura 8-16).
3. Varios famosos pueden hacer imprecisa la imagen de una marca, porque cada famoso tiene una imagen específica. Este fenómeno sucede incluso cuando cada famoso aparece sólo en los medios de comunicación a los que se expone exclusivamente el segmento buscado.
4. El empleo de muchos famosos puede reducir la capacidad persuasiva del testimonio publicitario. El uso exagerado de famosos ha podido ser una de las razones de su decreciente popularidad. La empresa Video Storyboard Tests entrevista anualmente a miles de personas para calificar los anuncios que más gustan. En 1981 los anuncios con famosos gustaron mucho y hubo siete entre los de mayor puntuación. Pero en 1989 sólo aparecía algún famoso en dos de los veinte mejores anuncios, mientras que triunfaron los dibujos animados, las animaciones por ordenador y los motivos fantásticos.<sup>22</sup> En 1994 sólo aparecían famosos en uno de los diez mejores anuncios.<sup>23</sup>

5. Muchos testimonios de cada marca tienden a agravar el problema de que un famoso recomienda varias marcas. Esto puede ocurrir bien por la creciente demanda de famosos o bien por el menor presupuesto disponible para contratos en exclusiva. Algunos famosos testimonian tantos productos que pueden perderse las cualidades específicas de su imagen. Por ejemplo, en un momento Bill Cosby aparecía en anuncios de Coca-Cola, Jell-O, E. F. Hutton, Kodak y Texas Instruments,<sup>24</sup> mientras que Michael Jordan anunciaba los productos de catorce empresas distintas.<sup>25</sup> Según el modelo de transferencia de significados, la imagen de Bill Cosby se vería afectada por los papeles desempeñados en cada uno de esos anuncios. Muchos papeles provocan que su imagen y su contribución a cualquier marca sean menos precisas. Además, si el famoso hace muchos testimonios puede ir perdiendo confianza y persuasión ante la gente.<sup>26</sup>

Las empresas tienen la opción de escoger testimoniantes que anuncien pocas marcas o que no anuncien ninguna. También cabe suscribir contratos de exclusividad, que prohíben realizar testimonios para otras marcas en las condiciones fijadas y durante el tiempo convenido. No obstante, los famosos más populares son al mismo tiempo los más solicitados. En esos casos, la exclusividad podría obligar a que la empresa pague al famoso lo que deja de ganar con otros contratos. Ni siquiera Nike, que tenía una relación duradera y rentable con Michael Jordan, hizo un contrato exclusivo con él. Hubiera supuesto mucho dinero para Nike, ya que Jordan ganaba más de treinta millones de dólares por sus testimonios para marcas como Gatorade, McDonald's y Hanes.

En lugar de buscar indiscriminadamente muchos testimoniantes, conviene entablar relaciones duraderas con un famoso, y así asegurar una estrategia clara y coherente a largo plazo. Nike, por ejemplo, crea marcas en torno a ciertos famosos y conserva esa relación durante mucho tiempo. Su relación con Michael Jordan era tan fuerte que éste apoyó a Nike incluso en contra de los deseos del Comité Olímpico de Estados Unidos. El equipo estadounidense de baloncesto en las Olimpiadas de 1992, el "Dream Team", estaba patrocinado por Reebok. Como parte del trato, el equipo tuvo que llevar zapatillas Reebok durante la ceremonia de entrega de premios, cuando el equipo ganó la medalla de oro. Aunque Nike no tuvo ninguna objeción, Jordan se negó a ponerse zapatillas Reebok en todo momento. "Es como decir que vas a escoger a alguien antes que a tu padre –dijo Jordan-. Yo no haré eso".<sup>27</sup>

## Investigación de los posibles testimoniantes

E

n noviembre de 1991, Earvin "Magic" Johnson anunció ante un público estupefacto que tenía el virus del sida y que se retiraba de Los Angeles Lakers. En aquel momento Johnson testimoniaba para varias marcas, como Nestlé, Converse, Nintendo, Slice de Pepsi, Spalding y Kentucky Fried Chicken.<sup>28</sup> Las empresas que tenían contratos con Johnson se encontraban ante un dilema: ¿debían seguir mostrándole en sus anuncios con el riesgo de desagradar al público que criticaba el estilo de vida que le llevó a contraer el sida? ¿O debían retirarle inmediatamente de la publicidad con el riesgo de desagradar a sus fervientes seguidores? Pepsi pospuso la emisión de un nuevo anuncio, aparentemente por petición de Johnson. Muchas de las otras empresas disminuyeron o demoraron la presencia de Johnson en sus campañas. Johnson volvió al baloncesto como reserva en el equipo olímpico estadounidense y como escolta en los Lakers, pero se retiró de los Lakers tras un pequeño accidente en la pista que alarmó a sus compañeros de equipo. En 1996 volvió a unirse a los Lakers, pero se retiró después al no conseguir recuperar la forma física.

Desde principios de los años ochenta, Michael Jackson era muy conocido y gustaba mucho su imagen, que un articulista describió así: “una especie de hombre-niño, asexual y eternamente pre-adolescente, con su pueril contralto y su comportamiento distinto. Además es raro, vive con un grupo de animales en un lugar apartado. Pero es una rareza como de otro mundo, como la de E.T. No es una rareza amenazadora”.<sup>29</sup> Durante más de una década Pepsi mantuvo un contrato rentable con Michael Jackson. Hasta que, a finales de 1993, durante una gira mundial patrocinada por Pepsi, Jackson fue acusado de abuso a menores. Poco después canceló la gira musical y empezó un tratamiento contra su adicción a los calmantes. Pepsi dejó de patrocinar la gira y de emplear a Jackson como testimoniente.

Ambos ejemplos, igual que el de Madonna y Pepsi, muestran que los comportamientos actuales o pasados de los famosos pueden dañar o alterar su imagen. Estos cambios pueden afectar negativamente a los significados que los anunciantes quieren transferir a las marcas por medio de los testimonios. Los anunciantes pueden reducir el daño de estos incidentes si hacen una investigación previa de los testimoniantes. Por ejemplo, una indagación exploratoria con Madonna podría haber revelado sus planes con el vídeo. O bien, la firma de un contrato detallado habría prevenido la emisión de un vídeo con escenas controvertidas. Algunos pueden argüir que el vídeo no perjudicó necesariamente a Pepsi y que el revuelo organizado le sirvió para obtener publicidad gratuita. Aun así, Pepsi podía haberse planificado mejor si hubiese conocido las intenciones de Madonna.

¿Podrían haberse descubierto los problemas de Magic Johnson y Michael Jackson mediante investigaciones previas sobre sus estilos de vida y comportamientos? Y de haber sido así, ¿no habrían aportado buenos testimonios durante la vigencia de los contratos? Los famosos, por su misma naturaleza, son figuras públicas: sus movimientos son vigilados cuidadosamente por los medios de comunicación, y sus logros y fracasos se difunden rápidamente. Ningún famoso es perfecto, y nadie está exento del riesgo de verse involucrado en algún incidente afrontoso. Incluso se rumoreó que Michael Jordan –seguramente el testimoniente más popular y exitoso de los últimos tiempos– tuvo problemas con el juego. Los medios pueden exagerar los altibajos de los famosos. Cuando una estrella está en alza, los medios tienden a glorificarla, y cuando está en declive, los medios tienden a recrearse en ello. Las empresas pueden evitarse sorpresas si investigan previamente a los candidatos, para comprobar que están eligiendo la imagen adecuada y reducir el riesgo de los posibles daños futuros.

Una cuidadosa indagación es muy importante porque muchas empresas probablemente eligen los famosos con una orientación a corto plazo. En cambio, la estrategia de testimoniantes de Nike está orientada hacia el éxito a largo plazo.<sup>30</sup> Según Ian Hamilton, director comercial de tenis de Nike, se comienza en las pistas buscando tenistas con talento, carácter y estilo. En cuanto al talento, se buscan los mejores deportistas en cada categoría, para reforzar la imagen de Nike como marca de máximo rendimiento. Respecto al carácter, se buscan deportistas entregados al deporte, con sentido del humor y una disposición que les haga populares ante el público. En cuanto al estilo, se buscan deportistas bien diferenciados, que promuevan el deporte y que expresen algo. Hamilton se reúne con los deportistas, pero también con sus padres, entrenadores y representantes, para confirmar que el contrato satisface a todos.

Para protegerse de las situaciones embarazosas, los anunciantes también pueden incluir cláusulas morales en los contratos con famosos. Una **cláusula moral** es una declaración legal que permite al anunciantre rescindir el contrato, con una compensación económica parcial o sin ella. Esta cláusula podría tomar la siguiente forma: “El anunciantre tiene derecho de cancelar este acuerdo si el testimoniente se ve envuelto en cualquier situación o incidente que, en opinión del anunciantre, pueda crear un escándalo, poner en ridículo o

contrariar al testimoniante o al anunciante".<sup>31</sup> No obstante, las palabras exactas deberían negociarse y dependerían de la capacidad negociadora de cada parte.

## Gestión de los contratos con famosos

"M

agic" Johnson y Converse tuvieron una disputa sobre el fracaso de la línea de zapatillas Magic. Johnson criticó a Converse por no dejarle opinar sobre el diseño de la zapatilla y por no promocionar adecuadamente ni su persona ni la zapatilla. Converse asegura que dejó que Johnson se implicara en cada etapa.

Michael Jackson y la empresa LA Gear tuvieron otro conflicto por una línea de zapatillas fallida. La compañía demandó a Jackson por incumplimiento de contrato y fraude, alegando que el cantante no apoyó la línea de zapatillas a pesar de que habían firmado un contrato de 7,5 millones de dólares por dos años, desde septiembre de 1989. Jackson no estaba de acuerdo con la acusación.<sup>32</sup>

Estos ejemplos muestran que la gestión de los contratos con famosos es casi tan importante como su investigación y selección. En concreto, los anunciantes deben asegurarse de que los famosos se involucran en la planificación, se presentan oportunamente y consumen los productos recomendados.

Los anunciantes encontrarán muchas ventajas si dejan a los famosos involucrarse en la planificación tanto del producto como de la campaña publicitaria. Esta involucración motiva a los famosos a ser más fieles al anunciante y a la marca. Los famosos también pueden aportar sus propias ideas y puntos de vista. Al contrario que en el caso de Converse recién citado, Nike demuestra mucha habilidad en el trato con los famosos. Deja que éstos se involucren en el diseño de los productos. Les apoya incluso cuando los demás les marginan. El director creativo de Nike, Tinker Hatfield, describe cómo utilizó a Bo Jackson para diseñar la zapatilla Stability Outrigger.<sup>33</sup> Comenzó por estudiar a Bo. Bo es grande, muy musculoso y con un rostro ancho que hace que parezca más grande de lo habitual. A Hatfield le recordaba a Mighty Mouse, que es muy musculoso y parece moverse siempre hacia delante, con el cuerpo inclinado. Diseñó la Stability Outrigger para que fuese exageradamente grande, con muchos colores y con una lengüeta de goma que parecía que estaba hinchada. La eficacia de esta estrategia de Nike se manifiesta en ventas elevadas y en beneficios potenciales en algunas de las líneas más populares.<sup>34</sup>

Los anunciantes deberían asegurarse de que los famosos son empleados plenamente para transferir todos los significados a la marca. Al mismo tiempo, habría que evitar apariciones muy seguidas o en contextos inconvenientes, para no afectar negativamente a la marca. Lo más importante de la planificación es considerar los demás compromisos y apariciones del famoso. Por ejemplo, los problemas de LA Gear con Michael Jackson pueden atribuirse a los numerosos compromisos –incluyendo otros testimonios– de Jackson, para quien el contrato con LA Gear significaba poco.

Por último, las empresas también deberían confirmar que los famosos consumen los productos que recomiendan. Si se descubre que el famoso realmente no compra la marca, la imagen del personaje y la eficacia del testimonio pueden verse dañadas. Además, en Estados Unidos la Comisión Federal de Comercio exige que el testimoniante continúe consumiendo el artículo si ha afirmado en el anuncio que lo usa habitualmente. El carácter de los famosos supone frecuentemente el mayor escollo para este requisito. A menudo los famosos creen que viven en su propio mundo, con sus particulares reglas, y que los testimonios publicitarios son una forma más de ganar dinero, independiente de su estilo de vida. Sin embargo, una de las razones por las que la gente confía en estos testimonios es

porque espera conseguir parte de la aureola del famoso. Si el famoso no consume realmente el producto recomendado, se resiente el fundamento mismo del testimonio.

## ESTEREOTIPOS DE TESTIMONIANTES

Los estereotipos constituyen una cuestión interesante en la selección y empleo de modelos y testimoniantes. Los **estereotipos** son representaciones de ciertas personas, que están basadas en imágenes simplistas y parciales del grupo al que pertenecen y no en las características de cada individuo. La creación de estereotipos puede darse en el **reparto** (la selección de los protagonistas) o en la **caracterización** (la representación de los protagonistas). En la publicidad, los estereotipos en el reparto consisten en elegir personas de un grupo determinado para desempeñar cierta tarea, aunque personas de otros grupos también la puedan desempeñar. Por ejemplo, escoger sólo mujeres para anuncios de detergentes o sólo adolescentes para anuncios de pantalones vaqueros. Los estereotipos en la caracterización consisten en diseñar papeles que se corresponden con el estereotipo más que con la realidad. Por ejemplo, representar a las mujeres como amas de casa o a las personas mayores como limitadas físicamente.

Los estereotipos son algo casi tan antiguo como la publicidad. Fíjese en cómo se describía este problema en los felices años veinte:

“**L**as mujeres mostradas en los anuncios siempre eran secretarias brillantes y dispuestas, intentando dar buena impresión en la oficina, o competentes madres que mantenían el hogar arreglado y confortable. Los hombres en los anuncios siempre eran hombres de negocios. Parecía que los hombres que trabajaban en otras actividades no compraban nada. Si el hombre de negocios aparecía fuera de la oficina, siempre salía jugando al golf o al tenis y vistiendo de forma correcta. Cualquier mal amenazaba las posibilidades de ser ascendido: la halitosis, el estreñimiento, el olor de pies o los calcetines caídos podían detener la subida por la escalera de la prosperidad”.<sup>35</sup>

La creciente conciencia de la igualdad de todas las personas y el esfuerzo de mucha gente para que se reconozcan los derechos humanos, han aumentado la sensibilidad del público hacia los estereotipos. Esta sensibilidad también se ha trasladado a la publicidad. Los estereotipos ya no son tan frecuentes ni tan molestos como en los años veinte. No obstante, la publicidad actual todavía contiene bastantes estereotipos, especialmente en cuanto al sexo, la raza y la edad.

### Estereotipos basados en el sexo

**E**n el otoño de 1991, Stroh's Brewery dedicó millones de dólares a una campaña en donde aparecía el “equipo del bikini sueco” para promocionar su marca de cerveza Old Milwaukee. Se supone que el anuncio parodiaba el frecuente sexismo de la publicidad de cerveza. Aparecía el trasero de tres rubias en bikini, y un encabezamiento se preguntaba “por qué el anuncio medio de cerveza tiene más latas que botellas”. El texto señalaba: “En algunas fábricas de cerveza, la venta es un arte mucho mayor que la fabricación. Y nos han dicho que las chicas bonitas venden cerveza. Por eso los

anuncios de cerveza se centran en ellas". El anuncio proseguía diciendo que esta compañía prefiere "gastarse el dinero en hacer cerveza que en salir en la televisión".

Esta campaña acarreó mala prensa para Stroh's. Además, las modelos del anuncio aparecieron en la portada del *Playboy* de enero de 1993, y también salieron desnudas en fotos interiores. Las modelos también daban su propio número de teléfono, donde –por tres dólares la llamada– se las oía hablar sobre sexo. Stroh's dijo que no había promovido las fotos de *Playboy* y que no había autorizado –ni sabía siquiera– lo del número de teléfono. Pero admitió que no intentó evitar la sesión de fotos de las chicas desnudas, que organizó una de las modelos.<sup>36</sup>

Aunque trataba de parodiar el sexismio predominante en la publicidad de cerveza, el anuncio se aprovechó de ello. Es más, cuando las modelos aparecieron en *Playboy*, aceptaron el sexismio del anuncio. Los profesionales de la publicidad criticaron mucho esta campaña y algunas asociaciones de mujeres se mostraron indignadas. Al principio Stroh's apoyó el anuncio y se negó a retirarlo. Sin embargo, cuando cinco empleadas de Stroh's pusieron denuncias por acoso sexual y mencionaron este anuncio como prueba de la mentalidad sexista de Stroh's, la compañía se vio obligada a retirar la campaña.

Una de las críticas más comunes a la publicidad proviene de los estereotipos basados en el sexo, tan frecuentes en los anuncios actuales. Aunque en las dos últimas décadas se han reducido los estereotipos en el reparto de tareas<sup>37</sup>, los estereotipos en la caracterización todavía son muy habituales. Normalmente los testimoniantes (figurantes o famosos) son jóvenes, guapos y *sexys*. Por ejemplo, Singapore Airlines adquirió fama de prestar un servicio excelente, con una campaña publicitaria que comenzó en 1972 y en donde aparecía la "Chica Singapur", una bella joven, con un *sarong* ajustado y una bonita sonrisa. Algunos anuncios (como el de la Figura 8-20) van más allá en la caracterización estereotipada de modelos femeninas. Los anuncios de cerveza tienen una larga tradición de representar a las mujeres como objetos sexuales con que se premia a los machos que compran la marca anunciada. Efectivamente, en las cervezas de precios medios y bajos abundan las imágenes machistas. En un estudio, los estereotipos de los protagonistas pudieron motivar que los consumidores –especialmente las mujeres– consideraran los anuncios de cerveza como los de peor gusto.<sup>38</sup> La polémica campaña de Stroh's Brewery apparentemente no sirvió de lección a otros anunciantes. Justo después de la controversia, Bugle Boy emitió tres anuncios de treinta segundos en la MTV, en donde aparecían mujeres con muy poca ropa o quitándosela, con subtítulos provocativos. También justificó el anuncio como una parodia del uso del sexo en la publicidad.

Las empresas recurren a los estereotipos por muchos motivos. Primero, porque los anunciantes suponen que las modelos atractivas llamarán la atención o que las imágenes provocativas harán que se hable de la marca. Probablemente Calvin Klein y Benetton emplearon estímulos sexuales polémicos con estos propósitos. En segundo lugar, los anunciantes suponen que las sensaciones provocadas por la modelo se transmitirán al producto, especialmente si el artículo tiene algún componente sexual. Y el tercer motivo es que los anunciantes esperan atraer mejor a los segmentos buscados mediante los estereotipos. Por ejemplo, asumen que en las tareas domésticas se implican más las mujeres que los hombres (como en el pasado), así que una modelo femenina sería más apropiada. ¿Son válidas estas suposiciones? Las investigaciones muestran que el uso de estímulos sexuales sólo es efectivo cuando existe una estrecha relación entre la marca y el estímulo.<sup>39</sup> Por ejemplo, los estímulos sexuales funcionarán mejor para ropa interior que para ordenadores.

Muchos estudios han examinado la imagen de las mujeres en papeles estereotipados. Una investigación trató sobre estas tres imágenes: la mujer tradicional, la supermujer moderna y la mujer moderna igualitaria.<sup>40</sup> La tradicional representaba a la mujer como ama

**FIGURA 8-20.**  
**Caracterización estereotipada**  
**del cuerpo femenino.**



de casa; la supermujer moderna representaba a la mujer empleada fuera del hogar y encargada de las labores domésticas; y la moderna igualitaria representaba a la mujer que comparte el trabajo doméstico con el marido (véase Figura 8-21). La investigación descubrió que las mujeres respondían mucho mejor a cualquiera de las imágenes modernas que a la imagen tradicional. Además, la mujer igualitaria obtuvo una puntuación algo mayor que la supermujer en cuanto a preferencia y eficacia. No obstante, hubo diferencias según el tipo de mujer encuestada. Las mujeres con ingresos superiores e ideas más actuales estuvieron a favor de la mujer igualitaria. Otros estudios también muestran que las mujeres difieren en cuanto a la receptividad de las imágenes femeninas en la publicidad. Por tanto, los anunciantes deben conocer el público objetivo y, en caso de duda, considerar que una imagen moderna tiende a gustar más y a ser más efectiva.

Aparte del tema de la eficacia, los estereotipos pueden tener un efecto negativo no pretendido por el anunciantes. Un efecto negativo consiste en que ciertas personas se sientan tan sugestionadas por las atractivas modelos que no captan el mensaje, como explicamos en el Capítulo 5. El segundo efecto perjudicial es que algunos espectadores se comparan con los modelos y se sientan decepcionados, nostálgicos o disgustados<sup>41</sup> (véase la Figura 8-22). Si estos sentimientos no son muy intensos, algunos consumidores pueden comprar el producto esperando conseguir ciertas virtudes del modelo. Sin embargo, cuando estos sentimientos son muy intensos, los consumidores tienden a desconfiar de los modelos y a rechazar el mensaje y la marca. Por ejemplo, el espectador puede considerar artificiales las irresistibles modelos de apariencia perfecta que a menudo son presentadas en anuncios de coches, refrescos, ropa, productos dietéticos y gimnasios. A su vez, esto puede provocar un sentimiento de disgusto hacia el anuncio, con el consiguiente rechazo del mensaje.

Imagen	Texto
Tradicional	Me gusta la cocina. Y me gusta tener preparada la cena de mi marido cuando llega del trabajo. Pero cuando he estado muy ocupada todo el día con las cosas de la casa, confío en la ayuda de (marca).
Supermujer moderna	Trabajar todo el día en la oficina y luego en casa es muy duro. Cuando vuelvo a casa del trabajo comienza mi otra faena. Y cuando estoy cansada por una dura jornada en la oficina, se agradece la ayuda de (marca).
Moderna igualitaria	En casa, mi marido y yo compartimos el trabajo. Como los dos trabajamos fuera del hogar, a menudo llegamos a casa muy cansados para ponernos a cocinar. Por eso confiamos en la ayuda de (marca).

Fuente: Richins, Marsha L. (1991), "Social Comparison and the Idealized Images of Advertising," *Journal of Consumer Research* 18 (June), 71–83. Copyright 1991 The University of Chicago Press.

Hasta en exitosas campañas parte de la audiencia puede sentirse desengañada. Un conocido caso en España fue la galardonada campaña de comunicación para el Renault Clío en 1995 (véase la Figura 8-23). El título JASP viene del acrónimo de los términos "Joven Aunque Sobradamente Preparado", que definen genéricamente el público objetivo del producto. Los anuncios de esta campaña presentaban alternativamente un joven o una joven, atractivos y triunfadores en diversas situaciones sociales y profesionales. En realidad esos modelos estaban alejados de muchos componentes del público objetivo, que no disfrutaban de las mismas condiciones personales y laborales. De forma que el mismo potencial comprador puede criticar la propuesta del anunciante y sentirse contrariado hacia la marca anunciada.

Otro efecto negativo es que parte de la audiencia puede sentirse ofendida por los estereotipos, y entonces rehuir el producto o intentar desprestigiar al anunciante. Por ejemplo, cuando Stroh's Brewery utilizó el equipo del bikini sueco provocó que las propias empleadas de la empresa demandasen a Stroh's. La mala prensa provocada por este hecho hizo que muchos consumidores rechazasen la marca. De hecho, se observa que una parte del público está en contra de cualquier anuncio con estímulos sexuales. Los anunciantes se encuentran entonces en la difícil situación de buscar un equilibrio entre el eficiente uso de los estímulos sexuales y el prudente respeto hacia todo el público.

El cuarto efecto nocivo está en los problemas de bulimia y anorexia que puedan fomentar las modelos demasiado bellas y delgadas (véase la Figura 8-24). Las adolescentes y jóvenes influyentes pueden empezar a asociar la delgadez con la belleza y el atractivo, agravando su propensión hacia estas enfermedades. Por ejemplo, cuando Kate Moss apareció en la publicidad de vaqueros Calvin Klein, Boycott Anorexic Marketing –un grupo de Boston preocupado por la anorexia– intentó boicotear la marca.<sup>42</sup> En el Reino Unido, la Advertising Standards Authority exigió la retirada de la campaña porque mostraba el pueril cuerpo desnudo de Kate Moss.<sup>43</sup>

Al mismo tiempo, hay que señalar que la publicidad no es la única responsable de los problemas con los estereotipos. Para empezar, los estímulos empleados en los anuncios son el resultado de las expectativas del público, aunque también sean causa del comportamiento de la audiencia. Los anunciantes insisten en emplear estos estímulos porque el público sigue respondiendo a ellos. Por otra parte, los estereotipos aparecen en la programación habitual de todos los medios, especialmente en las revistas, los videos musicales y las películas. Por ejemplo, la anorexia y la bulimia pueden estar motivadas por los valores aprendidos y las presiones recibidas en el propio hogar o entre los colegas, sin estar necesariamente relacionadas con la aparición de modelos atractivas en la publicidad.

**FIGURA 8-22.***Respuestas del público sobre las modelos atractivas en anuncios.***A. Respuestas abiertas seleccionadas****Comparaciones generales**

"Me encantaría ser así" (comentario escrito sobre un anuncio de cosméticos justo antes de la conversación).  
 "Ante algunos anuncios digo: ojalá yo fuera así".  
 "Cuando estás en el instituto te crees que si lo intentas serás así. Luego en la universidad caes en la cuenta y te dices: olvídalos".

**Comparaciones específicas originadas por anuncios**

"Cuando veo anuncios, siempre me fijo en el pecho. Me gusta cuando ella no tiene mucho pecho, porque yo tampoco lo tengo".  
 "Tengo caderas anchas. Siempre me fijo en las caderas. Supongo que tengo celos".  
 "Cuando miro a una modelo me fijo en los brazos, porque los míos son horribles".

**Sentimientos negativos hacia uno mismo al ver anuncios**

"Ves estos anuncios y te sientes incompetente, como que no estás a la altura".  
 "Es frustrante cuando empiezas a darte cuenta de que deberías ser así, pero que no puedes".  
 "Yo solía ver estas revistas todo el día y mirar a las modelos de los anuncios y deseaba ser como ellas. Solía ir a correr todos los días, y realmente creía que podía ser como ellas. Me acuerdo que llegué a escoger una modelo en particular y que recordaba sus fotos. Estaba bastante obsesionada. Hasta que me di cuenta de que todo eso no era realista. Pero a veces sigo mirando y pensando: Bueno, quizás".

**B. Respuestas cerradas seleccionadas****Encuesta****Porcentaje verdadero\*****Comparación**

"Cuando veo anuncios de ropa, pienso lo bien o mal que estoy en comparación con las modelos". 71,3  
 "Cuando veo anuncios de cosméticos, pienso lo bien o mal que estoy en comparación con las modelos". 53,8

**Insatisfacción**

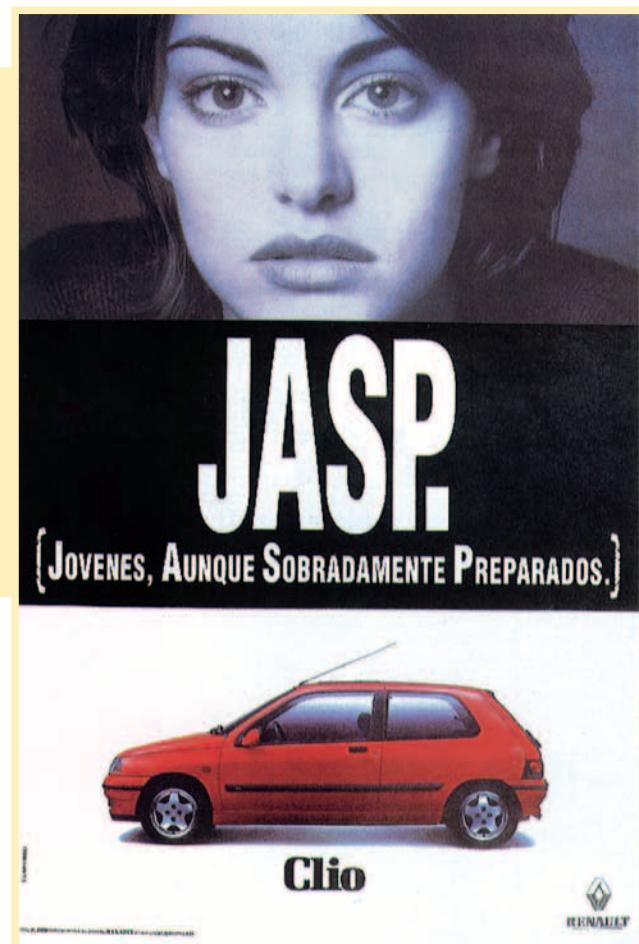
"Los anuncios de ropa hacen que me sienta insatisfecha de cómo soy". 33,8  
 "Los anuncios de cosméticos hacen que me sienta insatisfecha de cómo soy". 35  
 "He deseado parecerme más a las modelos de los anuncios de cosméticos". 48,8

**Nivel de comparación**

"Cuando me visto para alguna ocasión especial o compro ropa, me fijo en los anuncios para tener ideas sobre cómo debería ir". 46,3  
 "Cuando me visto para alguna ocasión especial o compro cosméticos, me fijo en los anuncios para tener ideas sobre cómo debería ir". 36,3

\*Nota: El porcentaje verdadero es la porción de alumnas que consideran la afirmación verdadera siempre, verdadera habitualmente o verdadera a menudo.

Fuente: Richins, Marsha L. (1991), "Social Comparison and the Idealized Images of Advertising," *Journal of Consumer Research* 18 (June), 1991, 71–83. Copyright 1991 The University of Chicago Press.



**FIGURA 8-23.**  
*Anuncio impreso de la campaña JASP.*

En los últimos años, los anunciantes son más sensibles ante los estereotipos, especialmente los basados en el sexo, y se organizan repartos y caracterizaciones más variados.<sup>44</sup> Las mujeres ahora aparecen como ejecutivas y como compradoras o usuarias de productos típicamente "masculinos" (coches, cerveza, etc.), mientras que se presenta a los hombres como afectuosos padres. Anheuser-Busch dijo que esto suponía abandonar la imagen tradicional de la mujer como objeto sexual. Así, los anuncios de cerveza Bud contenían mayor variedad de personajes, como adultos de edades superiores o mujeres en papeles más realistas.<sup>45</sup> Este particular cambio de Anheuser-Busch pudo haberse debido tanto a criterios demográficos como éticos, porque el perfil de los bebedores de cerveza ha cambiado, incluyendo a más mujeres y a hombres de mayor edad. Sin embargo, un estudio confirma que, aunque ahora se tienden a igualar más los papeles masculinos y femeninos, las diferencias siguen siendo bastante grandes.<sup>46</sup>

### Estereotipos basados en la raza

Aunque existen estereotipos con todas las razas, esta materia ha sido investigada sobre todo en relación con los negros norteamericanos. Aquí vamos a describir las principales conclusiones alcanzadas.

Una investigación realizada en Estados Unidos durante 1989 observó que los negros aparecían en el 19 por ciento de los anuncios de televisión con testimoniantes, y los hispanos en el 6 por ciento.<sup>47</sup> El porcentaje de negros había crecido rápidamente desde finales de los sesenta. Además, en 1989 se produjo un alto porcentaje de integración, pues los

**FIGURA 8-24.**  
*Delgada modelo presentada por Burberrys.*



negros y los hispanos se entremezclaban con testimoniantes de varias razas. No obstante, en Estados Unidos los negros e hispanos siguen apareciendo principalmente en papeles secundarios y durante menos tiempo. Estos hechos motivan varias preguntas: ¿por qué no se emplean más testimoniantes negros o hispanos en papeles principales?; ¿son parciales los anunciantes y las agencias cuando seleccionan la raza de los testimoniantes?; o ¿es que son menos eficaces los testimonios de los negros y de los hispanos?

Para empezar, la raza ya no es motivo suficiente para rechazar un buen candidato para un testimonio. Actualmente la personalidad y la imagen desempeñan un papel mucho más importante que la raza. Bill Cosby, "Magic" Johnson o Tiger Woods son negros que han alcanzado gran éxito y han ganado millones de dólares por testimonios en donde no ocultaron su origen étnico.<sup>48</sup> Y probablemente Michael Jordan ha ganado más dinero con los testimonios publicitarios que los demás famosos de cualquier raza. Las diferencias dentro de la misma raza muestran la mayor importancia de la personalidad y la imagen. Por ejemplo, mientras "Magic" Johnson, el deportista humilde y simpático, gustaba mucho en todo el mundo, el campeón de peso pesado Larry Holmes, un destacado pero insulso boxeador, no gustaba en general.

Los anunciantes estadounidenses no utilizan testimoniantes negros en proporción a los habitantes de esta raza, porque probablemente consideran que van a ser menos eficaces. Muchos estudios han tratado de medir la eficacia de los testimoniantes en función de la raza. Normalmente estas investigaciones se han realizado mediante encuestas en universidades o empleando universitarios en los experimentos. Sin embargo, los universitarios suelen ser más educados, cosmopolitas y tolerantes que la población general, de forma que los resultados de estos estudios quizás no son representativos de toda la población. En un

estudio se reclutaron a 160 voluntarios blancos de una ciudad al sudeste de Estados Unidos, para comparar sus respuestas ante testimoniantes negros y blancos.<sup>49</sup> Los prejuicios raciales hacia los testimoniantes, si es que los hubiera, serían más evidentes entre estos sujetos que entre los universitarios. Antes del experimento se examinó el posible prejuicio racial de los sujetos, mediante una encuesta que medía la conformidad ante diez afirmaciones con algunos contenidos sutilmente racistas.

Los resultados mostraron que los sujetos blancos con muchos prejuicios se veían a sí mismos más parecidos a los testimoniantes blancos que a los negros. En cambio, los sujetos blancos con pocos prejuicios no veían diferencias entre ellos mismos y cualquiera de los testimoniantes. Además, los blancos con muchos prejuicios consideraban más difícil identificarse con los testimoniantes negros que con los blancos, opinión no compartida por los blancos sin prejuicios. En general, los blancos tendían a comprar menos y a valorar peor los productos recomendados por negros. No está claro hasta qué punto pueden extrapolarse estos resultados a otras zonas y circunstancias, si bien cada anunciate y su agencia pueden sospechar las predisposiciones raciales en el propio entorno.

Para concluir, aunque actualmente no haya un racismo exagerado en la elección de testimoniantes, quizás todavía sigue influyendo la raza. Esto puede deberse a los prejuicios personales de anunciantes y agencias, o a las creencias sobre la receptividad del público ante testimoniantes de otras razas.

### **Estereotipos basados en la edad**

Las caracterizaciones estereotipadas de la gente mayor son menos polémicas que las basadas en el sexo o la raza. Aunque no por ello son menos ofensivas. Normalmente los estereotipos de gente mayor se presentan de dos modos.<sup>50</sup> Uno es negativo y representa a la gente mayor débil, senil, torpe, incompetente, sorda, con dentaduras postizas o con insomnio. El otro es positivo y representa a los mayores como abuelos, autoritarios, ricos, sabios o con trabajos prestigiosos. Ambas representaciones no son válidas, aunque la primera seguramente es más ofensiva. Según una investigación, la gente mayor es sensible a los estereotipos publicitarios desacertados y tiende a boicotear algunos productos que los emplean.<sup>51</sup>

En un estudio sobre los estereotipos de gente mayor, se analizó una muestra de 5.195 anuncios publicados en nueve revistas variadas durante treinta años (entre 1950 y 1980).<sup>52</sup> Dos personas mayores de 60 años revisaron si cada uno de los 5.195 anuncios contenía una “persona provecta”, entendiendo por tal la que tuviese más de 60 años. En total identificaron 469 anuncios con personas provectas. Así mismo, se observó que entre 1950 y 1980 las personas provectas habían aumentado del 6,8 al 11 por ciento, mientras que la población de esa edad había crecido del 12 al 16 por ciento. La tendencia probablemente refleja el creciente poder de compra de los mayores y la progresiva concienciación sobre la necesidad de ser neutral en cuanto a la edad.

Los resultados del estudio también mostraron la heterogénea presencia de personas mayores en cada categoría de producto: desde un 0,7 por ciento en cosméticos hasta un 20,9 por ciento en licores (véase la Figura 8-25). Los anunciantes pueden afirmar que esta diversidad está motivada por las diferencias de edad en los compradores de cada producto. Sin embargo, esto parece insuficiente para explicar las grandes diferencias en los porcentajes de cada categoría de la Figura 8-26. Por ejemplo, los anuncios de comestibles, productos de higiene, ropa y cosméticos suelen emplear testimoniantes jóvenes y guapos, aunque sean consumidos por personas de toda edad. Otro resultado del estudio es que entre la gente mayor utilizada, había más hombres que mujeres, en una proporción de ocho a uno (véase Figura 8-26).

El lector percibirá la creciente importancia de esta materia en la publicidad, pues en los países desarrollados ha aumentado mucho la longevidad, se incrementa rápidamente el número total de personas mayores y la proporción de este grupo en la pirámide poblacional cada vez es mayor.

**FIGURA 8-25.***Presencia de personas mayores en la publicidad por tipo de producto.*

Tipo de producto	Porcentaje de los 469 anuncios revisados con presencia de personas mayores
Licores	20,9%
Coches y camiones	17,2
Bancos	17,2
Cámaras	16,4
Revistas y periódicos	15,2
Productos electrónicos y de comunicación	15
Hoteles	14,3
Música	14,3
Publicidad institucional	14,1
Joyería	13,5
Maquinaria	13,5
Productos deportivos	13
Viajes y vacaciones	12,5
Salud y medicamentos	10,8
Sociedad (causas ideológicas, obras benéficas, etc.)	9
Comestibles	7,3
Productos de higiene	6,5
Tabaco	6,3
Hogar (electrodomésticos, herramientas, etc.)	4,1
Ropa	2,7
Cosméticos	0,7

Fuente: Ursic, Anthony C., Michael L. Ursic and Virginia L. Ursic (1986), "A Longitudinal Study of the Use of the Elderly in Magazine Advertising," *Journal of Consumer Research* 13, 1 (June).

**FIGURA 8-26.***Reparto y caracterización de las personas mayores en 370 anuncios, según el tiempo y las actividades.*

EVOLUCIÓN DEL REPARTO DE LAS PERSONAS MAYORES			
Año	Hombres (%)	Mujeres (%)	Ambos (%)
1950	72,2%	11,1	16,7
1955	80,6	6,4	12,9
1960	86,1	1,4	12,5
1965	74,2	6,1	19,7
1970	76,5	15,6	7,8
1975	80	13,3	6,6
1980	80,2	9,9	9,9

CARACTERIZACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES POR ACTIVIDADES			
Actividades	Hombres (%)	Mujeres (%)	Ambos (%)
Entretenimiento o interacción social	66,7	13,3	20
Interacción con los miembros de la familia	35,3	13,8	50,8
Ocupación intelectual	96,7	2,7	0,5
Ocupación manual	91	6	3
Varias	87,5	12,5	0
Ningún papel	71	19,3	9,7

Fuente: Ursic, Anthony C., Michael L. Ursic and Virginia L. Ursic (1986), "A Longitudinal Study of the Use of the Elderly in Magazine Advertising," *Journal of Consumer Research* 13, 1 (June).

## RESUMEN

Los testimoniantes se dividen en tres grupos: expertos, famosos y figurantes. No es una clasificación mutuamente excluyente: por ejemplo, algunos famosos apoyan sus testimonios en la experiencia adquirida y algunos figurantes se hacen tan populares que llegan a ser famosos. La cuestión más importante en los testimonios publicitarios es comprender el papel desempeñado por los testimoniantes.

Hay tres teorías que explican el papel de los testimoniantes: el modelo de atracción de la fuente, el modelo de credibilidad de la fuente y el modelo de transferencia de significados. Estos tres modelos se complementan y ofrecen distintos criterios para la utilización de testimoniantes. Cada modelo explica mejor que los demás el papel de un cierto tipo de testimoniente: el modelo de credibilidad de la fuente explica mejor el funcionamiento de los testimonios de expertos; el modelo de atracción de la fuente, los testimonios de figurantes, y el modelo de transferencia de significados, los testimonios de famosos. La selección entre testimoniantes expertos, famosos o figurantes depende de las características de la marca, del mensaje y especialmente del público objetivo.

La efectividad de los testimoniantes puede ser comparada mediante pruebas estandarizadas o investigaciones *ad-hoc*. Las primeras son realizadas por ciertas empresas especializadas y evalúan un gran número de famosos en función de una

serie de criterios predefinidos. Esa información luego se comercializa en los mundos de la publicidad y del espectáculo. Por su parte, las investigaciones *ad-hoc* son evaluaciones más flexibles y profundas, en donde el anfitrión puede libremente seleccionar los candidatos a comparar, y escoger los criterios de evaluación.

Los anfitriones deben considerar cuatro principios cuando realizan testimonios publicitarios. Primero, deben intentar que el testimoniente se acomode a la imagen de la marca y a las aspiraciones de los segmentos buscados. Segundo, deben tener cuidado de no sobreexplotar un testimoniente concreto o de depender demasiado de los testimonios en detrimento de otros métodos de persuasión. Tercero, deben investigar previamente a los candidatos para asegurarse de que esta relación no les desacreditará en el futuro. Y cuarto, deben gestionar bien la relación con el testimoniente, de forma que éste se sienta honrado y apoye a la marca tanto en la campaña como en la vida real.

A pesar del considerable progreso de los últimos años, sigue habiendo bastantes estereotipos en los testimonios publicitarios, especialmente respecto al sexo, la raza y la edad. Estos estereotipos pueden darse tanto en el reparto de papeles como en la caracterización de los testimoniantes. Los estereotipos de cualquier clase son reprobables y pueden resultar contraproducentes.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es un testimoniente? ¿Cómo clasificaría usted los distintos tipos de testimoniantes?
2. Describa los modelos de credibilidad y de atracción de la fuente.
3. Explique el modelo de transferencia de significados. ¿Cuál es su principal aportación?
4. Compare los tres modelos explicativos de los testimonios publicitarios. ¿Cuándo y cómo se aplica cada uno?
5. ¿Cómo se deben evaluar y seleccionar los testimoniantes?
6. Actualmente hay marcas más familiares para los consumidores que cualquier testimoniente. Entonces, ¿por qué los anfitriones de estas marcas necesitan la ayuda de los testimoniantes?
7. Algunos famosos muy populares pueden ganar mucho dinero con los testimonios publicitarios. Pero todos son vulnerables y pueden perder la popularidad en algún momento. ¿Por qué los anfitriones asocian sus valiosas marcas a la frágil reputación de los famosos?
8. ¿Se sobreexplotan los testimoniantes en la publicidad? Explique por qué.
9. ¿Cómo se deberían investigar y gestionar los testimonios de famosos?
10. Algunos críticos afirman que los anfitriones mantienen estereotipos sociales en el reparto y la caracterización de los testimoniantes. Explique por qué.
11. ¿Se han ido reduciendo los estereotipos en la publicidad? ¿Por qué?

## NOTAS

1. "PepsiCo and Madonna" (1990), Harvard Business School Case N9-590-038.
2. Associated Press (1995), "Jordan Scores Again—As A Top Earner," *Los Angeles Times*, December 4, D3; Jensen, Jeff (1993), "Bowe is Endorsement Heavyweight, Too," *Advertising Age*, June 14.
3. Lipman, Joanne (1992), "Pairing Stars with Sneakers is Reassessed," *The Wall Street Journal*, September 9, B6.
4. *Advertising Age* (1960), "Dentists' Okay of Crest As Bar to Decay Elates P&G," August 1, 1, 5.
5. Beltramini and Edwin R. Stafford (1993), "Comprehension and Perceived Believability of Seals of Approval Information in Advertising," *Journal of Advertising* 22 (September 3), 3–13.
6. Colford, Steven W. (1994), "Harry & Louise vs. Billary," *Advertising Age*, February 14, 1, 40.
7. Tripp, Carolyn, Thomas D. Jensen, and Les Carlson (1994), "The Effects of Multiple Product Endorsements by Celebrities on Consumers' Attitudes and Intentions," *Journal of Consumer Research* 20 (March), 535–547.
8. McCracken, Grant (1989), "Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research* 16 (December), 310–321.
9. Caballero, Marjorie, James R. Lumpkin, and Charles S. Madden (1989), "Using Physical Attractiveness as An Advertising Tool," *Journal of Advertising Research* 29, 4.
10. Englis, Basil G., Michael R. Solomon, and Richard D. Ashmore (1994), "Beauty Before The Eyes of Beholders: The Cultural Encoding of Beauty Types in Magazine Advertising and Music Television," *Journal of Consumer Research*, 49–64.
11. McCracken, "Who is the Celebrity Endorser?"
12. *Ibid.*
13. Reid, Leonard N., and Lawrence C. Soley (1981), "Another Look at the 'Decorative Female Model,'" *Current Issues and Research in Advertising*, 123–133.
14. Colford, Steven W. (1991), "How To Find the Right Spokesman," *Advertising Age*, October 28, 17.
15. McCracken, "Who is the Celebrity Endorser?"
16. Mandese, Joe (1992), "Stewart, Cosby top Q Ratings; Where's Mike?" *Advertising Age*, August 31, 3.
17. DeSarbo, Wayne, and Richard Harshman (1985), "Celebrity-Brand Congruence Analysis," *Current Issues and Research in Advertising* 1, 17–51.
18. Willigan, Geraldine E. (1992), "High Performance Marketing," *Harvard Business Review* (July-August), 95.
19. *Ibid.*
20. King, Thomas R. (1989), "More Pros Find Celebrity Ads Unpersuasive," *The Wall Street Journal*, July 5, B1.
21. Tripp, Jensen, and Carlson, "The Effects of Multiple Product Endorsement by Celebrities."
22. Lipman, Joanne (1990), "When It's Commercial Time, TV Viewers Prefer Cartoons to Celebrities Any Day," *The Wall Street Journal*, B10.
23. Goldman, Kevin (1994), "Polar Bears And A Pizza Man Star in Most Popular Ads of 1994," *The Wall Street Journal*, March 16, B1, B8.
24. *Forbes* (1987), "It Seemed Like A Good Idea At The Time," February 28, 98.
25. Tripp, Jensen, and Carlson, "The Effects of Multiple Product Endorsements by Celebrities."
26. *Ibid.*
27. Levin, Gary (1992), "Endorsements Cause Dilemma for Dream Team," *Advertising Age*, August 3, 1–2.
28. Miller, Cyndee (1991), "Advertisers Forced to Rethink 'Magic' as Their Spokesman," *Marketing News*, December 25.
29. Gabler, Neal (1993), "Trapped in the Amber of Public Image," *Los Angeles Times*, September 12, M1, M6.
30. Willigan, "High Performance Marketing."
31. Rabinowitz, David, and Helene Godin (1994), "What to Do With a Fallen Star," *Advertising Age*, November 4, 30.
32. Lipman, "Pairing Stars With Sneakers is Reassessed."
33. Willigan, "High Performance Marketing."
34. Por ejemplo, Nike ganó 200 millones de dólares en sus líneas Air Jordan de zapatillas y ropa, sólo en 1991. Si Nike hubiese fijado un margen del 40 por ciento y los gastos publicitarios (incluyendo el pago a los famosos) hubiesen ascendido a 30 millones de dólares, la empresa habría ganado 50 millones de dólares ( $200 \times 0,4 - 30$ ).
35. Dalrymple, Goodrum (1990), *Advertising in America: The First Two Hundred Years*, New York: Harry N. Abrams, 38.
36. Lipman, Joanne (1991), "Stroh Ad Campaign Spins Out of Control," *The Wall Street Journal*, December 12.
37. Jaffe, Lynn J., and Paul D. Berger (1994), "The Effect of Modern Female Sex Role Portrayals on Advertising Effectiveness," *Journal of Advertising* (July-August), 32–42.
38. Rickard, Leah (1994), "Consumers Would Rather Skip Feminine Hygiene Ads," *Advertising Age*, March 14, 29.
39. Ver Capítulo 6.
40. Jaffe, and Berger, "The Effect of Modern Female Sex Role Portrayals."
41. Richins, Marsha L. (1991), "Social Comparison and the Idealized Images of Advertising," *Journal of Consumer Research* 18 (June), 71–83.
42. Goldman, Kevin (1994), "From Witches to Anorexics, Critical Eyes Scrutinize Ads for Political Correctness," *The Wall Street Journal*, May 19, B1.
43. *Advertising Age* (1994), "Objection, Your Honor," December 19, 19.
44. Pomice, Eva (1993), "A Few Good Women," *Lear's*, March, 100–130; Sharkey, Betsy (1993), "You've Come A Long Way Madison Avenue," *Lear's*, March, 92–99; Serafin, Raymond (1994), "I Am Woman, Hear Me Roar . . . In My Car," *Advertising Age*, November 7, 1, 8.
45. Teinowitz, Ira (1991), "This Bud's For Her," *Advertising Age*, October 28, 1, 49.
46. Bellizzi, Joseph A., and Laura Milner (1991), "Gender Positioning Of A Traditionally Male-Dominated Product," *Journal of Advertising Research* (June/July), 72–79.
47. Wilkes, Robert E. and Humberto Valencia (1989), "Hispanics and Blacks in Television Commercials," *Journal of Advertising* 18, 1 (Winter), 19–25.
48. Lipman, Joanne (1988), "Sports Marketers See Evidence of Racism," *The Wall Street Journal*, October 18, B1.
49. Whittler, Tommy E., and Joan Dimeo (1991), "Viewers' Reactions to Racial Cues in Advertising Stimuli," *Journal of Advertising Research* (December), 37–46.
50. Langmeyer, Lynn (1984), "Senior Citizens and Television Advertisements: A Research Note," *Current Issues and Research in Advertising* 1, 167–178; Festervand, Troy A., and James R.

- Lumpkin (1985), "Response of Elderly Consumers to Their Portrayal by Advertisers," *Current Issues and Research in Advertising* 2, 203–209.
51. *Ibid.*
52. Ursic, Anthony C., Michael L. Ursic, and Virginia L. Ursic (1986), "A Longitudinal Study of the Use of the Elderly in Magazine Advertising," *Journal of Consumer Research* (June).



**TERCERA  
PARTE**

# **Estrategias de las promociones de ventas**



# C A P Í T U L O

## Fundamentos de las promociones de ventas



**E**n 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 9-1). 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.

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 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

**FIGURA 9-1.**  
Mascota CINECITO y vales de descuento en etiquetas y tarjetas.

Fuente:  
Cortesía de CECSA.



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 9-2) 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 9-3). 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.

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

**FIGURA 9-2.***Definición de las promociones de ventas.***Promociones del fabricante**

*Promociones basadas en el precio:* reducciones del precio de un producto que el fabricante ofrece al distribuidor durante cierto tiempo.

*Promociones ajenas al precio:* incentivos no relacionados con el precio que el fabricante ofrece el distribuidor durante cierto tiempo.

*Publicidad cooperativa:* ofrecimiento del fabricante para financiar parte de los costes publicitarios del distribuidor, y a veces para diseñar la publicidad de éste.

*Ayudas para expositores:* 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.

*Ferias:* reuniones generalmente anuales en donde los miembros de las asociaciones se reúnen para intercambiar opiniones, planificar acontecimientos o examinar nuevos productos.

*Convenciones de minoristas:* reuniones privadas patrocinadas por el fabricante, a donde asisten los minoristas de cierta zona, en un momento y lugar planeados.

**Promociones hacia el consumidor**

*Cupones del fabricante:* vales en donde las empresas ofrecen a los consumidores algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones.

*Reembolsos:* compensaciones que las empresas reembolsan por correo a los compradores de un producto, si cumplen ciertas condiciones.

*Precios de paquetes:* agrupamiento de artículos que temporalmente se ofrece al consumidor a menor precio.

*Premios:* regalos que una empresa entrega gratuitamente a los consumidores, o que ofrece a bajo precio sin cargar un margen significativo al regalo.

*Promociones conjuntas:* promociones en donde coparticipan diferentes marcas, de una o varias empresas.

*Sorteos de regalos:* sistema por el que los ganadores de los regalos son determinados aleatoriamente.

*Concursos:* juegos o sorteos en donde los ganadores son determinados, al menos en parte, por las reglas previamente definidas.

*Prueba:* disposición libre o subvencionada de un producto para que lo prueben los consumidores.

**Promociones del distribuidor**

*Rebajas:* reducciones periódicas en los habituales precios de venta al público.

*Cupones dobles:* oferta de los distribuidores por la que se duplica el valor de los cupones del fabricante.

*Cupones del distribuidor:* vales en donde los distribuidores ofrecen al público algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones.

*Expositores:* elementos colocados en la tienda para destacar una marca sobre sus competidoras.

*Publicidad promocional:* anuncios que dan a conocer las ofertas de los minoristas.

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 9-4: 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

**FIGURA 9-3.**  
*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	Cupones		Precios de paquete Promociones al distribuidor		Promociones al distribuidor Precios de paquete
Cheer			Precios de paquete Promociones al distribuidor			
Oxydol	Precios de paquete				Cupones	

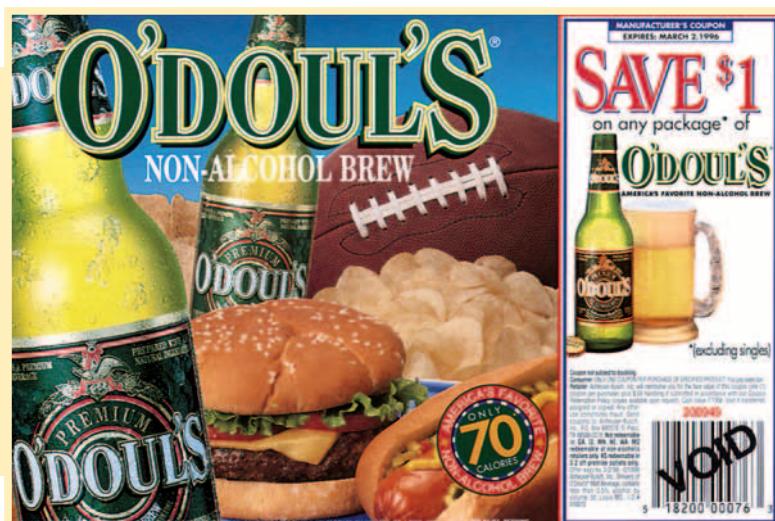
Fuente: Adaptado a partir de Alice MacDonald and John Quelch, "Procter & Gamble (B)," 1983, Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA.

en las etapas introductorias, dando a conocer el producto, y menor presión publicitaria en los momentos de madurez, ofreciendo descuentos en los precios. La Figura 9-5 resume los diversos objetivos perseguitables 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 fracaso.<sup>1</sup>

**FIGURA 9-4.**  
*Promoción que ofrece un cupón y refuerza el mensaje.*

Fuente:  
Cortesía de Anheuser-Busch.



**FIGURA 9-5.***Objetivos de las promociones 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**

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**

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**

Aumentar las ventas.  
Incrementar la cuota de mercado.  
Aumentar los beneficios.

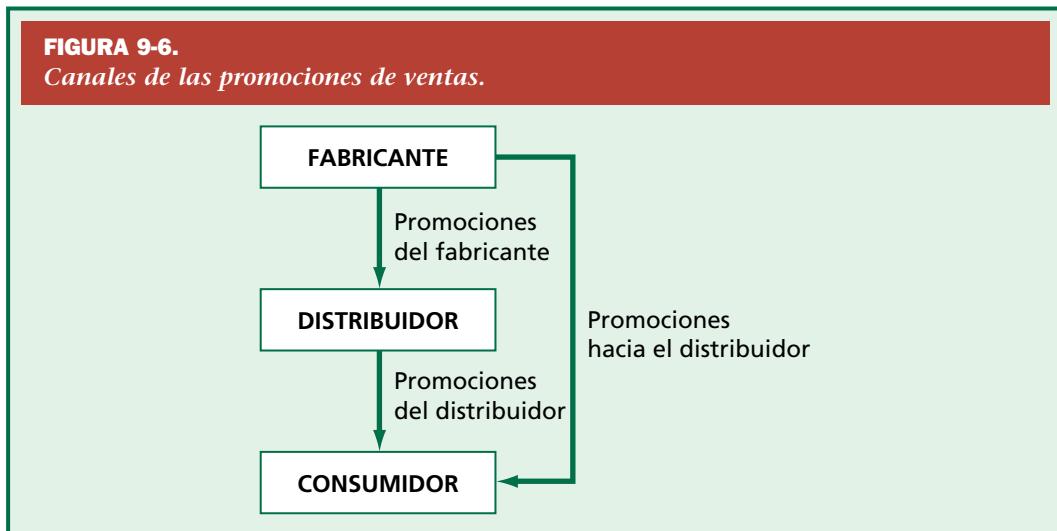
Por tanto, los empresarios deben comprender bien las posibilidades de las promociones y saber usarlas correctamente. Para ello, el resto del capítulo proporciona una perspectiva general sobre esta materia. La primera sección trata sobre las principales dimensiones para explicar y clasificar convenientemente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

## **P**RINCIPALES DIMENSIONES DE LA PROMOCIÓN

Este libro contiene aproximadamente unos veinte tipos de promociones (véase Figura 9-2), 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 9-6). 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 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 consumi-



dor 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. En el Capítulo 11 se detallan las causas de este problema y sus posibles soluciones. 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. En los Capítulos 11 y 12 se explicará cómo conseguir este equilibrio.

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.

### 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 for-

ma de persuasión o de transmisión de mensajes, como se explicó en la segunda parte del libro. 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 cupones 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 9-4, donde un folleto publicitario ofrece cupones y resalta los beneficios fundamentales de una marca mediante el texto y la imagen. La Figura 9-7 clasifica las promociones más comunes en función del canal, las características y los objetivos.

## **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?

**FIGURA 9-7.**  
*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 para 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, precios de paquete y cupones de prueba	Premios y promociones conjuntas	Entrega de muestras y ensayos	Sorteos y concursos

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 estrategas han derivado tales principios sólo de la teoría económica. Esta disciplina asume que los agentes están perfectamente informados y toman decisiones racionales sin condicionamientos 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 factores. 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 promociones.<sup>2</sup> 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*.<sup>3</sup> 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 47 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 semanas.<sup>4</sup> 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 ventas.<sup>5</sup> El crecimiento de la demanda es todavía mayor cuando la reducción de precio se anuncia dentro el establecimiento o en los periódicos locales.<sup>6</sup> 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 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 quizás no se esfuerzen 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 aceptable.<sup>7</sup> El público compara los precios de la estantería, pero quizás 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 precios.<sup>8</sup> En efecto, el anuncio de un descuento suele ser una eficaz acción promocional, como explicaremos en el Capítulo 11.
- 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 avanzando el capítulo, y con el engaño, que fue tratado en el Capítulo 2. 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.<sup>9</sup> 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 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 9-8). A continuación describiremos por separado cada tipo de estrategia.

## Descuentos periódicos

Imagínese un establecimiento con el problema de fijar el precio de un cierto tipo de faldas de otoño para señoritas. 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 compraran 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.

**FIGURA 9-8.**  
*Tipos de discriminación de precios.*

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

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 9-9 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

**FIGURA 9-9.**  
*Descuentos periódicos de El Corte Inglés.*

Fuente:  
Cortesía de El Corte Inglés.



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.

## Descuento aleatorio

**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 vayan 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 búsqueda.<sup>10</sup> 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. El Capítulo 11 se dedicará a este tema con más profundidad.

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 producto en el primer sitio que entran, sin comparar precios. No faltan tampoco quienes detestan las compras y no se molestan en comparar precios.

En segundo lugar, algunos consumidores pudentes 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 pudentes 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

**U**n 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.

## Respuesta del consumidor a las promociones de precios

**U**

na ama de casa se acerca al supermercado para hacer algunas compras. Ella no advierte que la botella de leche ha subido 13 centavos y ahora cuesta 1,22 dólares. Está muy enfadada porque su marca de galletas ha vuelto a aumentar en un dólar el precio –hasta seis dólares la caja–, y cambia a una marca del propio establecimiento. Advierte y aprovecha *in extremis* el cupón de un dólar que el minorista le ofrece por haber comprado un paquete de pañales de ocho dólares. Después de todo, parece que el cupón ganado con los pañales no ha compensado el enfado ante el aumento del precio de las galletas.

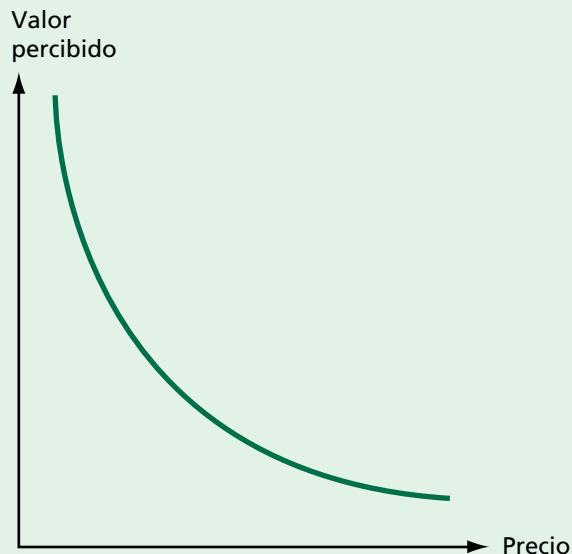
Un ejecutivo consigue un aumento del tres por ciento en su sueldo anual de 50.000 dólares, igual a 1.500 dólares. No está contento con el incremento, sobre todo porque su compañero de trabajo logró una subida del cinco por ciento. No piensa gastar el sobresueldo obtenido. Al llegar a casa descubre que le han tocado cien dólares en un sorteo organizado por su banco. Él y su mujer se marchan a cenar y esa noche gastan todo el dinero ganado en el sorteo, incluso algo más.

La teoría económica asume que los consumidores responden del mismo modo al valor absoluto de un cambio de precio, cualquiera que sea el contexto. Por ejemplo, asume que para todo consumidor el cupón de un dólar compensa la subida de un dólar en el precio. Pero, en la realidad, los consumidores no responden a los cambios de precio de forma sencilla ni simétrica. Los consumidores tratan de manera distinta los precios diferentes, dependiendo del contexto. De hecho, la respuesta real al precio no es necesariamente una uniforme curva descendente, como enseña la teoría económica (véase la Figura 9-10). Según esa curva, el valor percibido por el consumidor y la demanda de un producto se reducen sistemáticamente –con ritmo marginal decreciente– a medida que sube el precio. Sin embargo, la investigación conductual indica que la respuesta del consumidor ante el precio es probablemente una curva más compleja y asimétrica, con muchas oscilaciones (véase Figura 9-11). La llamaremos *curva conductual de la respuesta al precio*. Esta curva es fruto de la investigación conductual, que ha descubierto algunos importantes principios sobre la respuesta del consumidor ante los precios.<sup>11</sup> Cuatro de estos principios son especialmente relevantes para las promociones: los precios de referencia, la relatividad, la inercia y la asimetría.<sup>12</sup>

### Precios de referencia

**E**n noviembre de 1990, Margaret Thatcher renunció a la presidencia del partido conservador y al cargo de primera ministra de Gran Bretaña, después de “perder” una votación en una reunión de los miembros del partido. En su lugar fue elegido presidente del partido John Major, quien luego llegó a primer ministro. Más tarde, y después de reflexionar sobre los acontecimientos, Thatcher lamentó su dimisión. En una votación de confianza ella había ganado el 55 por ciento de los votos del partido conservador, mientras que su rival obtuvo el 41 por ciento.<sup>13</sup> Major, que ni siquiera se había enfrentado a Thatcher, no hubiera ganado de haberlo hecho. Entonces, ¿por qué se consideró una derrota el 55 por ciento de los electores?

**FIGURA 9-10.**  
Teórica curva de la respuesta al precio.



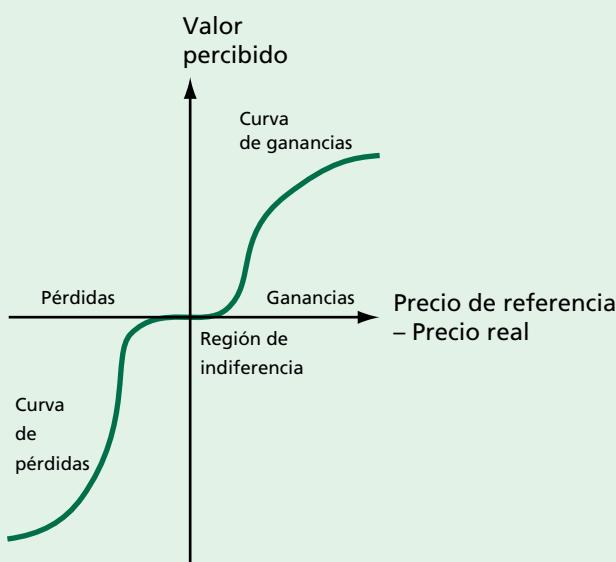
En 1994, los Buffalo Bills sufrieron su cuarta derrota consecutiva en la Súper Bowl. Los jugadores del equipo acabaron abatidos y humillados. El público los consideró perdedores, y los presentadores de televisión los ridiculizaron, tratándolos como eternos perdedores. Aun así, acabaron segundos en la clasificación nacional. Además, su participación en las cuatro finales Súper Bowl supuso un nuevo récord en la Liga de Fútbol Americano. Luego, en realidad los Buffalo Bills habían cerrado una de las mejores etapas de su historia.

Una universitaria está muy contenta de su última compra. Acaba de adquirir en una tienda especializada un equipo musical por 399 dólares, después de que un vendedor le hubiese rebajado reticentemente 60 dólares del precio oficial de 459 dólares. Se prepara para disfrutar de la música en su nuevo equipo, cuando su compañera de piso le hace cambiar de ánimo. La compañera le dice que en un establecimiento de descuentos se vende el mismo equipo por 299 dólares. La emoción de la universitaria se torna rápidamente en sorpresa, decepción y enfado.

Cada uno de estos ejemplos muestra la importancia de los puntos de referencia, que en el caso del importe de la venta son los precios de referencia. Un **precio de referencia** es un precio estándar que los consumidores usan para comparar los precios ofrecidos por los comerciantes. El precio de referencia es un concepto clave para entender la respuesta conductual ante los cambios de precio.<sup>14</sup>

Tomemos los ejemplos anteriores. ¿Por qué la primera ministra Margaret Thatcher renunció cuando contaba con el 55 por ciento de los votos de su partido? Sólo porque las reglas del partido, la prensa y el público esperaban que ella derrotase por completo a su oponente.<sup>15</sup> ¿Por qué se criticó tanto a los Buffalo Bills, si habían conseguido llegar hasta la final de la Liga? Porque las expectativas de los jugadores y de la afición estaban en ganar el campeonato, con independencia de haber logrado una posición sólo superada por un equipo, o de haber tenido una gran actuación durante cuatro años seguidos. ¿Por qué la emoción de la universitaria se transformó tan rápidamente en decepción? Porque su adquisición de 399

**FIGURA 9-11.**  
*Curva conductual de la respuesta al precio.*



dólares era una buena compra en comparación con el precio oficial de 459 dólares, pero era una mala compra comparada con la oferta de 299 dólares del otro establecimiento.

**Naturaleza de los precios de referencia.** Estos ejemplos muestran que son poco relevantes los valores absolutos de los resultados electorales, las victorias deportivas o los precios. Tales valores tienen sentido sobre todo en comparación con ciertos puntos de referencia. Los precios de referencia no son observables ni medibles directamente. Cuando se pregunta a los consumidores si son conscientes de los precios de referencia o si los tienen en cuenta, predominan las respuestas afirmativas porque los encuestados tienden a complacer a los entrevistadores. Los precios de referencia sólo pueden ser analizados en profundidad mediante la observación de los cambios conductuales de los consumidores cuando se manipulan los precios. Tomemos como ejemplo dos anuncios hipotéticos, A y B, para el sistema de antena digital KBC (véase la Figura 9-12). El precio del sistema alternativo Pony sirve como precio de referencia. La única diferencia entre ambos anuncios es el valor del sistema Pony, 699 dólares en A y 499 dólares en B. Si el primer anuncio provoca mayores ventas, entonces los consumidores probablemente toman el precio de la marca rival como precio de referencia. Con este enfoque indirecto, la investigación conductual ha confirmado la existencia y el importante papel de los precios de referencia en las compras de los consumidores.<sup>16</sup>

Una pregunta clave es qué factores determinan los precios de referencia. Las investigaciones sugieren que los tres factores más importantes son el recuerdo de los precios anteriores, el conocimiento de los precios de los rivales y las expectativas de precios futuros. Por ejemplo, el precio de 250.000 dólares para una casa sería considerado excesivo por un propietario de clase media que ha vivido siempre en una zona rural; pero sería considerado una gran oferta para un rico propietario que vive en el barrio más pudiente de una metrópoli. Por tanto, la experiencia pasada desempeña un papel importante en la determinación del precio de referencia. Como otro ejemplo, consideremos que un Big Mac vendido a cuatro dólares sería barato en Tokio, normal en Londres y una estafa en Chicago, dados los precios vigentes en estas ciudades. Así que el ambiente competitivo también determina los precios de referencia. Y, como último ejemplo, pensemos en que los consumidores compran muchos complementos específicos durante sus vacaciones, mientras que ya han adquirido los billetes de avión varios meses antes. La razón es que los consumidores tienen distintas expectativas sobre los precios futuros de cada artículo. Por tanto, las expectativas también determinan los precios de referencia.

La curva de la Figura 9-11 muestra el importante papel del precio de referencia, ya que la percepción del consumidor sobre el precio real gira en torno al precio de referencia. El eje horizontal representa la diferencia entre el precio de referencia y el precio real. Un valor positivo es una *ganancia*, puesto que el consumidor consigue un precio menor que el

**FIGURA 9-12.**  
*Anuncios comparativos con diferentes precios de referencia.*

ANUNCIO A	ANUNCIO B
<p>Sistema de antena digital KBC ahora por sólo</p> <p>399 dólares</p> <p>Compárelo con el sistema Pony de 699 dólares</p>	<p>Sistema de antena digital KBC ahora por sólo</p> <p>399 dólares</p> <p>Compárelo con el sistema Pony de 499 dólares</p>

de referencia. Un valor negativo es una **pérdida**, ya que el consumidor paga un precio mayor que el de referencia. El eje vertical representa el valor percibido del artículo. A continuación aclararemos otras características de la respuesta a los precios de referencia.

**Relatividad.** El principio de la relatividad postula que los consumidores evalúan la ganancia o pérdida de la compra con relación al precio fijado.<sup>17</sup> Por ejemplo, un descuento de un dólar es más sugerente cuando se alquila una película en VHS (valorada en tres dólares) que cuando se contrata una cadena de televisión de pago (treinta dólares); pero ese mismo descuento resultaría burlesco cuando se compra un aparato de video valorado en trescientos dólares. En términos absolutos, el ahorro coincide en los tres casos. Entonces, ¿por qué es distinta la reacción? La razón es que los consumidores evalúan la ganancia o pérdida con relación al precio del artículo. El mismo descuento supone una reducción del 33 por ciento del precio en el alquiler de la película, del 3,3 por ciento en la suscripción a la cadena de televisión y sólo del 0,33 por ciento en la compra del aparato de video.

Un fenómeno de relatividad similar (pero en sentido contrario) ocurre para las pérdidas. Así, un incremento de un dólar en el precio de una cadena de televisión podría ignorarse, pero esa misma subida en una botella de leche podría provocar una fuerte reacción negativa.

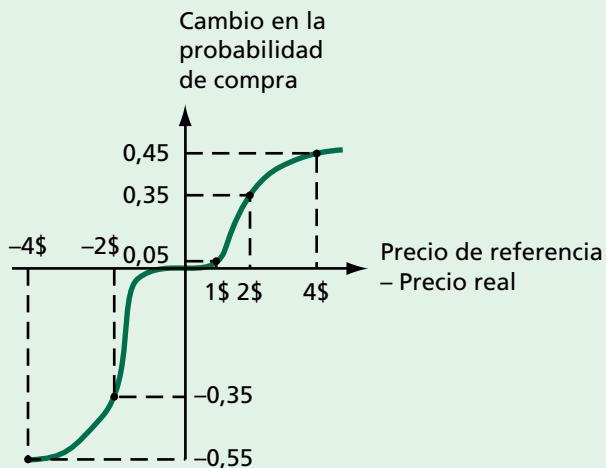
Esta relatividad en la respuesta ante los precios es parecida a la que se produce ante los estímulos físicos, tal como postula la ley de Weber descrita en el Capítulo 5. En la Figura 9-11 se observa que la relatividad presenta una “respuesta decreciente” desde el origen hacia la esquina inferior izquierda y desde el origen hacia la esquina superior derecha. Por tanto, ante el incremento de las pérdidas, la respuesta negativa primero aumenta rápidamente y luego lentamente. A su vez, ante el incremento de las ganancias, la respuesta positiva aumenta primero rápidamente y luego lentamente. Por ejemplo, una rebaja que proporciona una ganancia de dos dólares, aumenta un 0,35 la probabilidad de compra (véase Figura 9-13); pero el doble de esa ganancia, cuatro dólares, provoca un menor aumento proporcional de la probabilidad de compra, hasta 0,45.

**Inercia.** La **inercia** se refiere a la falta de respuesta del consumidor ante algunos estímulos debido a una motivación inadecuada. Por ejemplo, los pequeños cambios en torno al punto de referencia tienden a quedar sin respuesta. Tales variaciones deberían ser tan pequeñas como para que no fuesen percibidas o como para que no compensara el esfuerzo de cambiar de marca. En efecto, un estudio muestra que los establecimientos de comestibles podrían aumentar sus beneficios si suben poco a poco los precios de los productos de compra frecuente.<sup>18</sup> Los consumidores no notarían la pequeña subida de precios y se ajustarían a los precios más altos. Esta respuesta se refleja en la parte más plana de la curva, alrededor del centro de la Figura 9-11, e indica una región de indiferencia ante los pequeños cambios de precios. Ganancias o pérdidas pequeñas provocan una modificación de la respuesta mucho más pequeña.

### Asimetría en la respuesta

D

espués de terminar la jornada de trabajo, un médico va a recoger el coche aparcado cerca de su hospital. Se enfada cuando encuentra una multa de diez dólares, motivada por una pequeña infracción en el estacionamiento. Al llegar a casa, se pone a leer el correo. Descubre un cupón de diez dólares del taller en donde le suelen cambiar el aceite del coche. Aunque tiene previsto hacer pronto el cambio de aceite, apenas se fija en el cupón. Esta promoción del taller no mitiga el enfado de la multa ni contribuye a mejorar su estado de ánimo.

**FIGURA 9-13.***Hipotética curva de respuesta para un software valorado en 50 dólares.*

**La asimetría en la respuesta** se refiere a las reacciones opuestas pero desiguales de los consumidores ante los estímulos positivos y negativos. En el contexto de los precios de referencia, la asimetría en la respuesta se manifiesta en que los consumidores reaccionan más ante las pérdidas que ante las ganancias. Este fenómeno ha sido contrastado en diversos experimentos.<sup>19</sup> Valga de ejemplo el caso anterior del médico. La explicación parece estar en que los consumidores perciben una pérdida como si les quitasen una parte de sus propios bienes, pero perciben las ganancias como una oportunidad para ganar algo a lo que todavía no tienen derecho. En el caso de los precios, los consumidores pueden percibir la bajada de precios como ganancias, pero la subida como pérdidas. En la Figura 9-11 la curva de respuesta al precio refleja este fenómeno, ya que la parte de las pérdidas tiene una inclinación más pronunciada que la parte de las ganancias.

**Repercusión estratégica.** La anterior descripción sobre los precios de referencia sugiere las siguientes estrategias promocionales. En posteriores capítulos volveremos sobre estas estrategias, al tratar cada tipo de promoción.

**Mantener elevado el precio oficial.** Los fabricantes deberían mantener un precio oficial relativamente alto, abierto a la demanda del mercado y a la oferta competitiva. El fabricante puede utilizar expresiones como “el precio no debería exceder de...”, “precio recomendado del fabricante” u otras formas semejantes. Esta estrategia tiene muchas ventajas.

- Al mantener alto el precio oficial, la empresa sube el precio de referencia de los consumidores.
- Como los consumidores asocian el precio con la calidad del producto, un precio oficial elevado puede llevar a los consumidores a deducir que la marca tiene mayor calidad que si tuviera un precio más bajo.
- Con un precio oficial alto interrumpido por descuentos periódicos, la empresa puede explotar la demanda de los consumidores dispuestos a pagar el precio alto.
- El precio habitual bajo es más atractivo para los consumidores preocupados por el precio, mientras que el descuento, el cupón o el reembolso suelen interesar y gustar a todo el público, siendo tan atractivo como un precio habitual bajo.<sup>20</sup>
- Si los costes suben, los fabricantes pueden –dentro de un límite– transferir la diferencia a los minoristas sin necesidad de modificar el precio. Los fabricantes pueden subir el precio al minorista sin cambiar el precio de venta al público recomendado.

Los minoristas a su vez fijarán un precio mayor que antes, pero todavía por debajo del precio oficial. Por ejemplo, los pianos de cola a veces tienen un precio oficial que es el doble del verdadero precio de venta.

- Los aumentos temporales de los costes, motivados por las fluctuaciones de suministros, no tienen por qué provocar incrementos en los precios. Por ejemplo, en la primavera de 1994, el precio al por mayor de granos de café se duplicó en el mercado mundial. Los minoristas de marcas baratas de café, como Maxwell House y Folgers, tuvieron que subir los precios inmediatamente o soportar márgenes más bajos. Los vendedores de cafés de alta calidad trabajaban con un margen más alto y tuvieron mucha menos presión para subir los precios.<sup>21</sup>

No obstante, el encarecimiento del precio oficial está limitado: no puede ser tan alto que desanime a todos los consumidores; ni puede ser mucho más alto que el precio oficial de las marcas rivales, salvo que existan razones bien fundadas, como una calidad superior (lo veremos con más detalle en el Capítulo 14); y deben venderse ciertas unidades al precio oficial para que no se trate de una estrategia engañosa (recuérdese el Capítulo 2).

**Evitar bajar los precios oficiales.** Cuando se requiere una reducción del precio, es mejor ofrecerla como descuento temporal, cupón o reembolso, en vez de bajar decididamente el precio oficial. Así se mantienen todas las ventajas asociadas al precio oficial elevado.

**Segregación de ganancias.** Los consumidores pueden considerar las bajadas del precio como ganancias. Cuando una empresa ofrece una reducción del precio, es mejor hacerlo con varios descuentos separados, cada uno lo suficientemente grande como para atraer a los consumidores sin disminuir el rendimiento. Esta estrategia se llama **segregación de ganancias**.<sup>22</sup> Por ejemplo, un descuento de 10 dólares en un programa informático de 50 dólares puede dividirse en dos "cupones dobles" de 5 dólares; o en un reembolso de 5 dólares más un premio de otros tantos dólares; o en un reembolso de 5 dólares más un descuento del 10%. Es mejor ofrecer a los consumidores dos descuentos pequeños en vez de uno grande, debido a la relatividad de la respuesta del consumidor ante las ganancias y las pérdidas. Así lo refleja la Figura 9-13: más allá de la parte pronunciada de la curva (desde los 4 dólares), las bajadas de precios provocan subidas más pequeñas en la probabilidad de compra. De esta forma, una rebaja de 8 dólares en un programa informático de 50 dólares sería menos efectiva que dos descuentos de 4 dólares. A su vez, esta última oferta resultaría más efectiva que cuatro descuentos de 2 dólares, porque la curva tiene forma de S.

**Integración de pérdidas.** Para subir el precio la empresa debería hacer lo opuesto a lo recomendado antes, es decir, integrar las subidas de precios, que son percibidas como **pérdidas** por los consumidores.<sup>23</sup> Observe en la Figura 9-13 que dos encarecimientos separados de 2 dólares reducen dos veces la probabilidad de compra ( $-0,35 \times 2 = -0,70$ ). Sin embargo, un encarecimiento de 4 dólares sólo reduce la probabilidad de compra en  $-0,55$ , que no es tan perjudicial como  $-0,70$ . Análogamente con las ganancias, la parte de la curva de pérdidas más alejada del origen indica que los encarecimientos muy bruscos pueden no provocar una respuesta tan negativa. Por tanto, una estrategia viable consiste en exagerar la subida del precio, y después ofrecer a los consumidores alguna ganancia en forma de descuentos. Observe que aunque muchas pequeñas subidas apenas observables no crean una importante respuesta negativa, esta estrategia puede ser engañosa, porque el público no se daría cuenta del progresivo encarecimiento.

**Enmarcar los precios elevados o los encarecimientos.** Cuando un precio es alto o hay que aumentar el precio, la empresa debería comunicarlo de forma que la aparente pérdida de los consumidores se reduzca al mínimo. Una percepción menos desfavorable de un encarecimiento puede conseguirse subiendo el precio de referencia de los consumidores. Esta estrategia se puede poner en práctica de diferentes modos:

- Hacer que el consumidor pague sólo una parte del encarecimiento, e informarle de que los costes han subido incluso más de lo que el precio ha aumentado.

- Comparar los nuevos precios con otros todavía más altos que la gente paga en otros mercados por productos equivalentes.
- Ofrecer algún valor adicional que no cueste mucho más, para que la subida de precio parezca justificada.

Por ejemplo, durante una época Chivas Regal vendía su whisky de primera calidad por 20 dólares en Estados Unidos. Algunas marcas de whisky más baratas, como Scoresby, se comercializaban sólo a 13 dólares. Para fundamentar su elevado precio como una buena oferta, Chivas realizó un anuncio impreso con la elegante imagen de la botella y la atrevida apostilla “45 dólares en Japón”.

### Percepción de la justicia en los precios y las promociones

La anterior exposición se basa en la idea de que los empresarios desean maximizar sus beneficios. Esto plantea varias preguntas. ¿Qué justificación existe para dicha premisa? ¿Crean los consumidores que las promociones y los precios son justos cuando las empresas sólo pretenden sus objetivos de rentabilidad? Este apartado intenta responder a tales cuestiones.

Una premisa económica básica es que los empresarios buscan maximizar sus beneficios. Según el enfoque del presente manual, similar al de la mayoría de los libros de marketing, los empresarios deben obtener beneficios y satisfacer los intereses de los consumidores. La conocida propuesta de Adam Smith sobre la *mano invisible* ya supuso una argumentación sólida y sencilla a favor de los objetivos lucrativos de los empresarios.<sup>24</sup> La tesis sostiene que las empresas rivales, que compiten buscando su propio beneficio, luchan por ofrecer los precios más bajos o la calidad más alta, con el fin de conseguir las ventas y los beneficios máximos. De forma que la competencia, como una mano invisible, trabaja por el bienestar del conjunto de los consumidores. Un buen ejemplo es el sector minorista en España, donde la fácil entrada de nuevas empresas y la intensa competencia conducen a sistemas de venta cada vez mejores, con progresivas reducciones del precio y mejoras de la calidad. En cierta ocasión Milton Friedman defendió algo que algunos considerarían un principio radical de esta lógica.<sup>25</sup> Según Friedman, los directivos deberían estar totalmente interesados en potenciar los beneficios de la empresa, y no dedicar los recursos de la compañía a causas sociales o benéficas. Si luego los accionistas quieren destinar dinero a estas causas pueden hacerlo con los dividendos que les reportan los beneficios de la empresa. En términos prácticos, este principio supone que los empresarios deberían “fijar el precio tan alto como lo permita el mercado”.

¿Qué piensa la gente sobre esta política? En las dos últimas décadas la investigación conductual –principalmente en el entorno estadounidense– ha revelado que los consumidores no están ni completamente en contra ni totalmente a favor de la maximización de beneficios. Los investigadores han encontrado tres peculiaridades sobre lo que el público considera justo y sobre la respuesta de los vendedores: los derechos mutuos, las percepciones asimétricas y la autolimitación.

#### Derechos mutuos

**E**jemplo A. En enero de 1995 un terremoto destrozó la ciudad californiana de Northridge, a 15 kilómetros al norte de Los Ángeles. Después del terremoto, los consumidores comenzaron a almacenar agua embotellada por miedo a que el agua del grifo estuviese contaminada. Algunos minoristas respondieron subiendo el precio del agua embotellada. Los consumidores siguieron comprando el agua al precio inflado,

pero se sintieron furiosos ante el oportunismo de los minoristas. Los medios de comunicación criticaron esta práctica, mientras que los gobiernos locales aprobaron regulaciones en contra de ella y aumentaron el control de los precios de estos productos.<sup>26</sup>

*Ejemplo B.* Debido a un problema con el envío, una tienda de comestibles debe pagar un sobreprecio de treinta centavos por unidad de lechuga. Entonces el comerciante decide vender la lechuga treinta centavos más cara que el precio ordinario. En una encuesta a un centenar de compradores se observó que el 79 por ciento consideró aceptable esta práctica, mientras el 21 por ciento la consideró injusta.<sup>27</sup>

Observe que en los dos ejemplos precedentes un minorista sube el precio de los productos y el público los compra. Sin embargo, el ejemplo A sugiere que los consumidores consideran injusto un encarecimiento que explote la necesidad del público y aumente los beneficios de los minoristas, aunque la demanda justifique la subida de precio. Por otro lado, el ejemplo B muestra que los consumidores consideran justo un encarecimiento que esté motivado por los costes del vendedor. Ambos ejemplos revelan que los consumidores no valoran la justicia según la demanda del mercado, sino en función de los llamados derechos mutuos.

Los **derechos mutuos** consisten en que los vendedores tienen derecho a beneficios continuos (ejemplo B) siempre que no se coaccione a los consumidores (ejemplo A), mientras los consumidores tienen derecho a precios continuos (ejemplo A) siempre que no se coaccione a los vendedores (ejemplo B). Es decir, los consumidores creen que los minoristas tienen derecho a beneficios continuos, incluso cuando éstos transfieren al público los incrementos de los costes. Del mismo modo, los consumidores creen que tienen derecho a precios continuos, incluso cuando el aumento de la demanda justifica un encarecimiento, siempre que los vendedores mantengan sus beneficios. En ambos casos, la forma de percibir lo justo es independiente de la demanda del mercado.

**Asimetría en la percepción de las subidas y bajadas.** El término *simetría* significa una imagen igual o un movimiento en la misma dirección, mientras que el término *asimetría* significa lo contrario. La percepción de los consumidores sobre la justicia no es simétrica para el aumento y reducción de los costes, ni tampoco lo es para la subida y bajada de los precios.

Primero, para entender la asimetría en el aumento y la reducción de los costes, compare el ejemplo B con el siguiente caso.

## E

*Ejemplo C.* Una pequeña empresa fabrica mesas y vende toda la producción a 200 dólares la unidad. El coste unitario de fabricación se ha reducido recientemente en 40 dólares, debido al abaratamiento de las materias primas. La fábrica reduce el precio de las mesas, pero sólo en 20 dólares. Entre un centenar de consumidores encuestados, el 79 por ciento consideró aceptable esta práctica, mientras que el 21 por ciento la encontró injusta.<sup>28</sup>

Adviértase que, en términos estrictamente económicos, cualquier cambio en los costes del comerciante tiene el mismo valor monetario, tanto si es un aumento como una disminución. Por tanto, en términos económicos, los cambios en los costes del comerciante deberían transmitirse a los compradores, si éstos están dispuestos a comprar al nuevo pre-

cio. Aun así, los consumidores piensan que el comerciante puede transferir al público el incremento de los costes (ejemplo B), pero que no está obligado a transferir la reducción de los costes (ejemplo C). A este fenómeno lo llamamos *asimetría en las percepciones del consumidor sobre las variaciones del precio*.

En segundo lugar, para entender la asimetría en la percepción de las variaciones de precios, considere los siguientes ejemplos:

## E

*Ejemplo D.* Las existencias de un modelo de coche muy popular se han agotado y los consumidores se ven obligados a esperar dos meses antes de recibir el vehículo. Un concesionario ha estado vendiendo estos coches al precio oficial, pero en la nueva situación decide aumentar el precio en doscientos dólares. En una encuesta a ciento treinta consumidores, el encarecimiento fue considerado aceptable por el 29 por ciento de los entrevistados e injusto por el 71 por ciento restante.

*Ejemplo E.* Este caso es parecido al anterior, salvo que el concesionario ha estado vendiendo estos coches con una rebaja de doscientos dólares respecto al precio oficial. Ahora el concesionario vende los vehículos al precio oficial. Los resultados de la encuesta indican que el 58 por ciento consideró aceptable este comportamiento, mientras que el 42 por ciento lo encontró injusto.<sup>29</sup>

Observe que, en términos estrictamente económicos, el valor monetario de los doscientos dólares es el mismo en la subida del precio y en la eliminación del descuento. Pero el público no percibe estas variaciones como iguales. Los consumidores consideran injusto el encarecimiento que se aprovecha del público (ejemplo D), mientras que consideran justa la anulación del descuento en las mismas condiciones (ejemplo E). A este fenómeno lo denominamos *asimetría en las percepciones del consumidor sobre las variaciones del coste*. Esto puede deberse a que los consumidores consideran el encarecimiento del distribuidor como una infracción del precio continuo al que los consumidores tienen derecho, mientras que el descuento es considerado como una concesión de los beneficios del distribuidor, quien tiene derecho a retirar el descuento.

**Autolimitación.** ¿Las empresas son conscientes de estas normas? ¿Las aplican? Fíjese en el siguiente ejemplo:

## E

*Ejemplo F.* En 1994, Barbra Streisand decidió hacer un concierto después de estar retirada durante 27 años. Encontró una gran demanda para sus funciones, a pesar de que los precios iban de 50 a 350 dólares. Por ejemplo, las entradas para las doce primeras funciones se agotaron en una hora, y tuvo que añadir otras seis. Una demanda tan fuerte suele generar mucho mercado negro con las entradas. Barbra Streisand se vio ante un dilema. Si subía el precio de las entradas, podía quedar como aprovechada, y ser criticada por la opinión pública. Si mantenía el precio bajo, los revendedores sacarían beneficios a su costa y a la de sus admiradores. Streisand desarrolló una promoción creativa. Reservó 4.000 entradas selectas para organizaciones no lucrativas que las vendieran a 1.000 dólares cada una. Ella misma vendió estas entradas a dichas organizaciones por 350 dólares la unidad. Luego estas organizaciones consiguieron vender la mayoría de las entradas y obtuvieron unos beneficios –después de gastos–

que rondaron entre los 390.000 y 500.000 dólares. Streisand ganó en total 16,6 millones de dólares. La estrategia señalada le permitió aumentar el valor comercial de cada entrada sin parecer una aprovechada, y a la vez se ganó el favor del público.<sup>30</sup>

El ejemplo F muestra que los empresarios probablemente son conscientes de cómo los consumidores perciben la justicia, y acomodan convenientemente sus estrategias de precios y promociones. Este comportamiento se llama **autolimitación**. Una simple observación propone otros casos parecidos. Por ejemplo, las entidades deportivas no encarecen excesivamente las entradas de los partidos muy demandados, aunque luego alcancen en la reventa precios mucho más elevados. En su lugar, con bastante antelación ofrecen entradas a los patrocinadores a precios más baratos. Los patrocinadores valoran mucho estas entradas.

Otros ejemplos aparecen frecuentemente en bienes caros, como automóviles, pianos de cola o equipos de música. Estos productos suelen tener precios oficiales elevados respecto a los verdaderos precios de venta. Cuando la demanda es débil, los minoristas ofrecen descuentos del precio oficial para motivar las ventas. Sin embargo, cuando la demanda es fuerte, reducen la frecuencia o la cuantía de los descuentos.

**Repercusiones estratégicas.** Estos resultados sugieren varias normas prácticas que los empresarios deben seguir para cambiar los precios:

- Los empresarios no deben subir el precio imponiendo un coste adicional a los consumidores, y sobre todo no deberían hacerlo para aprovecharse de la necesidad del público. Sin embargo, los empresarios pueden sacar bastantes beneficios cuando sus propios costes se reducen de forma imprevista o buscada.
- Las empresas no siempre tienen que fijar el precio sumando el coste y el margen. Por ejemplo, cuando los costes aumentan, sí pueden subir el precio siguiendo esta regla de coste más margen. Pero cuando los costes disminuyen, no deben reducir el precio, aunque se infrinja la anterior regla.
- Si un empresario prevé variaciones de precios, entonces mantener altos los precios y ofrecer descuentos es mejor que fijar siempre precios bajos. Esta estrategia facilita el apalancamiento si los costes aumentan, permitiendo que el empresario reduzca o anule los descuentos sin ofender al público.
- Es fundamental enmarcar las variaciones de los costes. Cuando sea posible, el aumento del precio debe estar justificado por las subidas de los costes más que por la demanda del mercado. El segundo motivo puede ser percibido como un aprovechamiento injusto de la demanda.

## RESUMEN

Aquí se han identificado unos veinte tipos distintos de promociones de ventas, y se han clasificado en función de dos criterios: el canal de distribución (promoción del fabricante, del distribuidor o hacia el consumidor) y las características de la promoción (comunicativa o incentivadora).

La promoción basada en el precio es la que supone algún cambio de precio y constituye una de las formas promocionales más comunes e importantes. El conocimiento del público sobre las promociones basadas en precios no es muy elevado, posiblemente por el gran número de marcas disponibles, los cambios constantes en los precios promocionados y la cantidad de información distinta que los consumidores necesitan o prefieren retener. No obstante, los mercados son bastante sensibles a las promociones basadas en precios, probablemente porque existe un pequeño grupo de consumidores bien informados que siempre responden a las variaciones de precios.

La discriminación de precios es una estrategia de descuento promocional que consiste en que las empresas cobran distintos precios a diferentes consumidores, según lo que estén dispuestos a pagar. Las empresas pueden discriminar en función del tiempo, la información, el lugar o los rasgos sociodemográficos de los consumidores. De ahí surge la división en descuentos aleatorios, descuentos periódicos, descuentos en segundos mercados y descuentos cualificados. La tarea más importante y difícil consiste en identificar adecuadamente los segmentos de consumidores que comprarán sólo con el incentivo de un descuento. A continuación, las empre-

sas deben diseñar promociones que eviten la fuga o el arbitraje entre los segmentos que pagan diferentes precios, y mantengan la atracción de los segmentos que pagan el mayor precio.

Los consumidores no responden al valor absoluto de un precio, sino a su valor con relación a los precios de referencia. Los precios de referencia pueden basarse en precios pagados anteriormente por el consumidor, en precios actuales del mercado, o en precios futuros que el consumidor espera pagar. Las diferencias muy pequeñas entre los precios reales y los de referencia pueden pasar desapercibidas. El precio real que se estima superior al de referencia es considerado una pérdida, mientras que el caso contrario se considera una ganancia. La respuesta del público a los precios es más negativa ante las pérdidas que positiva ante las ganancias. Según aumentan las pérdidas o las ganancias, los consumidores presentan al principio una respuesta más rápida y luego más lenta.

Los economistas asumen, y los accionistas esperan, que los empresarios fijen los precios para maximizar los beneficios empresariales. En la práctica, esto significa que los precios se fijan en respuesta a la demanda de los consumidores. Sin embargo, los consumidores no piensan que los precios basados en la demanda sean justos, sino que su concepto de justicia sobre los precios puede resumirse en dos principios: el derecho mutuo y la asimetría de percepción. Muchos empresarios son conscientes de estas valoraciones y diseñan estrategias de precios sin parecer injustos (autolimitación).

## PREGUNTAS

1. ¿Qué son las promociones de ventas? ¿Cómo pueden clasificarse?
2. Las empresas deben mantener un equilibrio cuando diseñan las promociones del fabricante y las promociones hacia el consumidor. Discútase.
3. ¿Por qué las tiendas ofrecen descuentos frecuentemente? ¿No sería mejor mantener siempre precios altos?
4. ¿Qué porcentaje de consumidores recuerda correctamente el precio de un producto alimenticio inmediatamente después de comprarlo? ¿Se diferencian en algo los compradores de productos rebajados y de productos sin descuentos, en cuanto al conocimiento de los precios y al comportamiento de compra?
5. Los mercados son muy sensibles a las reducciones del precio. ¿Significa esto que los consumidores están muy bien informados sobre los precios y las promociones? Explíquelo con detalle.
6. ¿Cómo puede ser la reducción del precio una estrategia para maximizar los beneficios a largo plazo?
7. ¿Cuál es la lógica del descuento aleatorio? Compárela con el descuento periódico.
8. Explique cómo las empresas pueden discriminar precios entre los consumidores, y a la vez conservar su adhesión.

9. Explique los conceptos de fuga y arbitraje. ¿Cómo se aplican en las promociones basadas en el precio?
10. ¿Por qué los minoristas varían continuamente los precios de muchos productos? ¿No sería mejor fijar y mantener un precio adecuado para cada producto? En concreto, ¿no sería más rentable y fácil de gestionar un precio siempre alto?
11. El precio absoluto de un producto, ¿importa siempre en la elección del consumidor? Explique por qué.
12. ¿Qué es el precio de referencia? ¿Cómo afecta a la elección del consumidor? ¿Qué factores determinan los precios de referencia?
13. ¿En qué se diferencian las curvas de respuesta al precio según la teoría económica y la investigación conductual?
14. ¿Cuándo consideran los consumidores que una subida de precio es justa? ¿Se aplican los mismos principios en los aumentos y en las reducciones de precios?
15. ¿Son las empresas conscientes de las valoraciones de los consumidores sobre los precios justos? ¿Cómo afectan esas valoraciones a las estrategias de precios y promociones?
16. ¿Qué características de los consumidores hacen que sean eficaces o ineficaces las promociones basadas en precios?

## NOTAS

1. *The Financial Post* (1993), "Hoover books seats on 1100 flights," April 28.
2. Zeithaml, Valerie (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing* 52, 3 (July), 2-22.
3. Dickson, Peter R., and Alan G. Sawyer (1990), "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers," *Journal of Marketing* 54 (July), 42-53.
4. Krishna, Aradhna, Imran S. Currim, and Robert Shoemaker (1991), "Consumer Perceptions of Promotional Activity," *Journal of Marketing* 55 (April), 4-16.
5. Tellis, Gerard J. (1988), "The Price Sensitivity of Selective Demand: A Meta-Analysis of Econometric Models of Sales," *Journal of Marketing Research* 25 (November), 231-241.
6. Blattberg, Robert C., and Scott A. Neslin (1989), "Sales Promotion: The Long And The Short Of It," *Marketing Letters* 1, 1, 81-97.
7. Rajendran, K. N., and Gerard J. Tellis (1994), "Contextual and Temporal Components of Reference Price," *Journal of Marketing* 58 (January), 22-34.
8. Inman, Jeffrey J., Leigh McAlister, and Wayne D. Hoyer, "Promotion Signal: Proxy For A Price Cut," *Journal of Consumer Research* 17 (June), 74-81.
9. Una revisión exhaustiva puede verse en Tellis, Gerard J. (1986), "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies," *Journal of Marketing* 50 (October), 146-160.
10. Krishna, Aradhna (1991), "Effect of Dealing Patterns on Consumer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay," *Journal of Marketing Research* 28 (November), 441-451.
11. Una curva similar fue propuesta anteriormente por Gurumurthy, K., and John D. C. Little (1986), "A Pricing Model Based On Perception Theories And Its Testing On Scanner Panel Data," working paper, MIT.
12. Algunas de estas ideas están basadas en Thaler, Richard (1985), "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4, 3 (Summer), 199-214.
13. Ridley, Matt (1990), "Et Tu Heseltine? Unpopularity Was A Grievous Fault, and Thatcher Hath Answered For It," *Washington Post*, November 25, C2; Whitney, Craig R. (1990), "Back Home, Thatcher Vows to Fight," November 22, A3.
14. Kahneman, Tversky, and Amos Tversky (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica* 47, 2 (March), 263-291; Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice."
15. Party rules required that she win over her challenger by 15% of the poll or face a second poll in which she needed to win by a simple majority. In the first vote she beat her challenger by 14% instead of the required 15%, forcing a second vote. This "fall" from her onetime dominant position discouraged her from going for the second poll.
16. Rajendran and Tellis, "Contextual and Temporal Components of Reference Price"; Kalwani, Manohar U., Chi Kin Yim, Heikki J. Rinne, and Yoshi Sugita (1990), "A Price Expectations Model of Customer Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 26 (August), 251-262; Winer, Russell S. (1986), "A Reference Price Model of Brand Choice for Frequently Purchased Products," *Journal of Consumer Research* 13 (September), 250-256.
17. Grewal, Dhruv, and Howard Marmorstein (1994), "Market Price Variation, Perceived Price Variation, and Consumers' Price Search Decisions For Durable Goods," *Journal of Consumer Research* 21 (December), 453-460; Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice."
18. Hoch, Stephen J., Xavier Dérze, and Mary E. Purk (1994), "EDLP, Hi-Lo and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing* 58, 4, 16-27.

19. Kahneman and Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk."
20. Hoch, Stephen J., Byung-Do Kim, Alan L. Montgomery, and Peter E. Rossi (1995), "Determinants of Store-Level Price Elasticity," *Journal of Marketing Research* 32 (February), 17–29.
21. *Forbes* (1994), "No Break for Coffee Prices," June 13.
22. Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice."
23. *Ibid.*
24. Smith, Adam (1936), *An Inquiry Into The Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford, England: Oxford University Press.
25. Friedman, Milton (1970), "The Social Responsibility of Business," *The New York Times*, September 13, 122–126.
26. Kahneman, Tversky, Jack L. Knetsch, and Richard Thaler (1986), "Fairness as Constraint on Profit Seeking: Entitlement in the Market," *The American Economic Review* 76, 4 (September), 728–741.
27. Kahneman, Knetsch, and Thaler, "Fairness as Constraint on Profit Seeking."
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*
30. Strauss, Neil (1994), "Streisand Tickets Prove Mixed Blessing for Charities," *New York Times*, June 29, C15, C17; *Chicago Sun-Times* (1994), "18 U.S. Shows Not Enough For Streisand Fans," March 29, 24.

# C A P Í T U L O

Promociones  
del distribuidor



**K**mart y Wal-Mart son dos cadenas de distribución estadounidenses que presentan muchas similitudes<sup>1</sup>. Tienen una apariencia semejante, venden productos parecidos y atraen a clientes similares. Desde su coincidente nacimiento en 1962, se asemejan hasta en sus nombres. Y, lo que es más importante, son establecimientos de descuento que ofrecen a los consumidores precios más bajos que los grandes almacenes, tan populares en sus primeros años: Sears, J C Penney y Montgomery Ward. La estrategia de precios bajos atrajo a los compradores y propició un rápido crecimiento de Kmart y Wal-Mart, a costa de los grandes almacenes. En 1987, se habían convertido en las mayores cadenas minoristas de Estados Unidos, tras desplazar a Sears a la tercera posición. Kmart era líder, con una cuota de mercado del 35 por ciento y una facturación de 26.000 millones de dólares. En segundo lugar, Wal-Mart alcanzaba una cuota del 23 por ciento y unas ventas de 16.000 millones. Comparativamente, Kmart parecía tener clara ventaja sobre Wal-Mart, ya que poseía locales mejores y más caros, además de ganar en número de tiendas (2.223 frente a 1.198).

A partir de 1987, las dos cadenas siguieron distintas estrategias con resultados totalmente diferentes. Kmart pasó a ser dirigida por Joseph Antonini, mientras que Wal-Mart siguió bajo la dirección de su fundador, Sam Walton, hasta que éste murió en 1992. Como punto de partida, Kmart poseía inmuebles caros en zonas urbanas, con gran prestigio y buen nivel competitivo respecto a los grandes almacenes. Con estos antecedentes, Antonini intentó mejorar la imagen de Kmart. Invirtió muchos recursos en publicidad convencional, en una línea de ropa de mayor calidad y en famosos testimoniantes para sus prendas, como la actriz Jaclyn Smith. Antonini también diversificó la actividad de Kmart con la entrada en negocios relacionados con la venta minorista –como OfficeMax, los libros Borders y los clubes Pace Membership Warehouse–, que contribuyesen al desarrollo y la rentabilidad de la compañía. En contraste, Sam Walton mantuvo inequívocamente una estrategia de precios bajos. Para mantenerla aplicó diversas políticas de reducción de costes. En particular, invirtió mucho en un sofisticado sistema de inventario por ordenador, y ubicó en lugares convenientes los centros de distribución y las tiendas mayores y más económicas. Con la ayuda de los ordenadores –que controlaban las ventas mediante lectores de códigos de barras– y de los centros de distribución convenientes, Walton fue capaz de gestionar eficazmente los pedidos, las existencias y los suministros.

En 1995 Wal-Mart parecía haber ganado la batalla entre las dos cadenas de distribución. Wal-Mart era líder, con el 42 por ciento de cuota de mercado, mientras que Kmart había caído hasta el 23 por ciento. La gran diferencia entre ambas parecía estar en los precios más bajos de Wal-Mart. Esta compañía siguió creciendo y atractivo original. Kmart también se vino abajo con las inefficiencies: los productos no estaban a menudo disponibles, mientras que los almacenes guardaban excedentes de existencias inapropiadas. La falta de un sistema de inventario computerizado se fue dejando notar. Además, la diversificación de Kmart se distrajo demasiado hacia unos negocios que contribuyeron mucho a la facturación pero no tanto a la rentabilidad de la empresa. La eficiencia de la estrategia de Wal-Mart quedó evidenciada por el hecho de que había llegado al liderazgo con quinientas tiendas menos.

Joseph Antonini se vio obligado a dimitir como presidente y director ejecutivo de Kmart Corporation, debido a los pobres resultados de la compañía, especialmente en relación con su gran rival Wal-Mart.

Como los distribuidores ofrecen productos similares a los consumidores, la competencia entre los establecimientos se manifiesta principalmente en los precios. El ejemplo de

Kmart y Wal-Mart ilustra la intensidad de esta competencia y la importancia de fijar precios bajos. No obstante, la fijación de un precio inferior a los rivales puede provocar la inmediata respuesta de éstos, hasta acabar en una guerra de precios, con pérdidas importantes para todos los establecimientos. Como alternativa, los distribuidores pueden desarrollar promociones, que atraen a los consumidores con valores añadidos y precios temporalmente inferiores a los competidores.

Los distribuidores pueden diseñar muchas estrategias promocionales. Ahora bien, ¿qué tipos de promociones del distribuidor existen? ¿Qué objetivos persiguen estas promociones? ¿Cómo responden a ellas los consumidores? ¿Cómo se pueden utilizar de manera rentable? Son preguntas que tendrán respuesta en este capítulo. La primera sección presenta un panorama general de las características de las promociones del distribuidor. La segunda sección detalla los principales tipos de promociones del distribuidor. La tercera analiza la efectividad de estas promociones. Y la última muestra cómo se evalúa su rentabilidad.

Las **promociones del distribuidor** son condiciones ventajosas que el distribuidor –normalmente el minorista– ofrece temporalmente a los consumidores. Hay tres grandes antecedentes que influyen sobre estas promociones. Primero, que los distribuidores las pueden ofrecer por propia iniciativa después de analizar el entorno minorista. Así, los establecimientos pueden ofrecer cupones o rebajas sin ninguna acción por parte de los fabricantes u otros minoristas, porque estiman que dichas promociones aumentarán sus ventas o beneficios.

Segundo, que las promociones del distribuidor pueden estar influidas por las promociones del fabricante. De hecho, un objetivo fundamental de las promociones del fabricante es motivar al distribuidor para que promueva directamente los productos hacia los consumidores (véase Capítulo 11).

Tercero, y más importante como sugiere el ejemplo anterior, que las promociones del distribuidor dependen en gran medida de la competencia. La rivalidad entre los establecimientos es intensa debido a la relativa facilidad de entrada en el mercado, al amplio número de competidores y a la innovación constante en el formato minorista. Los minoristas intentan aumentar sus márgenes, reteniendo la mayor parte posible de la promoción del fabricante y transfiriendo lo mínimo posible a los consumidores. Los minoristas podrían acordarlo así tácitamente (en algunos países, como Estados Unidos, están prohibidos los acuerdos explícitos de los minoristas sobre las promociones). Sin embargo, los minoristas pueden quebrantar los acuerdos tácitos debido a la fuerte competencia. Por eso, la competitividad lleva a que los minoristas transfieran las promociones de los fabricantes al público, en beneficio tanto de los productores como de los consumidores.

Los distribuidores pueden elegir entre una amplia gama de promociones. Para comprenderlas mejor, la Figura 10-1 las clasifica en función de los sencillos criterios empleados en el Capítulo 9. En primer lugar, las promociones del distribuidor pueden dividirse en incentivadoras y comunicativas. A su vez, las incentivadoras pueden ser sobre precio o ajenas al precio, y las comunicativas se dividen en informativas y motivacionales. El resto de este capítulo describe detalladamente las posibles promociones en cada categoría.

Cuatro actividades promocionales del distribuidor son exclusivas de la venta minorista, en el sentido de que los fabricantes no las ofrecen normalmente: los expositores, la publicidad promocional, los precios rebajados y los cupones dobles. Según un estudio del sector alimenticio, cada actividad promocional del distribuidor aumentó las ventas en diferente porcentaje: los precios rebajados en el 17 por ciento, la publicidad promocional en el 14 por ciento, los expositores en el 11 por ciento y los cupones del minorista en el 1 por ciento<sup>2</sup>. En comparación, el efecto de los cupones del fabricante rondó el 9 por ciento.

Las anteriores actividades promocionales no fueron utilizadas siempre de forma aislada. Por el contrario, fueron combinadas frecuentemente, sobre todo las siguientes parejas: publicidad promocional con precio rebajado, y publicidad promocional con expositores.

Clasificación de las promociones del distribuidor.			
PRINCIPALMENTE INCENTIVADORAS		PRINCIPALMENTE COMUNICATIVAS	
Sobre precio	Ajenas al precio	Informativas	Motivacionales
Rebajas, cupones del distribuidor y cupones dobles	Premios, promociones conjuntas y financiación	Publicidad promocional, expositores y pruebas	Juegos, sorteos y regalos

Además, muchas categorías de productos se vendieron sólo con cupones del fabricante, y el 44 por ciento de las categorías se vendió sin ninguna promoción. Otro exhaustivo estudio concluyó que más del 40 por ciento de los precios rebajados fueron acompañados de expositores o de publicidad promocional.<sup>3</sup>

Los precios rebajados, la publicidad promocional, los expositores y los cupones dobles son exclusivos del distribuidor, de forma que van a ser explicados extensamente en este capítulo. Otras actividades promocionales del distribuidor son empleadas más frecuentemente por el fabricante –hacia el distribuidor o hacia el consumidor–, por lo que serán tratadas en los correspondientes capítulos.

## DESCRIPCIÓN DE LAS PROMOCIONES DEL DISTRIBUIDOR

### Expositores

Los expositores llamativos pueden aumentar mucho las ventas de los productos baratos. Por ejemplo, la Figura 10-2 presenta el impresionante efecto de los expositores en las ventas de cuatro categorías de productos. Ahora bien, ¿qué son los expositores? ¿Entre qué tipos de expositores pueden elegir los minoristas? ¿Qué papel desempeñan en las promociones de ventas?

Los **expositores** son elementos colocados en la tienda para destacar una marca sobre sus competidoras (véase Figura 10-3). Los costes de los expositores varían enormemente, desde los baratos y simples cartones, hasta los costosos y sofisticados expositores electrónicos interactivos.<sup>4</sup> Los fabricantes suministran a los minoristas los materiales necesarios para el expositor, y sufragán total o parcialmente sus costes. Los minoristas pueden cubrir cualquier coste adicional de los expositores con su propio presupuesto promocional o comercial. Cabe emplear una gran variedad de expositores en el interior de las tiendas. Estos pueden clasificarse en función de su ubicación y de su estructura.

FIGURA 10-2.		
Incremento de la demanda en las marcas con expositores.		
Ventas de la marca durante trece semanas de 1992		
Categoría de producto	Semanas en exposición	Aumento de las ventas a corto plazo
Cenas congeladas	5,8	245%
Detergentes para lavadoras	6,7	207
Aperitivos salados	12,5	172
Refrescos con gas	12,9	138

Fuente: Deveny, Kathleen (1992), "Displays Pay Off For Grocery Marketer," *The Wall Street Journal*, October 15, B1.

**FIGURA 10-3.**

*Expositor para destacar los productos de Margaret Astor.*

Fuente:  
Cortesía de DISME.



**Ubicación de los expositores.** Los expositores se clasifican según su localización en el establecimiento. El precio del lugar concreto está determinado por el coste que el espacio tiene para el propietario de la tienda y por la cantidad que los fabricantes están dispuestos a pagar. Cuanto más atractivo es un lugar, más alto será su precio. Normalmente, los lugares pueden dividirse en cuatro grupos: cercanos a la entrada, en los extremos del pasillo, dentro del pasillo y en la estantería.

Los expositores **cercanos a la entrada** están situados próximos al vestíbulo del establecimiento. Esta ubicación es muy buena, porque los expositores pueden ser vistos por cualquiera que entre en la tienda. Además, cuando se accede al establecimiento, los compradores están más frescos y receptivos, tienen los carros vacíos, disponen de todo el dinero y están más predispuestos a comprar impulsivamente.

Los expositores **en los extremos del pasillo** ocupan una posición algo menos interesante pero también muy llamativa. En esos lugares los expositores son visibles desde el interior del propio pasillo y desde otros pasillos. Otra ventaja de estos expositores es que los consumidores pueden pasar delante de ellos varias veces mientras recorren la tienda.

Los expositores dentro del pasillo se sitúan en una ubicación menos atractiva, porque prácticamente sólo son vistos desde el interior del pasillo.

Los expositores en la estantería están fijados sobre las baldas, normalmente cerca del producto. Suelen ser visibles sólo para quienes están dentro del pasillo y examinan los artículos ofrecidos en esa estantería. Es el sistema más barato y proporciona una efectividad relativa.<sup>5</sup>

**Estructura de los expositores.** Los expositores se pueden clasificar también en función de su estructura. Concretamente, cabe distinguir entre expositores físicos, centros y expositores electrónicos e interactivos.

Los expositores físicos son agrupaciones del producto o cualquier tipo de señal, prospecto o dispositivo que contribuye a enseñar el producto. Este tipo de expositores es el más popular actualmente. En algunas tiendas de alimentación hay vendedores cerca del expositor que ofrecen una muestra del producto.

Los expositores electrónicos e interactivos utilizan algún nuevo medio de comunicación, como una televisión, un aparato de vídeo, un ordenador, una consola informativa, etc. (véase la Figura 10-4). La televisión tiene a su favor que puede facilitar mucho el aprendizaje de las ventajas y los usos del producto. El expositor interactivo permite obtener una información adaptada a las particulares necesidades y preocupaciones de los consumidores.

Los centros son zonas grandes del establecimiento dedicadas a uno o más productos. El centro llama la atención, provoca interés y sobre todo proporciona información sobre los artículos. Los centros suelen contener mucha documentación y expositores instructivos sobre el producto. Algunos centros también pueden tener personas que contestan a las preguntas de los consumidores.

**Objetivos de los expositores.** La finalidad principal de los expositores es llamar la atención sobre ciertos productos o promociones, ya sean nuevos o conocidos. Muchos expositores y otros estímulos llaman la atención del consumidor dentro de la tienda. De ahí que los promotores deban ser creativos para diseñar expositores llamativos y sugerentes. En concreto, hay dos métodos para llamar la atención que son especialmente interesantes en este ámbito: la composición de los estímulos y el ofrecimiento de ventajas (véase el Capítulo 5).

Una segunda finalidad de los expositores consiste en dejar probar, catar o tomar una muestra del producto. Por ejemplo, las droguerías pueden facilitar que los consumidores prueben algunas novedades. Las tiendas de alimentación dan a probar los nuevos comestibles envasados. Por tanto, los expositores deben permitir que los consumidores cojan fá-



**FIGURA 10-4.**  
*Expositor interactivo electrónico que proporciona información sobre el producto.*

Fuente:  
Warner-Lambert Company.

cilmente los artículos antes de comprarlos. Esta accesibilidad de la mercancía facilita que el interesado examine el producto, elija entre las opciones disponibles o coja una muestra sin desestabilizar el resto de la mercancía.

Los expositores son más interesantes para los consumidores impulsivos o para quienes no han planificado antes sus compras. El empleo moderado de los expositores puede mejorar la comercialización de la marca. No obstante, los promotores deben evitar un uso excesivo de los expositores, que ha resultado perjudicial para ciertas marcas. Por ejemplo, la Figura 10-5 muestra que la mayoría de las ventas de Pepsi (el 62 por ciento) se producen ante un expositor, mientras que otro tanto sólo ocurre en la cuarta parte de las ventas de Coca-Cola. Los expositores no tienen mucha capacidad para discriminar en cuanto al precio, porque todos los que visitan la tienda pueden aprovecharse del descuento anunciado en un expositor.

### Publicidad promocional

La **publicidad promocional** es aquella en donde el minorista anuncia que el producto está disponible en unas condiciones favorables para el consumidor. En la práctica cualquier promoción siempre debe ir acompañada de cierta publicidad, para que surta el efecto conveniente. La publicidad promocional puede distribuirse por correo, puerta a puerta, o a través de medios de comunicación convencionales (prensa, revistas, etc.). La Figura 10-6 ilustra el contenido y diseño típicos de los folletos introducidos en los buzones. Algunos establecimientos colocan sus anuncios en periódicos locales, para alcanzar sólo a los potenciales compradores de la zona. Sin embargo, las empresas minoristas con tiendas en todo el país, suelen aprovechar el alcance y la rentabilidad de los diarios de ámbito nacional. Algunas tiendas presentan sus ofertas en la misma sección del periódico, y a veces coincidiendo con los días de la semana en que las ventas son superiores.

En función del formato, la publicidad promocional en medios impresos puede clasificarse en anuncios preferentes, anuncios por módulos y anuncios por palabras. Los **anuncios preferentes** son aquellos que cubren una página entera, una doble página, media página o formatos análogos. Normalmente se emplean para productos de rápida rotación, costosos o con precio muy rebajado. La promoción así anunciada seguramente va a atraer a muchos consumidores a las tiendas. Los **anuncios por módulos** ocupan una parte más pequeña de la página. Cada periódico tiene una división estándar de sus páginas en pequeños módulos, y el anunciante puede contratar tantos módulos como espacio publicitario necesite. Los **anuncios por palabras**, como su nombre indica, ocupan sólo una o dos líneas e informan lacónicamente sobre cierta promoción.

La publicidad promocional está principalmente controlada por los minoristas y atiende a sus fines. Sin embargo, muchos fabricantes no tienen problema en compartir con el

**FIGURA 10-5.**  
*Cuota de la facturación de marcas populares atribuible a los expositores.*

Marca	Porcentaje de las ventas anuales debidas a los expositores
Pepsi-Cola	62%
Dr. Pepper	49
Frito-Lay	37
Eagle Snacks	34
Nabisco Biscuit	30
Miller Brewing	27
Coca-Cola	25
Mars	25

Fuente: Adaptado de Gibson, Richard (1992), "The Fine Art of Stocking A Supermarket's Shelves," *The Wall Street Journal*, October 15, B1, B6.



**FIGURA 10-6.**  
Imagen de un folleto publicitario con las promociones de ALCAMPO.

Fuente:  
Cortesía de ALCAMPO.

minorista el coste de la publicidad promocional. ¿Qué fines busca la publicidad promocional? ¿Por qué los fabricantes quieren compartir sus costes? Como muchas tiendas ofrecen productos similares, la competencia entre ellas suele manifestarse en la prestación de mejores servicios y la disponibilidad de marcas concretas al precio más barato. Sin embargo, los consumidores sensibles al precio no pueden permitirse ir de tienda en tienda buscando el precio más bajo. La publicidad promocional atrae a estos consumidores, porque les informa sobre dónde pueden encontrar la marca deseada al precio más barato. Por tan-

to, la publicidad promocional se ha convertido en un elemento indispensable de la competencia entre tiendas de la misma categoría (por ejemplo, hipermercados, tiendas de electrodomésticos, etc.).

Los fabricantes suelen promover la publicidad promocional pagando parte de su coste. Pueden firmar acuerdos expresando exactamente su aportación a las campañas: un porcentaje de las ventas del producto logradas por el minorista; una parte del coste de la publicidad promocional; o una cantidad fija, siempre que el minorista acepte cierto compromiso en la publicidad promocional. En Estados Unidos, las tiendas de electrodomésticos cubren entre el 50 y el 75 por ciento del coste de la publicidad promocional con aportaciones de los fabricantes, y los minoristas de alimentación cubren igualmente casi todo el coste de la publicidad promocional.<sup>6</sup>

Las tiendas que venden productos de varios fabricantes tienden a realizar sus propios anuncios con una participación limitada de los fabricantes. Sin embargo, los fabricantes suelen preparar las campañas para los minoristas que ofrecen exclusivamente sus marcas. Así sucede, por ejemplo, con los concesionarios de automóviles.

### Precios rebajados

Muchas tiendas minoristas modifican los precios de los productos, ofreciendo descuentos periódicos en momentos fijos (enero, fin de temporada, etc.) o descuentos aleatorios (en períodos no determinables con anticipación). Unas pocas tiendas presumen de ofrecer precios siempre bajos. ¿Por qué adoptan los minoristas estas diferentes estrategias? ¿Cuál de ellas es más eficaz?

El **precio rebajado** es una reducción temporal del precio habitual del producto. También se denomina **precio descontado**. Este capítulo hará referencia a estos términos de forma indiferente. La duración del precio rebajado puede ser de un solo día o incluso limitarse a ciertas horas.

**Presentación de un precio rebajado.** Los precios rebajados pueden ser presentados ante los consumidores al menos de cuatro formas distintas:

- Comparación entre el precio habitual y el rebajado (“antes 20 dólares, ahora 15 dólares”).
- Declaración del valor absoluto del descuento (“5 dólares más barato”).
- Mención del porcentaje rebajado (“descuento del 25%”).
- Oferta de varios artículos al precio de uno (“llévese dos por el precio de uno”).

Estas formas de presentar un precio rebajado corren el riesgo de resultar engañosas (véase el Capítulo 2). En Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio ha decretado que son efectivamente engañosas las estrategias que presentan un precio oficial o habitual que no es cierto. Por ejemplo, sería engañoso declarar un descuento del 25 por ciento del precio habitual cuando apenas se ha vendido el producto a dicho precio. En España, la ley obliga a que siempre que se ofertan artículos rebajados, figure con claridad, en cada uno de ellos, el precio anterior junto con el precio reducido, salvo cuando se trate de artículos puestos a la venta por primera vez. No obstante, cuando se trata de una reducción porcentual de un conjunto de artículos, basta el anuncio genérico de la misma, sin necesidad de que conste individualmente en cada artículo ofertado.

En general, los tres últimos modos de presentar el descuento son mejores que el primero, en donde el consumidor tiene que calcular personalmente la rebaja. La única ventaja del primer método es que informa a los consumidores sobre el precio habitual. Entre los métodos segundo y tercero, probablemente va a ser más efectivo el que anuncie un mayor ahorro numérico. Por ejemplo, cuando el precio del artículo es bajo (supongamos dos dólares), anunciar un descuento absoluto (“ahorre 50 centavos”) no es tan eficaz como comunicar el

porcentaje rebajado (“ahorre el 25%”). Sin embargo, cuando el artículo es costoso (pongamos mil dólares), anunciar un descuento absoluto (“ahorre 100 dólares”) es mejor que revelar el porcentaje rebajado (“ahorre el 10%”). La investigación ha concluido que el cuarto método (dos por uno, tres por uno...) puede provocar el mayor incremento de las ventas.<sup>7</sup>

**Objetivos de los precios rebajados.** El principal objetivo estratégico de los precios rebajados es discriminar entre consumidores informados y desinformados, o entre fieles y fugables (véase Capítulo 9). Un segundo objetivo estratégico consiste en fomentar que el consumidor acumule existencias con un fin doble. Primero, a medida que el público acumula existencias de una marca, los minoristas reducen los propios inventarios y, en consecuencia, los correspondientes costes de mantenimiento. Y segundo, cuando el público acumula existencias de una marca, es menos propenso a comprar las marcas rivales. Por otra parte, los minoristas también ofrecen precios rebajados para hacer circular los bienes defectuosos, obsoletos o excedentes. Este último objetivo es táctico y no estratégico, como se explicó en el Capítulo 9.

### Cupones dobles

Los **cupones del fabricante** son vales en donde las empresas ofrecen a los consumidores algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones. El ahorro se denomina **valor impreso** del cupón. Los **cupones del distribuidor** son análogos a los del fabricante, salvo que son emitidos por los distribuidores. Los **cupones dobles** son aquellos en donde los distribuidores se comprometen a duplicar el valor impreso de los cupones del fabricante. El distribuidor sólo tiene que sufragar la cantidad duplicada, porque el fabricante luego le reembolsa el valor impreso más el coste de gestión. El fabricante además financia los costes de distribución, que no han sido modificados con la duplicación del cupón ofrecida por el distribuidor.

Los cupones dobles han llegado a ser una poderosa arma competitiva en algunos mercados. ¿Por qué ha sucedido esto? ¿Qué ventajas presenta esta estrategia? Para el distribuidor, el principal interés del cupón doble consiste en que el consumidor puede duplicar su ahorro, pero el distribuidor sólo cubre el valor impreso del cupón. Como el ahorro es grande, visible y sugerente para los consumidores, los cupones dobles son más eficaces que los simples cupones del distribuidor. Además, al tratarse de cupones, esta actividad promocional produce una mayor discriminación de precios que los simples descuentos. *Por eso, los cupones dobles tienen una mayor respuesta que los cupones del distribuidor y un efecto de discriminación de precios más alto que los descuentos.*

Además, los distribuidores que emplean cupones dobles pueden seguir manteniendo mayores precios que los distribuidores que no adoptan esta estrategia, sin que los consumidores perciban la diferencia.<sup>8</sup> Las ventajas señaladas han hecho de los cupones dobles un interesante medio promocional para los distribuidores, tanto para captar clientes como para luchar contra los competidores.<sup>9</sup>

## ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LAS PROMOCIONES DEL DISTRIBUIDOR

En el caso introductorio, el crecimiento inicial de las cadenas Kmart y Wal-Mart, y la posterior supremacía de Wal-Mart, ilustran la importancia del precio en la competencia minorista. Los consumidores son muy sensibles a los precios bajos. Sin embargo, las promociones estratégicas permiten a los minoristas ofrecer descuentos a los consumidores sensibles al precio, y seguir vendiendo con los habituales precios altos al resto de los consumidores. Para hacer esto, las empresas necesitan comprender cómo y en qué medida los consumidores responden a las variaciones de precios y a las promociones. Esta sección analiza la respuesta de

los consumidores en dos apartados: el primero describe el efecto de las promociones sobre las ventas, y el segundo examina las causas que motivan dicho efecto.

### Respuesta a las promociones del distribuidor

Las promociones del distribuidor tienen un efecto inmediato e intenso sobre las ventas, especialmente si incluyen descuentos. Por ejemplo, una rebaja del 20 por ciento en el precio puede provocar un incremento del 200 por ciento en las ventas. Para analizar la respuesta de las ventas vamos a definir dos conceptos: el *efecto principal* y el *efecto interactivo*.

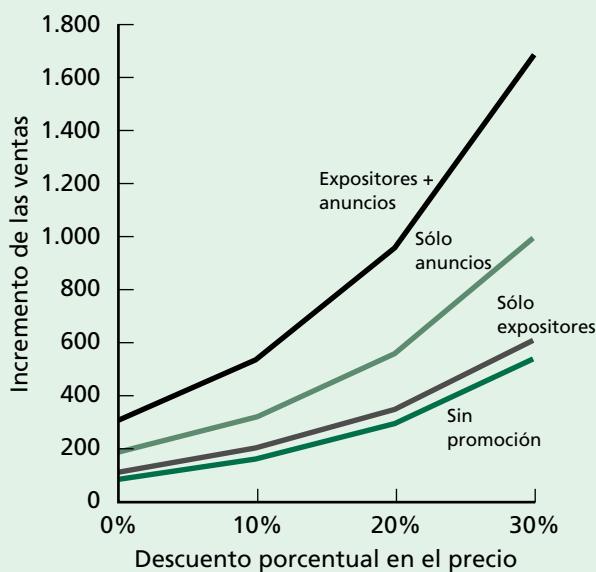
**Definiciones.** El **efecto principal de una variable** es el cambio que ésta provoca por sí misma en alguna otra variable. Por ejemplo, si de una semana a otra cierta tienda sólo modifica el precio de una marca y en consecuencia aumentan sus ventas, entonces esa respuesta se denomina efecto principal del precio sobre las ventas. El **efecto interactivo de dos o más variables** es el cambio provocado conjuntamente por tales variables y que supera al que causa cada una por separado. El **efecto total de dos o más variables** es la suma de sus efectos principales e interactivos.

Por ejemplo, consideremos los siguientes escenarios, que se muestran en la Figura 10-7:

- Sea (a) un aumento del 77 por ciento en las ventas provocado *sólo* por una rebaja del precio del 10 por ciento.
- Sea (b) un aumento del 85 por ciento en las ventas provocado *sólo* por unos anuncios promocionales.
- Sea (c) un aumento del 227 por ciento de las ventas provocado *simultáneamente* por un precio rebajado y unos anuncios promocionales.
- Y sea (d) = (c) - {(a) + (b)} = 65%.

Definimos (a) y (b) como los efectos principales del precio rebajado y de los anuncios promocionales, respectivamente; (c) como el efecto total del precio rebajado y de los anun-

**FIGURA 10-7.**  
Efectos principal e interactivo de las promociones del distribuidor.



Fuente: Adaptado de Blattberg and Nelsing (1989), "Sales Promotions: The Long and the Short of It," *Marketing Letters*, 1, 1, 81–97, con permiso de Kluwer Academic Publishers.

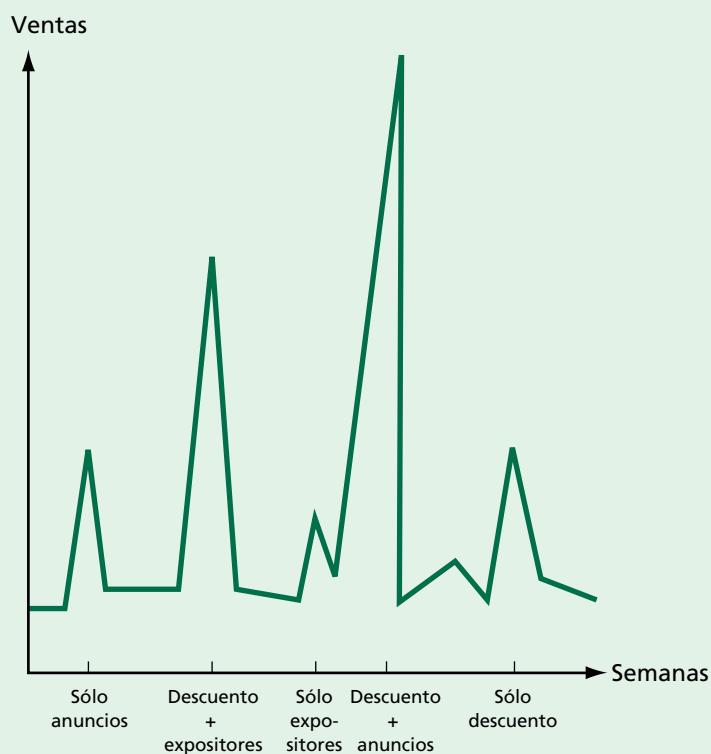
cios promocionales; y (d) como el efecto interactivo del precio rebajado y de los anuncios promocionales. En otras palabras, anunciar el precio rebajado provoca que se venda un 65 por ciento más que si no se anunciase; o bien, acompañar los anuncios con un descuento provoca que se venda un 65 por ciento más que si no se ofreciese descuento. Estas definiciones son importantes porque la investigación ha demostrado que el mayor impulso de las promociones del distribuidor no proviene del efecto principal de cada acción, sino del efecto interactivo de las acciones combinadas.

**Patrón de respuesta.** La Figura 10-8 muestra la respuesta de las ventas de una marca ante las actividades promocionales de cierto establecimiento durante sucesivas semanas. Los altibajos ilustran elocuentemente la incidencia de las promociones sobre la demanda. Este tipo de análisis es posible gracias a la actual disponibilidad de datos de *escáner*, que permiten conocer exactamente los factores que condicionan las ventas de una marca: momento de la compra, precio, promoción aplicable, tipo de comprador, etc. (véase Capítulo 14). Necesitamos identificar varios aspectos importantes de la Figura 10-8.

Primero, obsérvese la curva de ventas. No es suave ni curvilínea, sino dentada y con picos y valles muy marcados. El análisis de muchas marcas y semanas permite concluir que estos picos y valles no dependen de la periodicidad de las ventas, sino de las promociones del distribuidor.

En segundo lugar, casi todas las promociones del distribuidor provocan un aumento inmediato y pronunciado de las ventas. En este caso particular, las actividades promocionales claves son los precios rebajados, la publicidad promocional y los expositores. La altura de cada pico representa el nivel de respuesta de la demanda ante las actividades promo-

**FIGURA 10-8.**  
Ventas hipotéticas de una marca en respuesta a las promociones del distribuidor.



cionales. Si durante la misma semana se desarrollan varias actividades promocionales, la altura del pico representa el efecto total de tales promociones (c).

En tercer lugar, cada una de las promociones del distribuidor podría tener un efecto principal e interactivo sobre las ventas. Sin embargo, los datos de las series temporales no revelan este hecho de forma clara. La razón es que no hay observaciones suficientes sobre el comportamiento de cada promoción aislada, por parejas o en las múltiples combinaciones posibles. En términos estadísticos, este problema del solapamiento temporal de las causas se denomina *multicolinealidad*.

Por último, la altura de los picos no es homogénea a lo largo del tiempo. Muchos críticos de las promociones sostienen que los descuentos aumentan la sensibilidad al precio y en consecuencia reducen su efectividad futura. Quizá estos fenómenos suceden durante largos períodos de tiempo, y por tanto no son perceptibles en una *foto* de pocas semanas, como la de la Figura 10-8.

¿Qué sucedería si se agregasen los datos de diferentes marcas, períodos y tiendas? Si las promociones de las diferentes marcas y tiendas estuviesen distribuidas en el tiempo, la curva de ventas se suavizaría y los altibajos no serían tan abruptos. Por tanto, la respuesta de la demanda ante las promociones se refleja más fielmente en los **datos desagregados**, es decir, en información recopilada en componentes lo más razonablemente pequeños, como la marca, la tienda o la semana.

**Grado de respuesta.** La Figura 10-8 deja sin responder una pregunta importante: ¿cómo son los efectos principales e interactivos del precio rebajado, la publicidad promocional y los expositores? Los experimentos empíricos, y muchos análisis estadísticos sobre datos similares a los aquí presentados, han permitido apreciar mejor el grado de respuesta a las promociones en cuanto a los efectos principales e interactivos. Un estudio encontró efectos interactivos muy fuertes cuando el precio rebajado va acompañado de expositores o anuncios (véase Figura 10-7).

La Figura 10-7 representa la respuesta de las ventas (eje vertical) ante varios precios rebajados (eje horizontal), para diferentes combinaciones de expositores y anuncios (las cuatro curvas). La primera curva (la más baja) presenta el efecto principal de cada descuento porcentual, sin expositores ni anuncios. Cada siguiente curva añade el efecto de nuevas actividades promocionales: los expositores solos, los anuncios solos y la combinación de expositores y anuncios. El nivel inicial de las ventas es de cien unidades, a un precio sin descuento (0% en el eje horizontal), sin expositores ni anuncios: corresponde al punto de partida de la primera curva. Los efectos principales de los expositores y los anuncios, con referencia a las ventas iniciales, se observan en los valores que respectivamente toman las curvas segunda y tercera a un precio sin descuento. Todos los demás puntos de las curvas representan efectos totales: de los descuentos y expositores (segunda curva); de los descuentos y anuncios (tercera curva); y de los descuentos, expositores y anuncios (cuarta curva). Obsérvese que la figura describe un fuerte efecto interactivo entre el descuento y la publicidad, así como un fortísimo efecto interactivo entre el descuento, la publicidad y los expositores. Por ejemplo, combinar un descuento del 30 por ciento, los anuncios y los expositores implica que las ventas crezcan hasta 1.719 unidades, es decir, que se multiplique la demanda inicial por 17.

### Descomposición del rendimiento promocional

¿Por qué crecen las ventas después de una promoción del distribuidor? La respuesta obvia es que la promoción estimula a los consumidores a comprar más cantidad del producto. Sin embargo, los empresarios quieren saber exactamente por qué y cómo compra el público más cantidad del producto. Los analistas han identificado cuatro causas del crecimiento de las ventas: el incremento del consumo, el cambio de marca, la acumulación de existencias y el cambio de tienda. El crecimiento de las ventas como respuesta a una promoción se conoce popularmente como **tirón promocional**, mientras que su des-

glose en estos cuatro componentes se denomina **descomposición del rendimiento promocional**.<sup>10</sup> En las explicaciones siguientes llamamos **incremento de las ventas** al aumento de la facturación respecto al nivel habitual cuando no hay promoción. Explicaremos ahora cada causa por separado.

**Incremento del consumo.** El **incremento del consumo** es el aumento del empleo que un consumidor hace del producto con relación a su práctica habitual. En general, el incremento del consumo es reducido en muchos productos. El consumo de numerosos artículos de compra frecuente, como la leche o el detergente, no tiende a crecer mucho ante los descuentos. Y lo mismo sucede con el consumo de productos duraderos, como los frigoríficos o los televisores, que son bienes necesarios o que tienen una elevadísima penetración en los hogares. La razón es que incluso los consumidores sensibles al precio van a comprar sobre todo en función de la necesidad. Tampoco es probable que el incremento del consumo de ciertos servicios, como la guardería o la tintorería, vaya a aumentar como respuesta a unos precios rebajados. No obstante, el consumo de todos estos bienes y servicios puede crecer sustancialmente si se ofrecen descuentos lo suficientemente grandes, atípicos o inesperados.

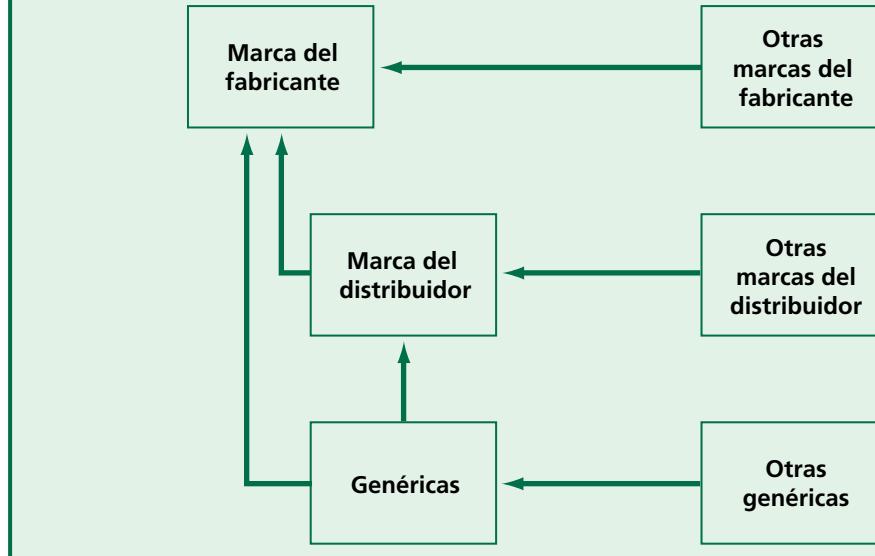
**Cambio de marca.** El **cambio de marca** es el hecho de que el consumidor compre una marca distinta de la que compra habitualmente. En cada categoría de bienes de consumo, los minoristas suelen ofrecer muchas marcas elaboradas por fabricantes rivales, que son bastante similares entre ellas. Con frecuencia, los precios también son comparables. En este escenario, los consumidores pueden tener preferencias poco arraigadas hacia las marcas concretas. Y cuando cualquiera de las marcas tiene descuento, se vuelve a menudo preferida sobre sus competidoras. Por eso el cambio de marca es el componente más importante del incremento de las ventas en la mayoría de los productos y servicios de consumo.<sup>11</sup>

Un estudio definió un plausible modelo asimétrico para el cambio de marca en los productos de alimentación.<sup>12</sup> Para comprenderlo necesitamos considerar los tipos de marcas disponibles en las tiendas. Las marcas pueden dividirse, en términos generales, en tres tipos con diferentes niveles de precio. Las **marcas del fabricante** son aquellas que el fabricante tiene en propiedad y decide autónomamente sobre el nombre, la publicidad, el precio, la calidad del producto, las innovaciones, etc. Por ejemplo, los vaqueros Levi's, los electrodomésticos Whirlpool o los yogures Danone. En segundo lugar, las **marcas del distribuidor**, que son propiedad del distribuidor y se venden normalmente a precio más bajo y con la enseña del establecimiento. Por ejemplo, los electrodomésticos Sears, los vaqueros Gap o los yogures Carrefour. Una variante de este tipo consiste en que el distribuidor venda en exclusiva ciertas marcas cuya denominación difiere de la compañía: por ejemplo, la empresa Carrefour comercializa los electrodomésticos Bluesky y Firstline, o la ropa Basics, Republic Aviation y Tex. Y, finalmente, las **marcas genéricas**, que no se identifican por un nombre concreto sino por la simple denominación del producto, y son comercializadas a un precio más barato, en envases muy sencillos.

El estudio citado demostró que cuando se lanza una marca del fabricante, quita ventas principalmente a las marcas del distribuidor y en menor medida a las marcas genéricas (véase la Figura 10-9). Cuando se lanza una marca de distribuidor, quita principalmente ventas a otras marcas de distribuidor y a marcas genéricas, pero no a marcas de fabricantes. Cuando se lanza una marca genérica, sólo quita ventas a marcas genéricas de otras tiendas. La razón puede ser que cada tipo de marca con precio ordinario tiene un grupo de consumidores favorables. Los compradores de las marcas más baratas consideran que son mejores las marcas más caras. Sin embargo, los compradores de marcas más caras buscan directamente los bienes con precios más altos (sean o no los de mayor calidad) y en consecuencia son menos sensibles a los descuentos de las marcas más populares. Por eso, el cambio de marca, que es el componente principal de la respuesta a los descuentos, tiende a ser heterogéneo en los tres grupos de marcas.

**FIGURA 10-9.**

*Atracción asimétrica de las promociones: dirección del flujo de ventas debido a un descuento.*



**Compra por adelantado y acumulación de existencias.** Comprar por adelantado es adquirir en el momento presente bienes que se necesitarán en el futuro, para aprovechar las ofertas actuales. Acumular existencias significa almacenar más unidades del producto de las que se necesitan para cubrir la demanda actual. Según las investigaciones, la compra por adelantado y la acumulación de existencias no son componentes principales del crecimiento de las ventas ante las promociones. En efecto, un análisis de la evolución de la demanda indica que la reducción de las ventas, una vez terminada la promoción, no es muy grande. Dos razones explican este hallazgo y tienen implicaciones diferentes para el minorista.

Un motivo de la escasez de compras anticipadas y de acopio de existencias radica en algunos inconvenientes de la acumulación de inventarios: limitación del espacio de almacenamiento, restricción presupuestaria y peligro de caducidad y obsolescencia. Esto sucede especialmente en los productos duraderos, que son caros, voluminosos, se renuevan muy esporádicamente y acaban quedando obsoletos. La acumulación de existencias en el caso de los servicios resulta todavía más difícil. Por ejemplo, se podría almacenar la ropa sucia hasta que la tintorería ofrezca un descuento, pero esta tarea no resulta fácil ni cómoda. La situación es un poco diferente en ciertos productos de alimentación. Por ejemplo, cuando hay descuentos algunos consumidores almacenan efectivamente productos enlatados, que se utilizan con frecuencia, son baratos, fáciles de almacenar y no se estropean. De hecho algunas familias acumulan comestibles en despensas y congeladores preparados al efecto. No obstante, hasta en los comestibles estos ejemplos constituyen más una excepción que una regla general.

Otra razón para la escasa acumulación de existencias por el público es que los minoristas ofrecen abundantes promociones, de forma que los consumidores encuentran ofertas interesantes en todo momento. Por ejemplo, los consumidores siempre pueden conseguir una marca rebajada, sin acelerar su ritmo de compras, sólo con la condición de estar dispuestos a cambiar de marca. Además, para algunos productos que se compran esporádicamente, como los electrodomésticos, los descuentos se suceden con mucha más frecuencia que el tiempo transcurrido entre las compras del consumidor. Por ejemplo, los te-

levisores suelen promocionarse antes de las principales vacaciones, pero los consumidores compran un nuevo aparato cada varios años. En estas circunstancias, los consumidores podrían conseguir su marca favorita con descuento sin tener que ajustar el momento de compra. Por eso los minoristas deben vigilar para que no haya mucha acumulación de existencias o compras por adelantado. Por otra parte, un bajo nivel en ambas operaciones puede deberse a la excesiva frecuencia de los descuentos, más que a la aversión del público hacia la acumulación de existencias.

**Cambio de tienda.** El **cambio de tienda** es la selección de un establecimiento diferente al que frecuenta un consumidor debido a una promoción del distribuidor. El cambio de tienda depende de la cantidad que el consumidor se puede ahorrar en el nuevo establecimiento con relación a la cesta de la compra de esa ocasión. Si el individuo va a comprar un artículo caro –como un electrodoméstico– y esa vez no piensa adquirir más productos, es probable que cambie de tienda para lograr un buen descuento. Si cada establecimiento ofrece sólo una marca, el cambio de tienda coincide con el cambio de marca, y entonces este factor tiende a ser un componente principal del incremento de las ventas. En cuanto a los comestibles, que tienen precios generalmente bajos y se compran muchos cada vez, los descuentos en una marca pueden no estimular el cambio de tienda.

Por otra parte, los minoristas a veces emplean reconocidas marcas del fabricante como **reclamos**. Las venden con grandes descuentos para atraer a los consumidores a sus tiendas. Entonces el cambio de tienda puede suponer un componente principal del incremento de las ventas. La marca promocionada como reclamo puede no ser rentable en sí misma, pero atrae a nuevos clientes que dejan beneficios adicionales con el conjunto de sus compras.

De los cuatro componentes del rendimiento de las ventas, el incremento del consumo y el cambio de tienda suponen verdaderas ventas adicionales para el minorista. El cambio de marca y la acumulación de existencias provocan simplemente un cambio en el objeto o en la planificación temporal de la compra, pero no aportan beneficios importantes para el minorista. Por tanto, el minorista necesita elegir la combinación de actividades promocionales que maximiza el incremento del consumo y el cambio de tienda, y que minimiza la acumulación de existencias y el cambio de marca. Ahora bien, ¿cuándo resulta rentable una promoción del distribuidor? La respuesta exige descomponer el rendimiento de las ventas ante el esfuerzo promocional.

## LA RENTABILIDAD DE UNA PROMOCIÓN DE PRECIO

**E**l 1 de marzo de 1989, el gigante minorista Sears instauró una nueva estrategia: precios siempre bajos. Hasta entonces la compañía había seguido una estrategia de precios altos, interrumpidos por breves descuentos, aleatorios o periódicos. El precio siempre bajo se encontraba probablemente entre el elevado precio ordinario y el reducido precio descontado. Sin embargo, Sears anunció sus precios siempre bajos como si se trataran de precios descontados. En una carta a los clientes en donde describía la nueva política de precios, Sears manifestó: "Considérelo una oportunidad que nunca termina". La compañía calificó la nueva estrategia como "el mayor cambio en nuestra historia de 102 años",<sup>13</sup> y gastó 200 millones de dólares para anunciarla a los consumidores.<sup>14</sup> Sin embargo, tan sólo un mes después, Sears continuó haciendo rebajas en ciertas mercancías, aunque de forma más selectiva y menos frecuente. Un año más tarde, Sears retornó a su antigua estrategia de precios altos y descuentos.<sup>15</sup>

¿Por qué tenía Sears inicialmente una estrategia de precios altos y descuentos? ¿Por qué cambió a una estrategia de precios siempre bajos? ¿Por qué retornó después a su primitiva estrategia de precios? Esta sección explica la teoría que permitirá contestar a estas preguntas y determinar si Sears actuó adecuadamente. El primer apartado explica cómo analizar la rentabilidad de una promoción basada en el precio. Luego se señalan algunas implicaciones estratégicas de estas actividades promocionales. Y finalmente la teoría se aplica al caso de Sears. Conviene recordar del Capítulo 9 que la promoción basada en el precio es el tipo más común de promoción del distribuidor.

### Análisis de la rentabilidad

El punto de partida es la respuesta de la demanda ante la promoción de precio, como muestra la Figura 10-8. A partir de esa información, la Figura 10-10 presenta la supuesta curva de las ventas semanales de una marca en cierto establecimiento. Las ventas semanales son estables salvo un considerable incremento durante la segunda semana, debido a una promoción de precio.

La rentabilidad de la promoción del distribuidor depende de la diferencia entre las ventas incrementadas y los costes de la promoción, que son de dos tipos: los costes fijos, que no varían con la cantidad vendida (por ejemplo, los gastos publicitarios) y los costes de oportunidad.<sup>16</sup> Recuérdese del Capítulo 9 que un **coste de oportunidad** es la pérdida en que se incurre cuando no se aprovecha la ocasión de obtener un beneficio. Cuando el distribuidor ofrece una promoción de precio, soporta el coste de oportunidad de aquellos consumidores que habrían comprado al precio habitual pero compran al precio descontado.

Vamos a analizar la rentabilidad y los costes en tres casos progresivamente más complejos. El Caso 1 mantiene dos hipótesis: todo incremento de las ventas resulta beneficio para el minorista, y no hay costes fijos de la promoción. Por su parte, el Caso 2 relaja la primera de estas hipótesis, mientras que el Caso 3 relaja ambas.

**Caso 1.** En la Figura 10-10 supongamos que la línea continua representa la evolución de las ventas unitarias. La zona *a* representa las **ventas regulares**, que se producen sin que haya promociones. El subíndice de *a* indica la semana de que se trata. Las ventas regulares de cada periodo competen a los compradores leales que, según definimos en el Capítulo 9, son los que compran su marca preferida de forma habitual, aunque no tenga descuento. Por otra parte, en la segunda semana, las ventas regulares (*a*<sub>2</sub>) se pueden atribuir a los **leales afortunados**, que son los compradores leales que se han beneficiado del descuento promocional aunque ellos habrían comprado igual al precio ordinario. Las ventas de las demás semanas pueden atribuirse a los **leales desafortunados**, que son los que compran el producto al precio ordinario. Supongamos que el área (*b*) representa el incremento de unidades vendidas gracias a la promoción. Llamemos *m* al margen del minorista por unidad vendida antes de rebajar el precio, y *d* al descuento unitario ofrecido por el minorista. Dados estos valores, ¿hay suficiente información para determinar si la promoción es rentable? Si fuera así, ¿se puede deducir qué condición es necesaria?

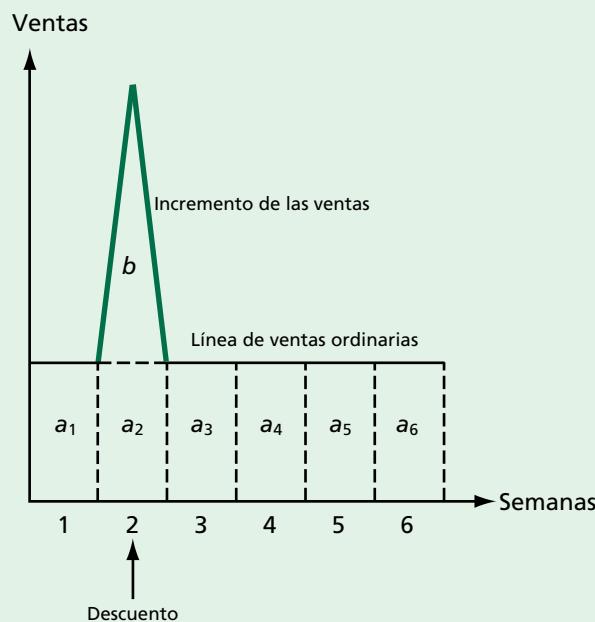
Tenemos información suficiente para calcular la rentabilidad. La actividad es rentable si las ventas incrementadas superan los costes totales de la promoción. En este caso, como no hay gastos promocionales fijos, todos los costes son de oportunidad, derivados de los compradores regulares que se aprovechan del descuento. Por tanto, la promoción de precio es rentable si:

$$\text{Ecuación 1: } b(m - d) > a_2 d$$

Observe que el beneficio unitario que consigue el minorista por cada consumidor adicional es el margen menos el descuento (*m* - *d*). Como hay *b* consumidores que compran

**FIGURA 10-10.**

Respuesta figurada de las ventas ante una promoción de precio.



con la rebaja, el **incremento del beneficio** viene dado por  $b \times (m - d)$ . La pérdida de oportunidad es causa de los consumidores leales que aprovechan el descuento cuando podrían haber comprado al precio ordinario. Hay  $a_2$  leales afortunados que obtienen el descuento  $d$ . Por tanto, la pérdida total de oportunidad es  $a_2 \times d$ . Dada la información anterior, el precio del producto, los costes fijos de fabricación y las ventas durante las demás semanas, son irrelevantes para determinar la rentabilidad de la promoción.

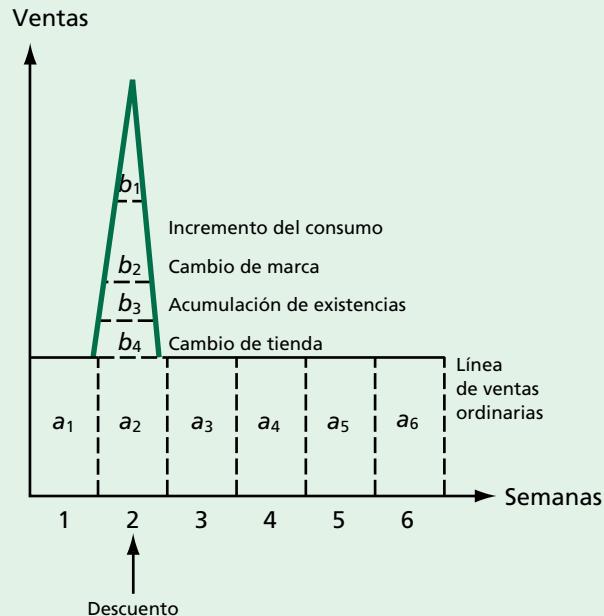
**Caso 2.** En los mercados reales la respuesta a las promociones nunca es tan simple como se ha descrito en la Figura 10-10. En ella no se muestra el **incremento real de las ventas**, que es el aumento de las ventas que no se hubiera producido de no haber rebajado el precio. Como se ha explicado antes, cuatro fenómenos simultáneos hacen que la respuesta de las ventas sea más compleja que en la Figura 10-10: incremento del consumo, cambio de marca, acumulación de existencias y cambio de tienda. Llámemos  $b_1$ ,  $b_2$ ,  $b_3$  y  $b_4$  respectivamente a la fracción de las ventas que provoca cada uno de estos factores (véase Figura 10-11).

¿Qué rentabilidad tiene la promoción dada esta descomposición del rendimiento de las ventas?

La regla de decisión sigue siendo la misma. La actividad es rentable si los beneficios generados por la promoción son mayores que los costes en que se incurre. Sin embargo, observe que la pérdida de oportunidad en este caso no es sencillamente  $a_2$ , sino también  $b_2$  (la fracción de las ventas por cambio de marca), más  $b_3$  (la fracción de las ventas por acumulación de existencias). Para simplificar, asumamos que las otras marcas tienen un margen similar al de la marca promocionada. El incremento real de las ventas es sólo  $b_1$  (el aumento de consumo) y  $b_4$  (el cambio de tienda). Por eso, siguiendo la lógica de la Ecuación 1, la promoción sería rentable si se cumpliese la condición:

$$\text{Ecuación 2: } (b_1 + b_4)(m - d) > (a_2 + b_2 + b_3)d$$

**FIGURA 10-11.**  
*Desglose del rendimiento de las ventas.*



**Caso 3.** La decisión del minorista de rebajar el precio incluye también algunos **costes promocionales fijos**, que no varían con el número de unidades vendidas. Los más evidentes son los expositores y los anuncios. Ambos medios pueden aumentar mucho la eficacia de la promoción, como se mostró en la Figura 10-7. Los minoristas también incurren en ciertos costes fijos relacionados con la gestión de las promociones. Uno de ellos surge al etiquetar con el nuevo precio los artículos o las estanterías. Otro consiste en gestionar un mayor inventario para responder al crecimiento de las ventas. Un tercer coste fijo surge de planificar la promoción, actividad que requiere bastante tiempo debido al gran número de artículos ofrecidos por un minorista, la variación constante en las promociones de esos artículos y la necesidad de considerar las variadas estrategias de los competidores. Por otra parte, los fabricantes dan bonificaciones a los minoristas para cubrir parte de los costes fijos, especialmente para los expositores y los anuncios (véase el Capítulo 11). Si  $f_1$  representa los costes de los expositores y los anuncios menos la bonificación del fabricante, y  $f_2$  representa los costes de gestión, la promoción sería rentable cuando se cumpliese esta condición:

$$\text{Ecuación 3: } (b_1 + b_4)(m - d) > (a_2 + b_2 + b_3)d + f_1 + f_2$$

Respecto a la Ecuación 2, lo único que hemos hecho es añadir los gastos  $f_1$  y  $f_2$  a los costes de promoción, o a la parte derecha de la Ecuación 3.

### Implicaciones estratégicas

La relevancia estratégica de la Ecuación 3 depende de los valores de los parámetros, especialmente en los componentes del incremento de las ventas ( $b_1$ ,  $b_2$ ,  $b_3$  y  $b_4$ ). La revisión de las investigaciones en esta área permite llegar a las siguientes generalizaciones:

- El incremento del consumo ( $b_1$ ) es bajo.

- El cambio de marca ( $b_2$ ) es el principal componente del incremento de las ventas en la mayoría de los bienes de consumo.<sup>17</sup>
- La acumulación de existencias como respuesta a los descuentos ( $b_3$ ) no es un componente fundamental del incremento de las ventas.
- El cambio de tienda es importante en los artículos caros (como los electrodomésticos), pero es bajo en los artículos baratos, salvo cuando éstos se utilizan como reclamo.

Estos hallazgos nos introducen en tres importantes fenómenos estratégicos asociados a las promociones: la planificación de los descuentos, las tiendas con precios siempre bajos y la baja transferencia.

**La planificación de los descuentos.** En la mayoría de las tiendas, los descuentos suelen ofrecerse con poca frecuencia y durante cortos períodos de tiempo. ¿Por qué razón se sigue este calendario de descuentos? El motivo es que cuando los precios rebajados se ofrecen frecuentemente o son muy prolongados, su eficacia va reduciéndose con el tiempo.<sup>18</sup> La mayoría de los consumidores que incrementan las ventas, se aprovechan del descuento durante la primera semana de rebajas. Además, según transcurre la promoción, va creciendo el número acumulado de leales afortunados y, en consecuencia, aumentan los costes de oportunidad o de fuga (para más detalles véase el Capítulo 9).

**Las tiendas con precios siempre bajos.** El **precio siempre bajo** es una estrategia por la que un minorista vende habitualmente a un precio que suele ser igual o inferior al precio descontado de otros minoristas. Por el contrario, una **estrategia de precio siempre alto** supone mantener habitualmente un precio elevado, y ofrecer esporádicamente ciertos descuentos. En los últimos años, han aflorado y abundado las tiendas con precios siempre bajos: por ejemplo, Costco, Sam's Warehouse y Price Club en Estados Unidos, o Día, Lidl y Aldi en Europa. ¿Cómo se explica el comportamiento de estas tiendas? En algunas ciudades, estas tiendas coexisten con los habituales minoristas que fijan elevados precios ordinarios y ofrecen esporádicamente descuentos. La aparición de las tiendas con precios siempre bajos puede deberse a dos razones: los elevados costes de promoción y la existencia de segmentos especiales de compradores.

**Costes de promoción elevados.** Las políticas de descuentos de los minoristas estimulan mucho las ventas pero también añaden importantes costes, relacionados con el nuevo etiquetado, la gestión de inventarios y la planificación promocional. Un precio siempre bajo evitaría muchos de estos costes y a veces sería rentable. Por ejemplo, cuando Sears aplicaba precios altos y descuentos, llegó a tener 8.000 artículos en oferta semanal. La estrategia costaba a la compañía 200 millones de dólares al año.<sup>19</sup> Las tiendas con precios siempre bajos pueden mantener también costes bajos si no conservan existencias de demasiadas marcas, no aceptan cupones y compran sólo marcas promocionadas por los fabricantes. ¿Qué regla haría rentable la estrategia de precios siempre bajos? Sería rentable cuando los costes promocionales fueran demasiado elevados (no se cumple la Ecuación 3), pero los precios bajos atrajeran a suficiente gente (se cumple la Ecuación 2).

La proliferación de tiendas con precios siempre bajos puede ser una reacción de los minoristas ante los elevados costes de promoción. Tal vez los minoristas no han percibido que cuando se ofrece a diario un precio bajo, esto no genera suficiente interés para atraer a los consumidores a las tiendas. O quizás los minoristas no han percibido que en una estrategia de precios altos y descuentos, los consumidores menos sensibles al precio contribuyen efectivamente a los beneficios. Por ejemplo, un estudio de la Universidad de Chicago controló los precios de diecinueve categorías en una cadena de supermercados, con algunas tiendas de precios siempre bajos y otras tiendas de precios altos y descuentos.<sup>20</sup> Las primeras tiendas lograron unas ventas algo mayores que las segundas, pero con beneficios muy inferiores (un 17 por ciento por debajo). Algunos minoristas pueden tam-

bién fijar precios siempre bajos como un sueño para atraer a los consumidores, sin una verdadera estrategia de mantener siempre bajos los precios de todos los productos.<sup>21</sup>

**Segmentos especiales de compradores.** Los consumidores sensibles al precio pueden ser segmentados en dos grupos: buscadores y no buscadores. Los buscadores sensibles al precio son aquellos que tienen tiempo y están deseando encontrar precios bajos, recortar cupones o planificar las compras para adquirir sus marcas preferidas en promoción. Los no buscadores sensibles al precio son aquellos que quieren precios bajos pero no tienen tiempo ni están dispuestos a conquistar el máximo ahorro. Las tiendas de precios siempre bajos atraen a este segundo segmento: al garantizar precios siempre bajos interesan mucho a estos consumidores, que ven así reducidos sus costes de búsqueda.

**Transferencia baja.** El principal componente de las promociones de precio por parte de las tiendas es el cambio de marca. Como sugiere el análisis anterior, un cambio de marca no ayuda necesariamente a los beneficios de un minorista, especialmente si éste consigue el mismo margen con la marca rebajada y con la marca que abandona. Un cambio de marca considerable reduce la motivación del minorista para ofrecer promociones sobre marcas concretas, aun cuando sus fabricantes ofrezcan estimulantes promociones por propia iniciativa. En consecuencia, el minorista tiende a no transferir la promoción del fabricante a los consumidores. El Capítulo 11 analiza este problema con mayor detalle. La causa final de la baja transferencia es el notable cambio de marca (más que el incremento del consumo o el cambio de tienda), en respuesta a las promociones del distribuidor.

### Trasfondo de la estrategia de precios de Sears

Ahora estamos en condiciones de responder a las preguntas del inicio de la sección, sobre la estrategia promocional de Sears.

¿Por qué tenía inicialmente una estrategia de precios altos y descuentos? Sobre todo para discriminar entre consumidores sensibles y no sensibles al precio. Durante los años ochenta, las tiendas de descuento –como Wal-Mart, Target y Kmart– empezaron a atraer un número creciente de compradores, con precios generalmente más bajos que los de Sears en productos comparables. Al ofrecer descuentos periódicos o aleatorios, Sears intentó igualar los precios bajos de estos competidores, sin reducir los precios ordinarios de sus productos.

¿Por qué adoptó una estrategia de precios siempre bajos? A finales de los ochenta, los descuentos de Sears eran tan populares que la mayoría de sus productos se vendía a precios rebajados. Por ejemplo, una revisión administrativa descubrió que durante un tiempo la aspiradora recogida en la Figura 10-12 se vendió 4.301 veces al precio descontado, y 56 veces al precio ordinario.<sup>22</sup> Las reducidas ventas a precio ordinario probablemente no justificaron los costes de la estrategia de precios altos y descuentos. Y, más importante aún, en 1986 la Administración Pública denunció a Sears por precios engañosos al anunciar grandes descuentos sobre su precio ordinario, cuando en realidad se habían realizado muy pocas ventas a ese precio ordinario. Sears pagó una multa de 75.000 dólares para anular este cargo.<sup>23</sup> Por tanto, la presión legal y los costes de la primitiva estrategia llevaron a Sears a adoptar una estrategia de precios siempre bajos.

**FIGURA 10-12.**  
Precios ordinarios y promocionados en Sears.

Artículo	Precio ordinario	Precio rebajado	Precio siempre bajo
Aspiradora Kenmore	299,99\$ o 319,99\$	199,99\$	219,99\$
Sofá de tres plazas Dearborn	1.749,97\$	899,94\$	979,00\$
Sofá Saratoga y sillas a juego	1.149,98\$	699,96\$	699,00\$

Fuente: Richter, Paul (1989), "NY Sues Sears, Alleging Pricing Policy Deceptions," *Los Angeles Times*, December 22, D3-D4.

*¿Por qué retornó después a la estrategia de precios altos y descuentos?* Sears gastó doscientos millones de dólares en anunciar la estrategia de precios siempre bajos. Se jactaba de que la nueva estrategia (apoyada con la campaña publicitaria) aumentó un 56 por ciento los beneficios con relación al periodo comparado. Sin embargo, todavía no lograba competir con minoristas de descuento como Kmart, Wal-Mart y Target.<sup>24</sup> Estas tiendas ofrecían precios más bajos que Sears y hacían promociones con frecuencia, mientras que Sears, sin ofrecer promociones especiales, no entusiasmaba al público ni atraía a muchos compradores. Sólo el 36 por ciento de los clientes de Sears dijo estar muy satisfecho con el nuevo formato.<sup>25</sup> Además los interventores públicos descubrieron que los precios siempre bajos no estaban tan rebajados como los descuentos anteriores. Esta diferencia no habría sido importante si Sears no hubiera promovido una sonada campaña publicitaria presumiendo de tener precios siempre bajos equivalentes a sus anteriores rebajas. Luego, ante la mayor presión de las autoridades y los competidores, Sears volvió a su primitiva estrategia de precios altos y descuentos.

Estos cambios indican de qué modo las compañías deben valorar atentamente las cuestiones clave de la estrategia de precio: la proporción relativa de consumidores leales y sensibles al precio, el interés generado por los descuentos, los costes de aplicación de esos descuentos, y la honestidad al anunciar precios ordinarios y rebajados.

## RESUMEN

Las promociones del distribuidor son condiciones ventajosas que el distribuidor –normalmente el minorista– ofrece temporalmente a los consumidores. Están motivadas por las promociones del fabricante, la competencia entre los minoristas y los propios objetivos de los distribuidores. Algunas promociones del distribuidor se asemejan a las del fabricante o consumidor, pero hay cuatro actividades promocionales que son exclusivas del distribuidor y le sirven como poderosas armas competitivas: expositores, publicidad promocional, precios rebajados y cupones dobles.

Los diversos expositores se pueden clasificar por su ubicación en la tienda y por su estructura física. El propósito fundamental de los expositores es llamar la atención sobre algún nuevo producto u oferta, recordar a los consumidores un artículo conocido o anunciar un descuento. Los expositores no tienen gran capacidad discriminatoria, pero atraen mucho a los compradores impulsivos.

Los anuncios promocionales pueden ser publicados en periódicos y revistas, enviados por correo o distribuidos puerta a puerta. Como muchas tiendas ofrecen productos similares, la competencia entre ellas suele manifestarse en la prestación de mejores servicios y la disponibilidad de marcas concretas al precio más barato. La publicidad promocional se ha convertido en un elemento indispensable de la competencia entre tiendas de la misma categoría.

Los precios rebajados pueden presentarse al menos de cuatro formas: comparación entre el precio habitual y el rebajado, declaración del valor absoluto del descuento; mención del porcentaje rebajado y oferta de varios artículos al precio de uno (por ejemplo, dos por uno). Los descuentos de los minoristas pretenden varios objetivos: discriminar entre leales y fugables, que el consumidor acopie existencias, vender bienes deteriorados y reducir los excedentes de inventario.

Los cupones dobles ofrecen a los consumidores el doble de su valor impreso, pero el minorista sólo paga la cantidad impresa y

no sufraga los costes de distribución. Así, los cupones dobles son más atractivos para los consumidores que los cupones del minorista con igual valor impreso. Además, los cupones dobles tienen más capacidad discriminadora que los precios rebajados con igual valor total.

Los precios rebajados provocan un crecimiento inmediato de las ventas, en proporción a la cuantía del descuento. Los expositores y los anuncios, empleados aisladamente, producen pequeños incrementos de las ventas, pero, combinados con los descuentos, provocan un gran tirón de la demanda. El crecimiento de las ventas debido a la promoción del distribuidor proviene principalmente del cambio de marca; y en segundo lugar está motivado por el incremento del consumo, el cambio de tienda y la acumulación de existencias. La descomposición del rendimiento promocional en estos cuatro componentes es importante para determinar la rentabilidad.

Una promoción de precio es rentable si las ventas incrementadas superan los gastos generados. Cuando se mide el verdadero incremento de las ventas, los minoristas deben discernir qué parte corresponde a compradores que acumulan existencias y qué parte a quienes simplemente cambian de marca. Los gastos promocionales son la suma de los costes fijos de la actividad promocional y los costes de oportunidad, que surgen cuando se benefician del descuento algunos individuos que comprarían al precio ordinario. Los minoristas deben ofrecer descuentos breves y poco frecuentes para impulsar los beneficios. Los minoristas son reacios a transferir las promociones del fabricante, debido a que el cambio de marca provocado por sus propias promociones no ayuda realmente a sus ventas y beneficios. La cuantía de los costes promocionales fijos y la reducción de las ventas con precios ordinarios, han motivado que algunos minoristas opten por ofrecer precios siempre bajos.

### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los diferentes tipos de promociones del distribuidor? ¿Qué objetivos buscan?
2. ¿Qué nivel de eficacia tienen las promociones en la consecución de los objetivos?
3. ¿Qué fines persigue la publicidad promocional? ¿Por qué los fabricantes comparten su coste con los distribuidores?
4. ¿Qué estrategias pueden adoptar los minoristas para presentar un descuento? ¿Qué fin pretende cada una de ellas? ¿Y qué grado de efectividad alcanza cada una?
5. ¿Qué son los cupones dobles? ¿Por qué gustan a los minoristas y a los consumidores?
6. ¿Cómo se pueden observar los efectos de las promociones del distribuidor sobre las ventas? ¿Qué formato de información permite examinar mejor estos efectos? Explíquese.
7. ¿Qué efectos principales e interactivos tienen los descuentos, los anuncios promocionales y los expositores sobre las ventas?
8. ¿Qué es el tirón promocional? ¿Cómo se descompone?
9. ¿Qué información mínima se requiere para determinar si la promoción de precio es rentable? Dada esa información, ¿se puede deducir la condición necesaria?
10. ¿Qué rentabilidad tiene un simple descuento sin otros estímulos promocionales?
11. Los descuentos deberían ser breves y poco frecuentes. ¿Por qué?
12. En los últimos años han proliferado las tiendas con precios siempre bajos. ¿Qué ha motivado el auge de estas tiendas?
13. ¿Qué regla haría rentable la estrategia de precios siempre bajos?
14. ¿Por qué Sears tuvo inicialmente una estrategia de precios altos y descuentos? ¿Por qué cambio a una estrategia de precios siempre bajos? ¿Por qué luego retornó a la estrategia primitiva?

### NOTAS

1. Adaptado a partir de Duff, Christina, and Bob Ortega (1995), "How Wal-Mart Outdid A Once Touted Kmart In Discount-Store Race," *The Wall Street Journal*, March 24, A1, A3.
2. Fader, Peter S., and Leonard M. Lodish (1990), "A Cross-Category Analysis of Category Structure and Promotional Activity For Grocery Products," *Journal of Marketing* 54 (October), 52–65.
3. *Infoscan Report on Trade Promotions*, Chicago, Information Resources Inc.
4. Point of Purchase Advertising (1994), "Technology Gives P-O-P A New Look," *Advertising Age*, September 26, P6.
5. The Editors (1995), "Still Bullish On Promotion," *PROMO Magazine's Source Book 95*, Wilton, CT: PROMO, 13.
6. Blattberg, Robert C., and Scott A. Neslin (1990), *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
7. Blattberg and Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*.
8. Hess, James D., and Eitan Gerstner (1991), "Who's Afraid Of Double Coupons," working paper 91-03, North Carolina State University, Department of Business Management, December.
9. Krishnan, Trichy V., and Ram C. Rao (1995), "Double Couponing and Retail Pricing in A Couped Category," *Journal of Marketing Research* 32 (November), 419–432.
10. McAlister, Leigh (1983), "Decomposing the Promotional Bump," working paper, Massachusetts Institute of Technology.
11. Gupta, Sunil (1988), "Impact of Sales Promotions on When, What and How Much to Buy," *Journal of Marketing Research* 25 (November), 342–355.
12. Blattberg, Robert C., and Kenneth J. Wisniewski (1989), "Price Induced Patterns of Competition," *Marketing Science* 8, 4 (Fall), 291–309.
13. Schwadel, Francine (1989), "What Looks Like a Sale, But Isn't A Sale?" *The Wall Street Journal*, April 27, B1.
14. Fitzgerald, Kate (1992), "Brennan Will Have to Answer to Upset Sears Shareholders," *Advertising Age*, April 20, 3, 42.

15. *Ibid.*; Schwadel, Francine (1988), "Sears Switches Pricing Strategy to Combat Discounters," *The Wall Street Journal*, November 1, B1.
16. También existe un coste directo de la promoción, que viene afectado por el tamaño del descuento aplicado a cada unidad vendida.
17. Gupta, "Impact of Sales Promotions on When, What and How Much to Buy."
18. Aradhna, Krishna (1994), "The Impact of Dealing Patterns On Purchase Behavior," *Marketing Science* 13, 4 (Fall), 351–373.
19. Schwadel, Francine (1989), "The 'Sale' Is Fading As A Retailing Tactic," *The Wall Street Journal*, March 1, B1.
20. Hoch, Steve, Xavier Dreze, and Mary Purk (1993), "Data Driven Micro-Marketing: An Analysis of EDLP and Hi-Lo Pricing Strategies," Working Paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
21. *Progressive Grocer* (1994), "Is EDLP For Everyday?" (April), 30.
22. Richter, Paul (1989), "NY Sues Sears, Alleging Pricing Policy Deceptions," *Los Angeles Times*, December 22, D3–D4.
23. *Ibid.*
24. Fitzgerald, "Brennan Will Have to Answer to Upset Sears Shareholders."
25. Fitzgerald, Kate (1990), "Sears' Plan on the Ropes," *Advertising Age*, January 8, 1, 42.



# C A P Í T U L O

Promociones  
del fabricante



**A**finales de 1991, Procter & Gamble sorprendió a sus distribuidores con el anuncio de una nueva estrategia, que llamaremos de **precio tasado**. La estrategia suponía un precio más bajo para los distribuidores en los productos de Procter & Gamble, a cambio de una reducción importante de sus promociones del fabricante. De alguna forma, el precio tasado era semejante al precio siempre bajo que Sears y otros minoristas estaban aplicando a los consumidores. Los grandes distribuidores –como Costco o Sam's Club– y las cadenas de descuento –como Wal-Mart– dieron la bienvenida a la nueva estrategia. No obstante, se opusieron muchos minoristas que utilizaban una estrategia de precios altos y rebajas. Además, los competidores líderes –como Lever Brothers y General Mills– no aplicaron inmediatamente su propia estrategia de precio tasado. Como resultado, en 1992 Procter & Gamble perdió un significativo cuatro por ciento de cuota de mercado en casi todas las categorías en donde aplicó el precio tasado. Según un informe, en 1992 la facturación nacional de Procter & Gamble cayó un siete por ciento con los mayoristas y un diecisésis por ciento con las cadenas farmacéuticas. Muchos expertos pusieron en duda que Procter & Gamble continuara con su estrategia, a la vista de tales pérdidas. Sin embargo, la compañía realizó una valoración satisfactoria y continuó con ella.<sup>1</sup>

En 1994, Quaker Oats cambió a su propia versión de precio tasado. El primer paso importante de esta estrategia era cambiar la planificación temporal de sus promociones del fabricante para adaptarse mejor a la demanda del consumidor. Al principio, el cambio de Quaker Oats enojó a sus distribuidores, igual que le sucedió a Procter & Gamble. Los ingresos de la compañía bajaron cien millones de dólares ya que los minoristas disminuyeron sus existencias y cambiaron a otras marcas. A pesar de ello, Quaker Oats mantuvo la estrategia, convencida de que abarataría los costes entre diez y quince millones de dólares al año. Como al final los minoristas tendrían que volver a almacenar sus productos, la compañía estimó que en el plazo de seis meses estos ahorros cubrirían las pérdidas por la reducción de ventas.<sup>2</sup>

¿Por qué redujeron Procter & Gamble y Quaker Oats sus promociones del fabricante y optaron por una estrategia de precio tasado? ¿Qué otras opciones tenían? En particular, ¿qué tipos de promociones del fabricante existen? ¿Cuáles son sus costes y beneficios? ¿Cómo podemos analizar la rentabilidad de las promociones del fabricante? El presente capítulo responde a estas preguntas.

## CARACTERÍSTICAS DE LAS PROMOCIONES DEL FABRICANTE

Las **promociones del fabricante** son las ventajas que el fabricante ofrece a los distribuidores. El término **distribuidor** incluye a los mayoristas y a los minoristas. A pesar de ello, las promociones del fabricante tienden a concentrarse en los minoristas, porque éstos ocupan la última etapa antes de llegar a los consumidores. Además, el crecimiento de las principales cadenas minoristas, que compran directamente de los fabricantes, ha destacado la importancia de la relación fabricante-minorista en este tipo de promociones. Para simplificar nuestro análisis, describiremos las promociones del fabricante en el contexto del fabricante y del minorista. Sin embargo, estos términos pueden referirse a dos agentes cualesquiera de un canal de distribución multinivel, como el fabricante y el mayorista, o el mayorista y el minorista.

## Objetivos de las promociones del fabricante

Los objetivos de las promociones del fabricante siguen la estructura general de los Capítulos 1 y 9. Con estas promociones los fabricantes buscan principalmente tres grupos de objetivos: conseguir una distribución adecuada, controlar el inventario y estimular las promociones del distribuidor (véase la Figura 11-1).

El principal grupo de objetivos es conseguir una distribución adecuada de la marca, tanto en número de minoristas que la ofrezcan como en espacio asignado en los estantes de cada tienda. Estos objetivos están especialmente presentes en las nuevas marcas o en aquellas que no son muy demandadas. Ahora bien, la distribución adecuada reviste casi la misma importancia en las marcas maduras. En los mercados maduros, las marcas tienden a ser muy parecidas. Los consumidores pueden cambiar fácilmente de una a otra marca en la tienda, si faltan existencias de su marca favorita o no es fácil encontrarla en la estantería. Los consumidores pueden incluso cambiar de marca impulsivamente cuando circulan por los pasillos. Luego para un fabricante es importante estar presente en el mayor número de tiendas, ocupar el suficiente espacio y tener una visibilidad oportuna, tanto en marcas nuevas como en marcas maduras. Como veremos avanzado este capítulo, algunas promociones del fabricante, como las contribuciones monetarias, son pagos del fabricante a los minoristas por el espacio dentro de la tienda. Otras promociones, como el descuento sobre factura, son incentivos para que el minorista acumule existencias y promocione la marca del fabricante.

El segundo grupo de objetivos se refiere al control del inventario. Los fabricantes deben garantizar que los minoristas tienen suficientes existencias de sus marcas. Esto es crítico cuando se trata de productos nuevos que cuentan con una fuerte demanda. También es importante para cualquier producto que el fabricante haya promovido con campañas publicitarias o promociones hacia el consumidor. La efectividad de las promociones hacia el consumidor se refuerza cuando el minorista dispone de las existencias suficientes para responder al tirón de la demanda. El control del inventario se consigue fundamentalmente con los incentivos vinculados al tiempo, como las rebajas por descuentos realizados.

Y el tercer grupo consiste en estimular a los minoristas para que promocionen la marca a los consumidores. Por ejemplo, cuando Kellogg's aplica a los minoristas un descuento del 15 por ciento en el precio oficial de los cereales, espera que a su vez los minoristas

**FIGURA 11-1.**  
*Objetivos de las promociones del fabricante.*

### Ampliar la distribución

- Ganar canales de distribución o espacio en las tiendas para nuevas marcas.
- Agrandar los canales de distribución o el espacio en las tiendas para las marcas actuales.

### Controlar las existencias

- Proveer el inventario del minorista para evitar rupturas de stocks, especialmente ante los lanzamientos de nuevos productos o las promociones hacia el consumidor.
- Transferir del fabricante al minorista los costes de mantenimiento de inventarios.
- Proveer el inventario del minorista para prevenir el efecto de las promociones de la competencia.

### Estimular las promociones del distribuidor

- Provocar una reducción del precio de venta al público.
- Estimular la publicidad del distribuidor.
- Facilitar los expositores del minorista dentro de la tienda.
- Inducir otras promociones del distribuidor.

rebajan un 15 por ciento el precio de venta al público. El Capítulo 10 explica el fuerte impacto que las promociones del distribuidor tienen sobre las ventas de un producto. Además, como ahora abundan las promociones de los fabricantes, el que no siga la tónica general puede perder cuota frente a los competidores.

## Crecimiento de las promociones del fabricante

Las promociones del fabricante consumen una parte principal del presupuesto promocional. Durante los últimos lustros las promociones del fabricante han ido recibiendo mayores cuotas del presupuesto. En la Figura 11-2 puede observarse el continuo crecimiento observado en Estados Unidos entre 1981 y 1995. El progresivo aumento hasta la mitad del presupuesto ha sido sobre todo a expensas de la publicidad convencional. Esto ha provocado un intenso debate sobre las causas y los efectos de la reasignación de recursos. ¿Por qué han crecido de forma tan continua y manifiesta las promociones del fabricante en los últimos años? Este fenómeno se explica por varios factores: la semejanza entre las marcas, la proliferación de marcas, la fragmentación del mercado, el crecimiento del poder del minorista, los cambios en los patrones de compra del consumidor y el lento crecimiento de la población.<sup>3</sup> Vamos a describirlos uno a uno.

**Semejanza entre las marcas.** El acelerado crecimiento de la tecnología y su amplia difusión han permitido a los fabricantes imitar rápidamente los productos de éxito de sus competidores. Además, cada año los fabricantes introducen más de 20.000 nuevas marcas, muchas idénticas o muy parecidas a las marcas rivales.<sup>4</sup> En consecuencia, los consumidores pueden elegir entre un surtido de marcas que difieren sólo accidentalmente. La semejanza entre marcas ha presionado a los fabricantes para ofrecer estímulos promocionales. Una promoción creativa puede enfatizar las características exclusivas de una marca o puede constituir en sí misma un hecho diferencial. El ofrecimiento de promociones resulta especialmente importante cuando se trata de marcas nuevas, con pequeña cuota de mercado, sin una clientela fiel o con resultados insuficientes.

**Proliferación de marcas.** Hoy en día, la rápida difusión de la tecnología en la industria facilita que las empresas entren en nuevos mercados. Por consiguiente, es muy amplia la oferta disponible en cualquier categoría de bienes y servicios. Por ejemplo, en el sector del automóvil, solo General Motors puede mantener medio centenar de marcas; en la categoría de detergente para lavadoras, puede haber cientos de artículos en venta (una veintena de marcas, muchas disponibles en formato sólido y líquido, con diversos tamaños pa-

**FIGURA 11-2.**  
*Tendencias de los gastos promocionales de los fabricantes estadounidenses.*

PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO PROMOCIONAL DEL AÑO															
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Promociones del fabricante	34	36	37	37	38	40	41	43	46	47	50	45	49	51	51
Publicidad convencional	43	39	37	36	35	34	34	34	29	28	25	27	24	23	25
Promociones hacia el consumidor	23	25	26	27	27	26	25	24	25	25	25	28	27	26	24

Fuente: Donnelley Marketing Annual Survey of Promotion Practices, recogido en Hume, Scott (1992), "Trade Promotion \$ Share Dips in '92," *Advertising Age*, April 5, 3; Carol Wright Promotions, Inc. (1996), 18th Annual Survey of Promotional Practices, Naperville, IL.

ra cada formato y numerosas fórmulas para mejorar la eficacia). Además, periódicamente los fabricantes introducen variaciones temporales que difieren sólo en el precio, el tamaño o la ventaja promocional. La proliferación de marcas reduce la cuota del líder del mercado y atomiza las cuotas de los seguidores. Los fabricantes acuden a las promociones para crear interés por sus marcas e impulsar las ventas, aunque sólo sea temporalmente.

**Fragmentación del mercado.** La proliferación de marcas ha motivado también que los fabricantes acudan a nichos de mercado o grupos de consumidores bien delimitados. Estos segmentos restringidos han podido ser mejor alcanzados gracias al creciente número de periódicos, revistas, emisoras de radio y cadenas de televisión. Todo ello ha conducido a la fragmentación del mercado de masas, con algunas marcas dominantes y bastantes marcas especializadas en pequeños nichos. Estas últimas marcas no pueden permitirse los medios de mayor cobertura y tienden a hacer promociones específicas para competir con los rivales de su entorno.

**Crecimiento del poder del minorista.** La proliferación de marcas y la fragmentación del mercado han reducido el poder de los fabricantes en relación con los minoristas. En particular, numerosas marcas semejantes compiten por un limitado espacio en los estantes de las tiendas. Como consecuencia, los minoristas pueden imponer condiciones onerosas a sus proveedores. Con frecuencia estas condiciones toman la forma de costosas promociones a cargo del fabricante. Algunas veces, las empresas ofrecen promociones no tanto para beneficiar a los consumidores como para ganar la conformidad de sus distribuidores o igualar las promociones de los fabricantes rivales.

**Cambios en los patrones de compra del consumidor.** La incorporación de la mujer al mercado laboral ha motivado que se dedique menos tiempo semanal a las compras domésticas. En consecuencia, los consumidores pueden ser más receptivos a las promociones en el punto de venta que a la publicidad convencional en los medios de comunicación.

**Lento crecimiento de la población.** En los países desarrollados el crecimiento de la población se ha ralentizado enormemente en las últimas décadas. Es difícil extender las ventas de muchos productos a nuevos usuarios cuando el mercado actual ya ha sido cubierto. Ante la expectativa de que las ventas no crezcan, los fabricantes intensifican la competencia para ganar cuota de mercado. Como muchas promociones provocan un aumento inmediato de la demanda, los fabricantes suelen emplearlas para lograr la cuota de mercado esperada.

### Dinámica de las promociones del fabricante

Como se ha explicado antes, un objetivo de las promociones del fabricante es motivar a los minoristas para que ofrezcan al público sus propias promociones del distribuidor. ¿Sucede esto en la práctica? A menudo no, debido a la dinámica peculiar de las promociones del fabricante. La promoción del fabricante provoca un “juego” entre las partes implicadas. De un lado, los fabricantes compiten entre ellos y lanzan ofertas a los minoristas con la esperanza de estimular las promociones del distribuidor y aumentar las ventas al público. Por otra parte, los minoristas intentan beneficiarse al máximo de las promociones del fabricante, transfiriendo lo menos posible a los consumidores. El término **transferencia** se refiere a la fracción de la promoción del fabricante que los minoristas pasan a los consumidores. Un estudio señala que, por término medio, los minoristas transfieren sólo el 30 por ciento a los consumidores.<sup>5</sup>

La reducida transferencia es una de las principales razones por las que Procter & Gamble, Quaker Oats y otros fabricantes han reducido las promociones del fabricante en favor de una estrategia de precio tasado. ¿Cómo reducen la transferencia exactamente los

minoristas? Lo hacen mediante al menos cinco actividades: retención del beneficio, compra por adelantado, acumulación de existencias, compras diferidas y desplazamiento de mercancías. A continuación las veremos por separado.

**Retención del beneficio.** Los minoristas **retienen el beneficio** cuando compran el producto a un precio promocionado por el fabricante y luego lo venden a los consumidores al precio ordinario. A veces los fabricantes exigen explícitamente la transferencia de los minoristas, pero el cumplimiento de este compromiso es difícil de controlar con tantas tiendas, marcas y promociones simultáneas. Además, si los fabricantes identificasen a los minoristas que no transfieren las promociones, probablemente sería mejor buscar un acuerdo conciliador que imponer el acatamiento. De hecho, la verdadera presión para que el distribuidor transfiera proviene de los minoristas competidores, que suelen promocionar algunas marcas para aumentar el tráfico de la tienda.

¿Qué promociones del fabricante se transfieren más fácilmente a los consumidores? Los minoristas tienden a transferir más las promociones que afectan a marcas más populares entre los consumidores. Como las marcas reconocidas llaman fácilmente la atención de los consumidores, los minoristas tienden a promocionarlas para atraer público a la tienda, y a veces llegan a venderlas en condiciones no rentables. Por otra parte, las pequeñas tiendas tienden a transferir más que los grandes establecimientos, para competir más eficazmente desde su débil posición en la venta detallista. Además, los grandes fabricantes suelen conseguir una transferencia superior que la de los pequeños fabricantes, ya que poseen mayor poder de negociación.

**Compra por adelantado, acumulación de existencias y compras diferidas.** La compra por adelantado, la acumulación de existencias y las compras diferidas son respuestas de los minoristas ante las promociones del fabricante. La **compra por adelantado** significa adquirir la mercancía antes de que sea necesaria, con el fin de aprovechar una promoción del fabricante. La **acumulación de existencias** consiste en mantener un inventario de bienes superior al que se necesita para satisfacer la demanda actual. Los términos hacen referencia a aspectos diferentes del mismo fenómeno, en el que los minoristas compran en promoción mayores cantidades de las que necesitan, para venderlas al precio ordinario después de la operación. Por supuesto, estas prácticas no están libres de gastos, pues los minoristas deben modificar su volumen de compra y soportar los costes de mantener un inventario superior, que un analista ha estimado en el seis por ciento de las ventas.<sup>6</sup> Sin embargo, incluso con esos gastos, la compra por adelantado y la acumulación de existencias podrían interesar, porque las promociones del fabricante representan a menudo entre el 10 y el 20 por ciento de las ventas. Por otra parte, si los minoristas se enteran de una inminente promoción del fabricante, pueden **diferir las compras** hasta el periodo promocional. En esa situación, los minoristas tratarían de agotar sus existencias y luego se aprovisionarían al precio más favorable.

**Desplazamiento de mercancías.** Los fabricantes limitan a menudo las promociones a ciertas áreas geográficas. Las cadenas o los mayoristas pueden sortear esta restricción desplazando las ventas. El desplazamiento consiste en comprar el producto en la zona donde es más barato y luego venderlo a precio ordinario en otra zona donde no hay promoción. Esta práctica es legal. Al aumentar las promociones del fabricante durante los ochenta, el desplazamiento se convirtió en una práctica extendida e impulsó la consolidación de los mayoristas dedicados exclusivamente a esta actividad. Los grandes mayoristas estadounidenses –como SuperValue, Wetterau o Fleming– fueron probablemente los primeros en capitalizar esta oportunidad con sus compras dispersas y su capacidad de almacenamiento.<sup>7</sup> Unas palabras de Pat Collins, ex-vicepresidente de Ralphs, manifiestan elocuentemente la magnitud de este negocio: “Cuando me avisaron por primera vez de que tenía que desplazar productos, contesté: no se puede... Hasta que alguien me explicó que estaba per-

diendo semanalmente unos beneficios de 100.000 dólares o más".<sup>8</sup> Debido a los enormes ahorros que los intermediarios podían ofrecer a los minoristas, su clientela creció tanto que actualmente gestionan un negocio bien aceptado, que utiliza prácticas sofisticadas de compras, almacenamiento y entrega.

**Resumen.** Un analista estima que en Estados Unidos la baja transferencia cuesta anualmente a los fabricantes 100.000 millones de dólares y aporta el 50 por ciento del beneficio de los minoristas.<sup>9</sup> ¿Por qué los fabricantes siguen ofreciendo promociones a los minoristas si éstos se comportan de forma tan oportunista? Un motivo es que intentan obtener la adhesión de los minoristas y motivarlos para que expongan destacadamente sus productos. Otro motivo es dejar a los minoristas que acumulen existencias para garantizar la buena disponibilidad de la marca, especialmente cuando se trata de productos nuevos. Y el tercer motivo es permitir a los minoristas que soporten parte de los costes de inventario, especialmente si éstos son elevados respecto al coste de la promoción. Más allá de estas razones, los fabricantes probablemente recurran a las promociones simplemente para contraatacar a las promociones de sus competidores, aun cuando no les parezcan rentables.

Los fabricantes pueden animar la transferencia de tres formas. La primera consiste en firmar un contrato con los minoristas en donde éstos se comprometan a transferir ciertas promociones en los términos pactados con el fabricante. El problema de los contratos está en su efectividad, sobre todo porque hay muchos minoristas diseminados por todo el país. Sin embargo, los grandes fabricantes probablemente intentarán que se cumplan los contratos con las grandes cadenas minoristas, que suponen un porcentaje elevado de las ventas. La segunda forma consiste en que los fabricantes planifiquen las promociones dirigidas al distribuidor a la vez que la publicidad y las promociones dirigidas al consumidor, para atraer más al público. Estas actividades aumentan la visibilidad de la marca y el interés por la misma. En consecuencia, los minoristas compiten entre sí para promocionar las marcas y aumentar la capacidad de atraer clientes (véase Capítulo 10). Al hacer esto, transfieren una fracción mayor de la promoción del fabricante. Y en tercer lugar, la empresa puede estructurar la promoción del fabricante de forma que motive a los minoristas a transferir el descuento al público. Las posibles estructuras nos introducen en la tipología de las promociones del fabricante hoy existentes (véase la Figura 11-3).

## DESCRIPCIÓN DE LAS PROMOCIONES DEL FABRICANTE

Las promociones del fabricante son muy diversas. Siguiendo los criterios explicados en el capítulo anterior, podemos dividir estas promociones en incentivadoras (sobre precio o

**FIGURA 11-3.**  
*Clasificación de las promociones del fabricante.*

PRINCIPALMENTE INCENTIVADORAS		PRINCIPALMENTE COMUNICATIVAS	
Sobre precio	Ajenas al precio	Informativas	Motivacionales
Descuentos sobre factura; descuentos escalonados; incentivos por cuotas; rebajas por unidades vendidas y por descuentos realizados.	Comisiones automáticas; contribuciones monetarias; concursos para distribuidores; incentivos; facilidades de financiación.	Publicidad cooperativa; ferias para distribuidores; y expositores.	Convenciones de minoristas; concursos; regalos.

ajenas al precio) y comunicativas (informativas o motivacionales). La Figura 11-3 clasifica los diferentes tipos de promociones del fabricante utilizando estos criterios. Una **promoción del fabricante** es cualquier ventaja que la empresa ofrece al minorista: reducciones de precio, mejores condiciones de pago u oportunidades favorables para comprar, almacenar o vender el producto. Seguidamente vamos a describir con detalle cada tipo de promoción.

### Promociones del fabricante basadas en precio

Estas promociones son reducciones temporales en el precio del producto que el fabricante ofrece al minorista durante un tiempo limitado, llamado *periodo promocional*. Estos descuentos pueden ser ofrecidos de muchas formas, dependiendo de los objetivos del fabricante y de la naturaleza del producto y del mercado. Las diferentes formas serán descritas a continuación.

**Descuentos sobre factura.** Los **descuentos sobre factura** son reducciones directas del precio oficial del producto en la factura que los fabricantes pasan a los minoristas. El descuento se encuentra habitualmente entre el 10 y el 25 por ciento para períodos que van de dos a doce semanas. El minorista puede estar autorizado a una sola compra o a varias durante ese periodo, y a veces está obligado a transferir este descuento a los consumidores. En ocasiones el descuento consiste en ofrecer mayor cantidad de producto al mismo precio: por ejemplo, compre dos y consiga uno gratis (3x2), promoción que supone un descuento del 33 por ciento.<sup>10</sup>

Como efecto inmediato, un descuento sobre la factura motiva a los minoristas a comprar una mayor cantidad de mercancía. Los fabricantes esperan que el incremento de las compras del minorista esté por encima de lo habitual en ausencia de promociones. Si el minorista transfiere la promoción al consumidor, este incremento de las ventas hacia el establecimiento se traducirá también en un incremento de las ventas hacia el consumidor. A pesar de ello, los minoristas se embolsan gran parte de estos descuentos haciendo compras por adelantado o realizando compras diferidas, como se ha explicado antes. Los fabricantes también ofrecen los descuentos para conseguir el apoyo de los minoristas, aumentar el inventario de los establecimientos y combatir la competencia. Sin embargo, los fabricantes han intentado estructurar las promociones para garantizar una mayor transferencia del beneficio a los consumidores. Las siguientes promociones del fabricante utilizan varios formatos para conseguir este objetivo.

**Descuentos escalonados.** Los descuentos escalonados son similares a los anteriores salvo que esta vez el descuento tiene una escala móvil, unida específicamente a la cantidad comprada. Por ejemplo, cabe aplicar una rebaja del 10 por ciento a las primeras 100 unidades, un 15 por ciento a las siguientes 100 unidades, un 20 por ciento para las 100 unidades adicionales, etc. La ventaja de los descuentos escalonados sobre los descuentos anteriores es que pueden diseñarse para motivar a los minoristas a transferir más beneficio a los consumidores.<sup>11</sup> ¿Cómo puede el fabricante explotar esta ventaja? El fabricante lo hace fijando una escala móvil que permite al minorista aprovecharse de los descuentos sólo cuando las ventas al público se incrementan sobre el nivel habitual.

Por ejemplo, supongamos que un minorista vende mensualmente al público 100 unidades de cierto producto. Gracias a un descuento del 10 por ciento, las ventas de cierto mes aumentan el 50 por ciento. Los costes mensuales de inventario son del 6 por ciento por mantener *unidades adicionales* sobre el nivel habitual de las ventas. Si un fabricante ofrece al minorista un descuento del 10 por ciento sobre la factura durante un mes, ¿cómo respondería este último?

El minorista compraría 250 unidades: 100 unidades para las actuales ventas regulares, 50 unidades para el incremento de la demanda y 100 unidades que se almacenarán para ventas futuras. Sólo hace falta ofrecer a los consumidores un descuento del 10 por ciento

durante el primer mes. Observe que incluso con un elevado coste de inventario del 6 por ciento, el minorista gana un 4 por ciento por acumular 100 unidades durante la promoción, para vender la mercancía al precio ordinario en el siguiente mes, cuando el descuento ya no esté vigente. ¿Cómo puede el fabricante estructurar un descuento que impida al minorista la acumulación de existencias?

El fabricante puede hacerlo ofreciendo los descuentos de la siguiente forma: ningún descuento en las 100 primeras unidades, un 6 por ciento en las 100 unidades siguientes y un 12 por ciento para cualquier cantidad adicional. ¿Cómo respondería ahora el minorista? Para aprovechar los descuentos, el minorista debería comprar 100 unidades, que es la demanda habitual en un mes; además debería comprar las 100 unidades siguientes, cuyo descuento sólo serviría para cubrir los costes de inventario; y en total debería comprar más de 200 unidades para conseguir el descuento máximo. Pero no podría acumular unidades adicionales durante más de dos meses, porque sus costes de inventario anularían el descuento.

El ejemplo anterior muestra cómo el fabricante puede escalar los descuentos, para desincentivar la acumulación de existencias y fomentar la transferencia. El problema de estos descuentos radica en la dificultad para definir un calendario uniforme para todos los minoristas con diferentes niveles de facturación. En muchos países está prohibido que los fabricantes discriminen explícitamente los precios aplicados a cada minorista, salvo que esté justificado en costes realmente imputables, como los de transporte o almacenamiento.

**Incentivos por cuotas.** Los **incentivos por cuotas** son recompensas en efectivo o rebajas porcentuales ofrecidas a los minoristas si alcanzan ciertos objetivos. Normalmente, estos objetivos guardan relación con los incrementos porcentuales sobre las ventas del año anterior. Los incentivos por cuotas son más normales en la distribución exclusiva, como en los concesionarios de automóviles, donde cada minorista ofrece los productos sólo de uno o dos fabricantes.

Los incentivos por cuotas son semejantes a los descuentos escalonados, exceptuando que el volumen premiado varía con cada minorista, y el descuento se establece como un premio. El incentivo por cuotas tiene dos ventajas sobre el descuento escalonado. La primera es que el fabricante puede ajustar la cantidad premiada con el descuento para garantizar que el minorista venda más que habitualmente. Para incrementar la demanda final, se motiva al minorista para que ofrezca al público algo de su recompensa en forma de descuentos, garantizando así una mayor transferencia. Segundo, el incentivo puede también enmarcarse como una competición entre minoristas, en donde el premio y el mismo espíritu competitivo pueden motivarlos a alcanzar su objetivo, ofreciendo frecuentemente sus propias promociones a los consumidores.

**Incentivos por resultados.** Los **incentivos por resultados** son los que paga el fabricante sólo por las unidades rebajadas que el minorista vende realmente a los consumidores. Hay dos modalidades: las rebajas por unidades vendidas y por descuentos realizados. La **rebaja por unidades vendidas** (*count-recount*) es como el descuento sobre la factura, salvo que el fabricante computa y paga al minorista el descuento basándose únicamente en el número de unidades vendidas durante la promoción.<sup>12</sup> En este método, el fabricante calcula las ventas del periodo promocional sumando las compras del minorista y el inventario inicial del minorista (*count*) y restando el inventario final del minorista (*recount*). De esta forma, el fabricante ofrece el descuento no sobre las compras del minorista, sino sobre sus ventas. Los minoristas son reacios a las rebajas por unidades vendidas, porque les ofrecen menos flexibilidad que los descuentos sobre la factura, y les fuerzan a transferir el descuento a los consumidores.

Una **rebaja por descuentos realizados** (*bill-back*) es similar a la rebaja por unidades vendidas salvo que el minorista computa y factura al fabricante por el descuento sobre las unidades vendidas durante el periodo promocional.<sup>13</sup> A los minoristas no les gusta la re-

baja por descuentos realizados, incluso menos que la rebaja por unidades vendidas, porque requiere más contabilidad por su parte.

Las rebajas por descuentos realizados o por unidades vendidas pueden ser contabilizadas automáticamente gracias a los lectores de códigos de barras. La obtención y explotación de los datos de *escáner* serán explicadas con detalle en el Capítulo 14. Los fabricantes pueden aumentar sustancialmente los beneficios si reemplazan los descuentos sobre factura por incentivos basados en los resultados. Por ejemplo, cuando así lo hizo Ocean Spray en Estados Unidos, gracias al tratamiento de datos de *escáner*, consiguió multiplicar por nueve el incremento de las ventas.

## Promociones del fabricante ajenas al precio

### Comisiones automáticas

E

n 1994 las empresas cerveceras se sublevaron contra una propuesta del gobierno estadounidense para admitir que los minoristas cobrasen a los productores de bebidas alcohólicas por el espacio en las estanterías. Estos cobros, llamados *comisiones automáticas*, habían sido prohibidos por la Oficina del Alcohol, Tabaco y Armas de Fuego. Los cerveceros se quejaban de que las comisiones automáticas podían limitar la competencia. Las grandes compañías podrían aportar las comisiones fácilmente, pero los pequeños fabricantes no podrían y quedarían entonces apartados del mercado. Los productores argumentaban que, de haber habido comisiones, las pequeñas cerveceras y las marcas importadas probablemente no se habrían expandido. El gobierno quería relajar las normas contra las comisiones para bebidas alcohólicas, porque había perdido tres juicios contra cerveceras que intentaron saltarse la prohibición. El relajamiento de la prohibición hubiera alineado al sector cervecero con otras industrias manufactureras que sí tienen que pagar comisiones automáticas. Sin embargo, ante la presión de los fabricantes, el gobierno finalmente mantuvo la prohibición de las comisiones automáticas.<sup>14</sup>

Las comisiones automáticas se dedican especialmente a los nuevos productos, que todavía no han generado suficiente demanda, y a la obtención de las mejores posiciones dentro de la tienda. Esta práctica plantea inmediatamente varias cuestiones. ¿Por qué los fabricantes ofrecen dichos pagos? ¿Pueden asimilarse las comisiones a sobornos ilegales? ¿Son demasiado grandes las comisiones?

Los fabricantes ofrecen comisiones automáticas en parte como deferencia al poder de negociación de los minoristas y en parte para compensarlos por sus servicios. Como se ha explicado antes, las empresas introducen anualmente miles de nuevos productos. La mayoría de estos bienes apenas difieren de los productos competidores, si no son prácticamente iguales. El espacio disponible en las tiendas minoristas es demasiado pequeño como para acoger todos estos productos. De ahí que los minoristas tengan una fuerte posición negociadora, ante las numerosas marcas que compiten por el reducido espacio del establecimiento. Por eso, pueden cobrar elevados precios por la superficie de venta en forma de comisiones automáticas.

Los minoristas también incurren en costes de almacenamiento, especialmente con los productos nuevos. Esos costes abarcan varias actividades: informar a los establecimientos de la cadena, solicitar, almacenar y enviar los pedidos, organizar la colocación en las estanterías y llevar un control informático. Las comisiones automáticas compensan al minorista por estos costes. No obstante, las comisiones llegan a ser mucho mayores que los costes de los minoristas, lo que refleja el poder de negociación de éstos.

Las comisiones automáticas no son sobornos ilegales, aunque puedan parecerlo, porque el dinero es ofrecido a una organización minorista, para su uso o beneficios, y no a una persona particular dentro de la organización. Si ese dinero fuese ofrecido a los particulares para su uso propio, constituiría un soborno ilegal.

No es muy razonable argumentar que las comisiones automáticas son demasiado elevadas o que impiden la entrada de nuevas marcas (como se quejaban las cerveceras). El motivo es que la venta minorista es un sector muy competitivo. Si las comisiones automáticas fuesen demasiado elevadas, entonces la competencia haría que la tasa bajase. Además, el entorno minorista actual se caracteriza por el exceso de productos más que por la carencia de ellos. Por tanto, las comisiones automáticas no tienden a desincentivar la entrada de nuevos productos, y si lo hicieran, eso podría suponer un servicio a los consumidores.

**Contribuciones monetarias.** La **contribución monetaria** es un pago en efectivo del fabricante al minorista para animarle a promocionar sus marcas ante los consumidores, o simplemente para ganarse la adhesión del minorista. La contribución monetaria se parece a la comisión automática, con la salvedad de que se ofrece por productos concretos y pretende cubrir una promoción del minorista. La contribución monetaria es tan indeterminada que se opone intrínsecamente a las rebajas por descuentos realizados o por unidades vendidas. Ganarse la adhesión de los minoristas puede ser más eficaz que presionarles, debido al control que tienen sobre el espacio de venta y las promociones del fabricante. La contribución monetaria tampoco es ilegal ni constituye un soborno, porque el dinero se da a una empresa y no a un particular.

**Concursos para distribuidores.** Estos concursos son competiciones organizadas por el fabricante para los minoristas, a quienes se les recompensa si cumplen ciertos objetivos de ventas. Los concursos para distribuidores son parecidos a los incentivos por cuotas, salvo que la recompensa no es en efectivo o en forma de muestras gratuitas y, por tanto, no guarda relación directa con el precio del producto.

Los objetivos de ventas previstos en el concurso pueden ser fijos para todos los minoristas de una zona, o bien ser definidos como incrementos porcentuales de los resultados anteriores de cada minorista. Mientras un objetivo común pone a todos los distribuidores en la misma situación, un objetivo individualizado puede resultar demasiado difícil para algunos y demasiado fácil para otros. Los objetivos definidos como incrementos porcentuales estimulan a todos los minoristas, pero pueden ser más asequibles para los que parten de peores resultados, y más complejos para quienes cosecharon mejores resultados. Por eso, el objetivo debe ser lo suficientemente bajo como para ser justo y lo bastante alto como para motivar.

El premio del concurso debería ser algo que los minoristas no puedan obtener por sí mismos, y debería proporcionar al fabricante la posibilidad de motivarlos e informarles sobre el producto. Por ejemplo, un viaje pagado a un lugar exótico. Además, conviene que el concurso sea ampliamente anunciado entre los minoristas. Los ganadores pueden recoger decoraciones significativas, aparecer en las publicaciones del fabricante y recibir homenajes públicos. El honor proveniente de estos reconocimientos y la competencia generada entre los minoristas pueden ser estímulos más eficaces que el valor monetario del premio.

**Incentivos.** Los incentivos son estímulos que el fabricante ofrece a los vendedores del minorista para fomentar que vendan más productos. Así, Whirlpool ofreció a los vendedores 25 dólares por cada nevera Whirlpool que colocaran durante cierto periodo promocional.<sup>15</sup> Los incentivos resultan especialmente útiles cuando la demanda es sensible a los esfuerzos promocionales de los vendedores, pero el minorista no está motivado para promocionar ninguna marca en particular. Conviene anunciar los incentivos, igual que los anteriores concursos, para aumentar su capacidad motivadora.

El fabricante necesita la conformidad del minorista para ofrecer una promoción de este tipo, y aún más para anunciarla. Los minoristas tienden a resistirse a los incentivos, especialmente a los más efectivos y anunciados. La razón es que los incentivos establecen una relación entre el fabricante y los vendedores, con el riesgo de socavar el poder y control que un minorista ejerce sobre sus vendedores.

**Facilidades de financiación.** A semejanza de las compras del público, las facilidades de financiación son condiciones con que los fabricantes simplifican el pago de las mercancías a los minoristas. Pueden afectar a la totalidad del importe comprado o sólo a una parte. Los fabricantes pueden limitar la vigencia de esta oferta a unas pocas semanas o meses. Entonces, los minoristas tienen un incentivo para vender los bienes dentro de ese periodo promocional, lo que garantiza una rotación rápida de la mercancía. Los minoristas pueden utilizar las facilidades financieras en propio provecho o transferirlas a los consumidores para estimular la demanda final.

### Promociones informativas del fabricante

Dentro de las promociones informativas del fabricante, diferenciamos entre las que proporcionan información directamente a los minoristas (como las ferias de distribuidores), y las que permiten a los minoristas suministrar información a los consumidores (como la publicidad cooperativa y los expositores).

**Ferias de distribuidores.** Las ferias son reuniones periódicas (generalmente con carácter anual) en donde los miembros de una asociación intercambian puntos de vista, planifican ciertos acontecimientos o examinan nuevos productos. Suelen estar promovidas por asociaciones profesionales, instituciones públicas y a veces por organizadores independientes. Cada participante tiene asignado un espacio en donde instala su *stand*, decorado con expositores, elementos informativos, motivos sugerentes, etc. (véase el ejemplo de la Figura 11-4). Las ferias orientadas a difundir productos pueden clasificarse en tres grupos según quién participe: las ferias de distribuidores, que están destinadas únicamente a los



**FIGURA 11-4.**  
Stand de Cuba en  
la feria FITUR  
2001.

Fuente:  
Stand realizado por CME  
(Confecciones y Montajes  
Especiales). Fotografía  
cedida por Sanca SGP, S.A.

mayoristas y minoristas; las ferias para consumidores, que están abiertas al público; y las ferias mixtas, que están orientadas a ambos colectivos.

Las ferias tienen muchos objetivos. Sobre todo pretenden dar a conocer los productos del fabricante, establecer nuevos contactos y actualizar viejas relaciones. Los fabricantes esperan traducir todo ello en ventas inmediatas, facilitando el encargo y la adquisición de los productos expuestos. Las ventas generadas en las ferias pueden justificar los costes más que sobradamente. Por ejemplo, se estima que una venta durante la feria cuesta sólo la tercera parte de lo que cuesta una visita al distribuidor.<sup>16</sup> La eficacia de las ferias radica principalmente en llegar a más clientes en menos tiempo, lo que reduce significativamente los gastos de personal. En particular, las empresas más pequeñas, más jóvenes o con mejores promociones tienen mucho que ganar en las ferias, porque ahí los clientes pueden comparar directamente las ofertas de diferentes fabricantes, en lugar de confiar sólo en las experiencias pasadas.

**Publicidad cooperativa.** La publicidad cooperativa consiste en que el fabricante contribuya a financiar parte o toda la publicidad promocional del minorista (véase Capítulo 10). El fabricante contribuye a sufragar los gastos tanto del diseño del anuncio como de su distribución por correo, puerta a puerta y en los medios de comunicación, habitualmente locales. En algunas ocasiones la ayuda se dedica a decorar el interior de la tienda con sugerentes reclamos publicitarios, en una zona reservada exclusivamente para el anunciante (véase en la Figura 11-5 el ejemplo de Disney en unos grandes almacenes). ¿Por qué los fabricantes se ofrecen a financiar parte o la totalidad de los gastos de la publicidad promocional?

Para empezar, cualquier iniciativa publicitaria del minorista aumenta la notoriedad de la marca del fabricante. En segundo término, las ventas al público suelen aumentar mucho cuando un descuento va acompañado de anuncios que lo difunden (véase Capítulo 10). En tercer lugar, la publicidad del minorista atrae a los consumidores a las tiendas, y empuja a que otros minoristas aumenten su publicidad. Este proceso puede estimular la competencia de precios entre establecimientos y provocar que la promoción del fabricante se transfiera más al público. Como cuarto punto, los minoristas conocen mejor los me-

**FIGURA 11-5.**  
Decoración de DISNEY  
en el interior de unos  
grandes almacenes.



Fuente:

Fotografía cedida por Buena Vista Home Entertainment.

dios de comunicación locales –y posiblemente se les cobra menores tarifas publicitarias– que a los fabricantes que residen en otra zona. De ahí que los fabricantes rentabilicen más la inversión publicitaria cuando colaboran con los minoristas. Por todas estas razones, el interés del fabricante por financiar los costes de la publicidad cooperativa va en su propio beneficio. Además, si el fabricante sufraga parte de los gastos, es más fácil que el minorista anuncie el producto en provecho mutuo. En efecto, la demanda final a veces crece tanto ante los descuentos anunciados que el mismo minorista puede orientar la promoción del fabricante hacia la publicidad cooperativa. Así muchas empresas prefieren distribuir su apoyo al minorista entre promociones del fabricante y publicidad cooperativa, más que asignar todo el presupuesto a una sola actividad.

La Figura 11-6 presenta un ejemplo numérico sobre esta materia. La segunda columna describe el caso de partida de un minorista que vende 100 unidades de cierto producto a 5 dólares por unidad. En este caso, el minorista obtiene un margen del 10 por ciento y logra un beneficio de 50 dólares. Cuando el minorista percibe una promoción del fabricante del 20 por ciento, puede obtener un beneficio de 150 dólares si no transfiere el descuento, o bien un beneficio de 56 dólares si lo transfiere. Por tanto, el minorista prefiere no transferir la promoción del fabricante. Sin embargo, las cuentas varían cuando el fabricante reduce el descuento al 10 por ciento y añade una ayuda publicitaria de 50 dólares. Entonces el minorista preferirá transferir el descuento (158 dólares de beneficio) a no hacerlo (100 dólares de beneficio). Asumiendo que no hay desplazamiento ni acumulación de existencias, el fabricante también preferirá la última opción, porque es la que le reporta mayor beneficio (300 dólares). El factor clave del éxito es la interacción entre el descuento y la publicidad (véase Capítulo 10): esa combinación provoca que las ventas alcancen su máximo nivel, 350 unidades.

**FIGURA 11-6.**  
*Retribución del fabricante gracias a la publicidad cooperativa.\**

Condición	Base: sin promoción del fabricante	Promoción del fabricante, sin transferencia	Promoción del fabricante, con transferencia	Promoción del fabricante más publicidad cooperativa, sin transferencia	Promoción del fabricante más publicidad cooperativa, con transferencia
<b>Promoción del fabricante</b>					
(a) -% rebajado sobre el precio oficial	no	20% no	20% no	10% 50\$	10% 50\$
(b) – ayuda publicitaria	no	no	20%	no	10%
(c) Respuesta del minorista: % descontado al consumidor	no	no	20%	no	10%
(d) Precio venta neto unitario: $(100 - c) \times 5\$$	5\$	5\$	4\$	5\$	4,5\$
(e) Unidades vendidas por el minorista	100	100	140	100	350
(f) Ingresos del minorista: d x e	500\$	500\$	560\$	500\$	1.575\$
(g) Margen neto del minorista: $10\% + a - c$	10%	30%	10%	20%	10%
(h) Beneficio neto del minorista: f x g	50\$	150\$	56\$	100\$	158\$
(i) Margen neto unitario del fabricante: $(30\% - a) \times 5\$$	1,5\$	0,5\$	0,5\$	1\$	1\$
(j) Beneficio neto del fabricante: (i x e) - b	150\$	50\$	70\$	50\$	300\$

\* Se asume que el fabricante sólo provee a un minorista y recomienda un precio de venta de 5 dólares. El fabricante percibe un margen del 30% y permite al minorista un margen sólo del 10% cuando el producto no está en promoción.

Como desventaja de la publicidad cooperativa, en las categorías que rotan lentamente –como los electrodomésticos– la demanda está limitada, y el coste publicitario puede ser demasiado alto como para ser cubierto por el incremento de las ventas.

**Expositores.** Como se definió en el Capítulo 10, los expositores son elementos colocados en la tienda para destacar una marca sobre sus competidoras. Los expositores contribuyen muy eficazmente al incremento de las ventas, porque influyen en el consumidor justo cuando decide su compra y le enseñan convenientemente las características del producto (véase Capítulo 10). Esta última ventaja es particularmente importante en el caso de nuevos productos. Por eso los fabricantes tienen una razón de peso para apoyar los expositores. Pueden hacerlo contribuyendo a los gastos creativos o materiales del expositor o bien llevando su propio expositor a la tienda. Las agencias profesionales prestan servicios para ambas posibilidades (véase Figura 11-7).

¿Por qué ayudar a la financiación de los expositores? El propósito inmediato es pagar por el espacio ocupado en la tienda y contribuir al montaje de los expositores. Pero otro objetivo es garantizar que la promoción del fabricante sea más eficaz, como con la publicidad cooperativa. Los expositores aumentan bastante el efecto de los descuentos del minorista: las ventas crecen significativamente cuando el precio rebajado va acompañado de

**FIGURA 11-7.**  
Anuncio de una agencia que ayuda a los fabricantes a montar expositores dentro de la tienda.

The advertisement features three black and white photographs illustrating the services offered by POWERFORCE. The top photo shows two men in a supermarket aisle; one is pointing at a shelf while the other looks on. The middle photo shows a man standing on a ladder, reaching up to adjust or install a display fixture on a high shelf. The bottom photo shows two women in a supermarket aisle, one pointing towards something on a lower shelf while the other observes. To the right of the images, the company's logo, "POWERFORCE A DIVISION OF ACTMEDIA", is displayed above a large block of text.

**POWERFORCE®:**  
**THE POWERFUL SALES MERCHANDISING ADVANTAGE**

**The Right People, Right When You Need Them**

POWERFORCE gives sales organizations the help they need to succeed. We can do it all – from selling and merchandising assistance at retail to recruitment, management, administration, reporting and all this:

• Total shell management	• New product cut-ins
• Building and maintenance of rack programs	• Resets
• POP/POS set-up and placement	• Mystery shopping
	• Store audits and surveys
	• Couponing/IRC stickerizing

**Cost-Effective Solutions**

POWERFORCE lets your sales force be more productive while allowing your company to be more profitable. Since you pay only for the days worked, we turn your fixed costs into variable costs. Best of all, our objective-based programs provide quantifiable payout results that you can see.

**Powerforce Gives You Flexibility**

- Flex the size of your field organization with changing seasons, promotions or new product introductions.
- Over 15 years of hands-on experience across all trade channels.
- 5,000 trained sales merchandising professionals covering virtually every U.S. market.
- Electronically linked network of 40 market offices provides local control under national direction.

We are uniquely qualified to meet your needs.

Discover all the powerful advantages we can offer your company. Call POWERFORCE today at 800-327-7158 for complete details.

Fuente:  
Fotografía cedida por David Hiller.

expositores, respecto a la situación en que sólo se ofrece el descuento. Este efecto es tan intenso que acaba siendo más rentable para el minorista rebajar el precio y montar expositores con la ayuda del fabricante, que embolsarse el descuento y ahorrarse los expositores. Por tanto, el fabricante puede aumentar la transferencia si reparte su apoyo promocional entre descuentos sobre factura y ayudas para expositores. La Figura 11-8 muestra un anuncio de Land O'Lakes animando a los minoristas a utilizar sus expositores.

### Promociones motivacionales del fabricante

Las principales promociones motivacionales del fabricante son las convenciones de minoristas, los concursos y los regalos.

**Convenciones de minoristas.** Las convenciones de minoristas son reuniones privadas patrocinadas por el fabricante, a donde asisten todos los minoristas de cierta zona, en un momento y lugar planeados. El propósito principal de estas reuniones es motivar a los minoristas a vender las marcas del fabricante. La motivación resulta del mero hecho de que el fabricante patrocine el evento, especialmente si se realiza en un lugar atractivo o incluye entretenimientos. Por ejemplo, los laboratorios farmacéuticos pueden invitar a los médicos a convenciones de varios días en lugares paradisiacos. Los médicos prescriben los fármacos a los pacientes y son los intermediarios clave entre las compañías farmacéuticas y los consumidores. Para hacer más atractivo el viaje, las compañías pueden organizar sesiones informativas o presentaciones de ponencias durante parte del día, y reservar tiempo libre para actividades lúdicas durante el resto de la jornada. A veces las compañías facilitan que los médicos lleven a sus familias a precio de coste. Estos incentivos contribuyen a ganar el favor de los minoristas. Las sesiones informativas, las conferencias de expertos, los debates moderados y otras actividades semejantes, suelen provocar una motivación más intensa y duradera.

El segundo propósito de las convenciones consiste en instruir a los minoristas sobre la marca. Por ejemplo, en una convención el fabricante puede dar nueva información sobre la marca y resaltar los atributos importantes. El fabricante también puede proporcionar materiales escritos a los minoristas para ellos mismos o para los consumidores. Las sesio-

Manchego • Cheddar Cheese • Swiss • Italian Herb • Onion • Extra Sharp Cheddar • Colby • Monterey Jack • Cheddar • Jalapeño Jack • Brisk • Smoked Cheddar

OUR FREE SAMPLING PROGRAM IS SO GOOD YOU CAN TASTE IT.

LAND O'LAKES DELI CHEESE

The Deli Cheese Great Delis Are Built On.

Cheddar & Bacon • Pepperoni • Provolone • Smoked Cheddar • American • Sharp Cheddar • Jalapeño • Smoked Swiss & Cheddar • Manchego • American & Swiss

There's nothing like a sample to inspire people to buy. That's why we offer a complete deli cheese sampling program, free of charge. But that's just part of a complete selling program which includes a variety of special events and promotions, sampling opportunities, an assortment of point-of-purchase materials, and special training. Best of all, you've got a great tasting, consistently high quality deli cheese that's geared to increase sales, all over the deli. To find out more, call Land O'Lakes at 1-800-522-Deli. It's enough to make your mouth water just thinking about it.

LAND O'LAKES  
DELICHEESE

**FIGURA 11-8.**  
Anuncio de un fabricante que anima a los minoristas a utilizar sus expositores.

Fuente:  
© 1993 Land O'Lakes Inc.

nes y materiales informativos sirven para que la convención no se transforme en unas vacaciones pagadas, que estarían sujetas a otro régimen impositivo y que son desaconsejadas por las asociaciones profesionales. Por ejemplo, la Asociación Médica Americana desaconseja o prohíbe a sus miembros que acepten regalos o pagos de los laboratorios cuando no tienen un carácter didáctico proporcional.

El tercer objetivo de las convenciones es preparar a los minoristas para la introducción de nuevos productos. Especialmente en las categorías de productos innovadores, como aparatos electrónicos y automóviles, los minoristas esperan lanzamientos anuales de nuevos artículos. La convención es una ocasión ideal para que el fabricante difunda sus innovaciones.

La organización de las convenciones supone costes de transporte, manutención, alojamiento y diversión de los participantes. La organización resulta tan compleja que suele encargarse a empresas especializadas (véase un ejemplo en la Figura 11-9). El fabricante debe valorar estos costes en comparación con los beneficios potenciales de las convenciones.

**Sorteos y concursos del fabricante.** En el contexto que nos ocupa, los sorteos son actividades organizadas por los fabricantes para los minoristas en donde los ganadores son determinados al azar. Por su parte, los concursos se caracterizan porque los participantes deben cumplir ciertas condiciones para concurrir. Por ejemplo, en 1994 el laboratorio SmithKline promovió un concurso vinculado a sus pastillas para la tos, dirigido a los 56.000 farmacéuticos de Estados Unidos. Los farmacéuticos recibieron folletos con información de la marca, y tuvieron que responder a cinco preguntas en relación con las pastillas y sus componentes. Los farmacéuticos que completaron correctamente el cuestionario y enviaron sus opiniones, entraron en el sorteo de diversos regalos: desde 50 premios de 100 dólares hasta un gran premio de 25.000 dólares. No obstante, los sorteos y concursos se orientan más frecuentemente hacia los consumidores, como se explicará con detalle en el Capítulo 12.

## PROBLEMAS DE LAS PROMOCIONES DEL FABRICANTE

**L**a venta minorista de automóviles se caracteriza por numerosas promociones, como rebajas, facilidades de financiación, equipamiento personalizado y, especialmente, descuentos particulares sobre el precio oficial. Los compradores suelen regatear con los minoristas para conseguir el mayor descuento. En este entorno, el lanzamiento del Saturn por General Motors se distinguió por determinar un precio fijo relativamente bajo, sin las típicas promociones. Esta política gustó mucho al público, que ya no tenía que regatear y podía valorar claramente su posible inversión. El Saturn tuvo mucho éxito. A principios de los noventa, General Motors intentó ampliar esta estrategia de precio a otras marcas. Se trataba de fijar un precio justo para cada coche, de forma que se vendiera al precio de catálogo sin requerir promociones. También suponía una reducción importante en el número de opciones ofrecidas. Por ejemplo, el Pontiac Grand Am SE traía de serie airbag, radiocasete estéreo, aire acondicionado y otras prestaciones, por un precio fijo de 13.995 dólares. Mientras que un Toyota Camry equipado de forma parecida costaba, según catálogo, 20.822 dólares. Las ventas del Pontiac subieron un 20 por ciento respecto al año anterior. Sin embargo, los minoristas no estaban contentos porque tenían menos flexibilidad con el precio, y podían perder, de media, 200 dólares por coche vendido. Sus márgenes eran tan bajos que el incremento de las ventas no compensaba la reducción de sus beneficios. A pe-

sar de ello, la nueva estrategia aumentó los beneficios netos de General Motors. La compañía ofreció menos opciones de cada marca, redujo los costes de inventario, aplicó promociones más baratas y consiguió incrementar las ventas y los beneficios.

Para evaluar las promociones del fabricante en los mercados actuales, hay que considerar los costes y beneficios que éstas aportan a los fabricantes, minoristas y consumidores. También debemos considerar cómo valora cada componente del mercado las promociones del fabricante.

### Costes de las promociones del fabricante

Las promociones del fabricante implican una serie de costes. Muchos gastos han crecido sustancialmente en los últimos años con la extensión de estas promociones. En efecto, algunos críticos sostienen que las promociones del fabricante son demasiado costosas para resultar rentables. Pese a ello, la comprensión y la gestión adecuadas de los costes promocionales puede facilitar la utilización provechosa de este eficaz instrumento comercial. Un informe de Harvard Business School identificó los siguientes costes principales: conflicto en el canal, tiempo de gestión, costes de inventario, trastornos en la producción, compra por adelantado y desplazamiento.<sup>17</sup> Los vamos a explicar por separado.

**Conflicto en el canal.** El conflicto en el canal es la desconfianza, fricción y pugna abierta entre los miembros de una red de distribución. Los promociones del fabricante pueden ser la causa principal de este conflicto. El conflicto más común surge cuando los minoristas solicitan más ayudas o cuando los fabricantes intentan que las ayudas sufraguen los gastos reales. Por ejemplo, dos de las mayores cadenas de alimentación estadounidenses –Winn Dixie y Kroger– boicotearon en 1989 algunos productos de Pillsbury, Procter & Gamble, Quaker Oats y otros fabricantes, cuando aquellas compañías rehusaron pagar precios uniformes por



**FIGURA 11-9.**  
Convención de Peugeot organizada por la empresa Sanca.

Fuente:  
Trabajo realizado por SCP  
(Sistemas de Comunicación  
Puntual). Fotografía cedida por  
Sanca SGP, S. A.

áreas comerciales de las cadenas. Winn Dixie inició la confrontación demandando que todo sería comprado al menor precio ofrecido en cualquier lugar del área comercial. Los fabricantes se negaron a satisfacer esta demanda, pues consideraron que infringía claramente sus prerrogativas de precios. Las cadenas respondieron dejando de vender centenares de marcas de estos fabricantes, hasta que las negociaciones terminaron en confrontación.<sup>18</sup>

**Tiempo de gestión.** La planificación de las promociones puede consumir mucho tiempo de los gestores, distrayéndolos de las actividades más productivas. Para apreciar este hecho, basta con medir el tiempo que lleva comprender el sencillo ejemplo de la Figura 11-6. En cualquier momento, los gestores pueden elegir y combinar muy variadas promociones. Para complicar todavía más este panorama, la mayoría de los gestores debe intentar promocionar múltiples marcas durante muchos períodos. No obstante, lo más complicado para la gestión es la diferencia de las promociones de una zona a otra, la presión de las cadenas minoristas en cada zona y la presión todavía mayor de las promociones de fabricantes rivales. Consideremos, por ejemplo, el coste inmenso de planificar y diseñar las promociones de General Motors, que cuenta con múltiples divisiones, cada una con numerosas marcas de coches. Procter & Gamble estima que el diseño, la ejecución y la supervisión de las promociones, consumen el 25 por ciento del tiempo de los vendedores y el 30 por ciento del tiempo de los directivos.<sup>19</sup> Esta es una de las razones de que adoptara en 1991 una estrategia de precio tasado.

**Costes de inventario.** Las promociones del fabricante representan un gran esfuerzo comercial a corto plazo, que se manifiesta también en un mayor inventario en todos los niveles: fabricantes, mayorista, minorista e incluso consumidor. Con la variedad de promociones regionales de muchas marcas, las empresas no pueden predecir fácilmente el efecto de las promociones del fabricante. Por tanto, los fabricantes deben mantener un inventario superior para satisfacer plenamente el posible aumento de la demanda. Los mayoristas y los minoristas soportan un mayor inventario para capitalizar las promociones del fabricante por medio de la acumulación de existencias. Cualquier mayorista o minorista concreto puede pensar que los costes de inventario son inferiores a los beneficios de la acumulación de existencias, pero en el conjunto del mercado dichos gastos son innecesarios y aumentan los costes globales del negocio.

**Trastornos en la producción.** Las promociones del fabricante son, por definición, transitorias. Los fabricantes deben aumentar la producción por adelantado para garantizar que el incremento de las compras minoristas pueda ser satisfecho plenamente. Las irregularidades en las compras debido a las promociones aumentan la dificultad de planificar óptimamente la producción. En general, los fabricantes deberían producir a un nivel superior (mayores costes de inventario), o bien producir en intervalos irregulares ajustándose a los tirones promocionales (mayores costes para planificar la producción).

**Costes de la compra por adelantado y del desplazamiento.** Como explica el primer apartado del capítulo, la compra por adelantado y el desplazamiento de mercancías implican costes muy elevados. Los fabricantes tienden a criticar a los minoristas por generar estos costes. Por otra parte, los minoristas se quejan de que los fabricantes dejen la posibilidad de aprovecharse del desplazamiento. Aun así, la práctica ha continuado durante años y ninguna de las partes ha tomado una acción correctora.<sup>20</sup>

**Conclusión.** Procter & Gamble estaba satisfecha de su estrategia de precio tasado porque la consiguiente reducción de sus costes compensaba, más que de sobra, cualquier pérdida en la cuota de mercado. Sin embargo, observe que los cinco costes relacionados antes no son costes universales, en el sentido de que son imputables tanto a los fabricantes como a los distribuidores. En particular, los cuatro primeros costes son reales, de forma que los minoristas y los fabricantes se encontrarán mejor si los eliminan. A su vez, el quinto coste

—compra por adelantado y desplazamiento— presenta un motivo de discrepancia entre fabricantes y minoristas. Es un coste para los fabricantes y un beneficio para los minoristas. Por tanto, ambas partes no se pondrían de acuerdo sobre la mejor forma de eliminarlo. Además, la compra por adelantado y el desplazamiento pueden representar hasta el 50 por ciento de los beneficios de los minoristas.

La pregunta clave es hasta qué punto el minorista necesita los beneficios derivados de la compra por adelantado y del desplazamiento. La evidencia indica que la distribución al por menor es un sector dinámico y competitivo, con entradas regulares de nuevas empresas y la continua introducción de nuevos formatos minoristas. Como consecuencia, los beneficios de la compra por adelantado y del desplazamiento probablemente ahora constituyen una parte intrínseca de la rentabilidad minorista o han sido traducidos en menores precios de venta al público. Una solución razonable sería que los fabricantes estableciesen un precio siempre bajo, que esté entre el precio oficial y el precio de descuento. Este precio podría ser fijado de modo que los fabricantes abaratases la estrategia de precios altos y rebajas, que los minoristas retuviesen más beneficios por la compra por adelantado y el desplazamiento, y que los consumidores ganasen con precios más bajos. Probablemente General Motors estableció el precio de Saturn siguiendo estos criterios.

## Ventajas de las promociones del fabricante

Parece que las promociones del fabricante, a pesar de sus costes, van a continuar mucho tiempo. El motivo es que estas promociones contribuyen eficazmente a ciertos objetivos de los fabricantes, como se ha explicado al principio del capítulo. En concreto, estas promociones se caracterizan principalmente por las siguientes ventajas:

- Atraen la atención de vendedores, minoristas y consumidores hacia una marca concreta necesitada de atención. La marca puede ser nueva, haber pasado desapercibida, estar siendo atacada o simplemente haber sido subexplotada.
- Estimulan y contribuyen a mejorar el entorno minorista. Las promociones atraen público a las tiendas y estimulan la compra de ciertas marcas. La limitación de los períodos promocionales aporta un motivo de urgencia que no existiría de otra forma.
- Son un medio importante para que los fabricantes discriminen los precios entre los minoristas, y para que éstos a su vez discriminen los precios entre los consumidores. Mediante la discriminación de precios, una empresa puede ofrecer las ventajas sólo a los segmentos de consumidores que lo necesitan.
- Permiten al fabricante competir con los precios más bajos de los rivales, sin tener que bajar continuamente los precios oficiales. Esta ventaja es especialmente oportuna con respecto a las marcas genéricas y del distribuidor, que han ido recortando las cuotas de las marcas de los fabricantes. En efecto, algunos estudios demuestran que los descuentos en las marcas de fabricantes estimulan el cambio desde las marcas genéricas y del distribuidor, pero no viceversa.<sup>21</sup>

## VALORACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE UNA PROMOCIÓN DEL FABRICANTE

La valoración de una promoción del fabricante comprende los mismos principios que con la promoción del distribuidor (véase Capítulo 10), salvo una diferencia esencial. La descomposición del rendimiento promocional tiene un significado ligeramente diferente para el fabricante y para el minorista. En otras palabras, los componentes  $b_1$ ,  $b_2$ ,  $b_3$  y  $b_4$  se refieren a factores algo distintos. Estas diferencias llevan a una condición de rentabilidad ligeramente diferente para fabricante y minorista. Además, la relevancia estratégica de la promoción del fabricante varía respecto a la promoción del distribuidor, como manifiestan las dispares Figuras 11-10 y 10-10. La explicación siguiente resalta las diferencias

entre el caso del fabricante y el del minorista. (Antes de comenzar, convendría releer en el Capítulo 10 el análisis de la rentabilidad de una promoción del distribuidor).

El punto de partida para valorar una promoción del fabricante es la curva de respuesta de la demanda. La Figura 11-10 muestra la respuesta de los minoristas ante las promociones del fabricante. Como en el caso del distribuidor, las **entregas** o ventas del fabricante aumentan bruscamente por efecto de la promoción de precio, sobre todo cuando el incentivo es un descuento. El patrón de respuesta es parecido al de una promoción del distribuidor, con dos diferencias fundamentales (véase Capítulo 10). Las ventas del fabricante se reducen ligeramente antes de la promoción y caen significativamente después de la promoción. Estas disminuciones se pueden observar respecto a la línea base, que representa las ventas estimadas que se hubieran logrado de no existir promociones. El motivo es que los minoristas, a diferencia de los consumidores, retrasan las compras antes de una promoción del fabricante y acumulan existencias para períodos futuros. Por otra parte, si la promoción es anunciada para un periodo superior al que media entre los pedidos del minorista, entonces la curva de las ventas tiene al menos dos picos, uno al principio y el otro al final del periodo promocional (véase la Figura 11-11). Los motivos de estas oscilaciones se explican más adelante.

### Análisis de la rentabilidad

El incremento de las ventas del fabricante hacia el minorista, en respuesta a una promoción, puede también dividirse en cuatro componentes:  $b_1$ ,  $b_2$ ,  $b_3$  y  $b_4$  (véase la Figura 11-11). Los cuatro componentes tienen los siguientes significados para el fabricante:

$b_1$  = *incremento de consumo* de los minoristas, es decir, la compra de más unidades de la marca promocionada para satisfacer el previsible aumento de la demanda final.

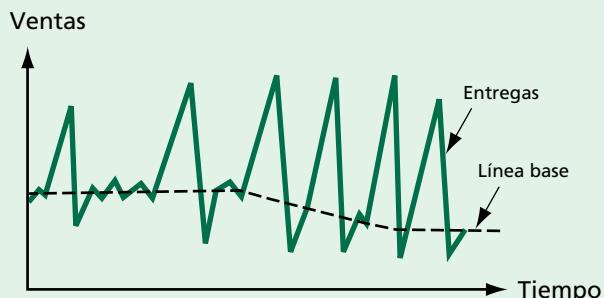
$b_2$  = *cambio de marca* de los minoristas, es decir, la compra de más unidades de la marca promocionada en lugar de las marcas de otros fabricantes, para cubrir el previsible cambio de marca por parte de los consumidores.

$b_3$  = *acumulación de existencias* por los minoristas, es decir, la compra de más unidades de la marca promocionada, para venderlas más tarde a los consumidores al precio ordinario, así como para cubrir la acumulación de existencias por parte del público.

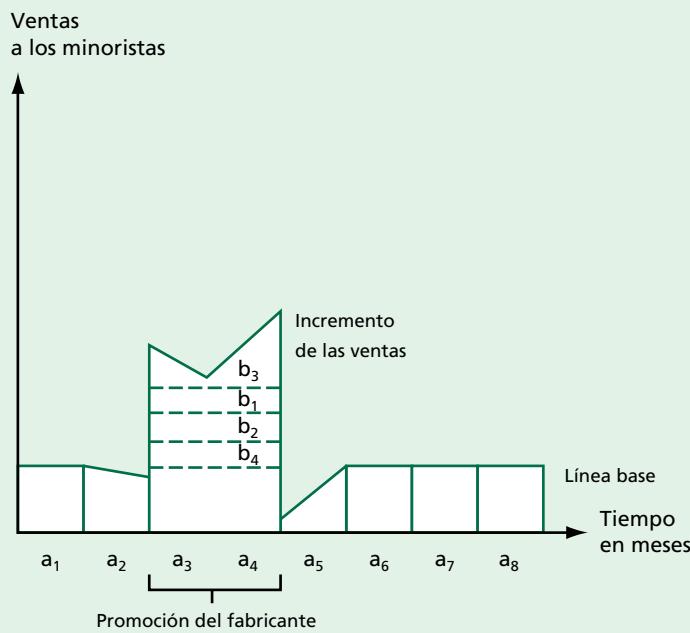
$b_4$  = *incremento de las compras* del artículo rebajado por los minoristas para acomodarse al cambio de tienda de los consumidores.

En este caso,  $b_1$  y  $b_2$  suponen ganancias reales para el fabricante, ya que el minorista compra y pasa a los consumidores más unidades de la marca promocionada, en lugar de

**FIGURA 11-10.**  
Ventas a los minoristas en respuesta a las promociones del fabricante.



Fuente: Reimpreso con permiso de Abraham, Magid M., and Leonard M. Lodish, "PROMOTER: An Automated Promotion Evaluation System," *Marketing Science* Vol. 6, No. 2 (Spring), 1987, 101-123, figure 4, p. 110. © 1987 The Institute of Management Sciences and the Operations Research Society of America (currently INFORMS), 2 Charles St., Suite 300, Providence, RI 02904 USA.

**FIGURA 11-11.***Descomposición de la respuesta del minorista ante las promociones del fabricante.*

otras marcas que podría haber comprado. Los componentes  $b_3$  y  $b_4$  representan los costes de oportunidad:  $b_3$  es la cantidad que el minorista compra con descuento en vez de a precio ordinario; y  $b_4$  es la cantidad que otros minoristas habrían comprado a precio ordinario para ajustar las ventas a los consumidores que no hubieran cambiado de tienda en ausencia de promoción del distribuidor. Como en el caso del minorista, una promoción del fabricante puede suponer algún descuento unitario, más algún apoyo promocional, como las ayudas para expositores. Según lo explicado en el Capítulo 10, podemos definir los términos siguientes:

$m$  = margen unitario antes del descuento;

$d$  = descuento unitario (si lo hubiera);

$f_1$  = costes fijos (si los hubiera) de la promoción, como las ayudas y materiales proporcionados;

$f_2$  = costes fijos (si los hubiera) de la promoción, como el tiempo de gestión y los costes de inventario.

Dados los anteriores términos, la condición para que una promoción sea rentable en este caso es:

$$\text{Ecuación 1: } (b_1 + b_2)(m - d) > (a_2 + b_3 + b_4)d + f_1 + f_2$$

Dicho en palabras, una promoción es rentable si el incremento de los beneficios es mayor que la suma de los costes fijos y de oportunidad.

## Relevancia estratégica

**Acumulación de existencias.** El componente principal del incremento de las ventas, debido a una promoción del fabricante –especialmente a una que contenga descuento–, es la

acumulación de existencias por los minoristas. Este efecto puede verse en la Figura 11-10, donde las ventas son menores justo antes y después de la promoción. ¿Por qué los minoristas son más proclives a acumular existencias que los consumidores? Existen al menos tres razones de esta tendencia.

La primera es que los consumidores normalmente compran sólo unas pocas unidades del producto, pero los minoristas compran grandes cantidades. En el caso de una cadena minorista que compra para varias tiendas, estas cantidades pueden ser muy considerables. Lo que representa un pequeño ahorro para un consumidor particular, puede suponer un sustancioso ahorro cuando se trata de un gran volumen de compra. De ahí que la acumulación de existencias durante las promociones suponga ahorros importantes para los minoristas.

En segundo lugar, los minoristas soportan normalmente algún inventario en exceso porque el coste de mantenerlo generalmente supera al *coste de desabastecimiento*, que es el coste de no disponer del producto cuando el consumidor lo desea. Como los minoristas tienen sistemas para hacer pedidos y almacenar las existencias, pueden aumentar los márgenes y los beneficios por medio de la acumulación de stocks durante una promoción.

Y, finalmente, cuando los minoristas ofrecen descuentos, tienden a reducir su duración y frecuencia, para minimizar el número de leales afortunados. Cuando los fabricantes ofrecen descuentos, tienden a mantener la oportunidad durante un periodo más amplio. Por eso no discriminan eficazmente entre los minoristas que compran para transferir la promoción a los consumidores, y quienes compran sólo para acumular existencias.

¿Por qué las compras del minorista tienen un pico al principio del periodo promocional y otro al final? (Véase Figura 11-11). El primer pico representa el pedido que efectúa el minorista en espera del incremento de la demanda final cuando transfiera el descuento al público. El pico del final representa la acumulación de existencias, que pueden venderse a precio ordinario después de la promoción, o bien que pueden satisfacer cualquier aumento de la demanda en respuesta al descuento. Obsérvese que si los fabricantes ofrecen promociones aleatoriamente y no anuncian cuando terminan, es más difícil que tenga lugar el pico del final.

**Cambio de marca.** Mientras que el cambio de marca es un componente principal del efecto de una promoción del distribuidor en el público, no es un factor tan relevante en la respuesta de los minoristas ante una promoción del fabricante. La razón es que los minoristas sólo transfieren a los consumidores alrededor de un tercio del descuento.<sup>22</sup> Por tanto, sólo la tercera parte del incremento en las compras del minorista repercute en el público mediante un descuento en el precio; el resto representa la acumulación de existencias del minorista. Por eso éste necesitaría cambiar hacia la marca promocionada sólo en la medida de un tercio del cambio de marca esperado en los consumidores. En otras palabras, sólo un tercio del cambio minorista de marca se traduce en un cambio final de marca.

**Incremento de consumo y cambio de tienda.** Si el incremento de consumo y el cambio de tienda son pequeños en las promociones del distribuidor, todavía lo son más en las promociones del fabricante. La razón es la misma que con el cambio de marca. Como sólo un tercio del incremento de las ventas se traspasa a los consumidores, sólo un tercio de las fracciones atribuidas en el minorista al cambio de tienda y al incremento de consumo se traducirían en fracciones similares en el fabricante.

## RESUMEN

Las promociones del fabricante pretenden ampliar la distribución, mejorar el control del inventario y estimular que el minorista promueva sus marcas. Durante los últimos lustros, las promociones del fabricante fueron recortando continuamente la cuota de la publicidad convencional, hasta alcanzar casi la mitad del presupuesto promocional. Este prolongado crecimiento se debió al menos a cinco factores: la proliferación de marcas, la fragmentación del mercado, el crecimiento del poder del minorista, los cambios en los patrones de compra del consumidor y el lento crecimiento de la población.

Las promociones del fabricante son ventajas que la empresa ofrece al minorista y pueden dividirse en principalmente incentivas (sobre precio o ajenas al precio) o comunicativas (informativas o motivacionales). Las promociones del fabricante basadas en precios incluyen los descuentos sobre la factura, los descuentos escalonados, los incentivos por cuotas y los incentivos por resultados. Las promociones del fabricante ajenas al precio abarcan las comisiones automáticas, las contribuciones monetarias, los concursos para distribuidores, los incentivos y las facilidades de financiación. Las promociones informativas incluyen las ferias para distribuidores, la publicidad cooperativa y los expositores. Y las principales promociones motivacionales son las convenciones de minoristas, los concursos y los regalos.

La promoción del fabricante provoca un “juego” entre las partes implicadas. De un lado, los fabricantes compiten entre ellos y lanzan ofertas a los minoristas con la esperanza de estimular las promociones del distribuidor y aumentar las ventas al público. Por otra parte, los minoristas intentan beneficiarse al máximo de las promociones del fabricante, transfiriendo lo menos posible a los consumidores. El término *transferencia* se refiere a la fracción de la promoción del fabricante que los minoristas pasan a los consumidores. Los mi-

noristas limitan la transferencia mediante la retención del beneficio, la compra por adelantado, la acumulación de existencias, las compras diferidas y el desplazamiento de la mercancía.

La baja transferencia se considera uno de los principales costes de las promociones del fabricante. Además hay que referirse a otros costes, aunque algunos permanezcan ocultos. Se trata del conflicto en el canal, el tiempo de gestión, los costes de inventario, los trastornos en la producción, la compra por adelantado y el desplazamiento. Todos los costes de las promociones del fabricante han aumentado sustancialmente en los últimos años.

Parece que las promociones del fabricante van a continuar mucho tiempo, a pesar de sus costes, ya que proporcionan por lo menos cuatro ventajas a las empresas: atraen la atención de los minoristas y de los consumidores sobre una marca concreta; estimulan y contribuyen a mejorar el entorno minorista; ayudan a discriminar entre clientes sensibles y no sensibles al precio; y permiten a los fabricantes competir con marcas de menores precios.

Una promoción del fabricante es rentable si los beneficios totales superan los costes totales. Los beneficios totales resultan de multiplicar el incremento real de unidades vendidas por el margen unitario. Para computar el incremento real de unidades vendidas, los fabricantes necesitan calcular cuántas unidades han comprado los minoristas para acumular existencias y cuántas unidades hubieran comprado al precio ordinario. Los costes totales incluyen los gastos fijos de la promoción y los costes de oportunidad, que surgen cuando hay minoristas que compran con descuento y hubieran comprado también al precio ordinario. Los elevados costes fijos de las promociones y las reducidas ventas a precios ordinarios motivaron que los fabricantes empezasen a ofrecer precios siempre bajos.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué han crecido de forma tan continua y manifiesta las promociones del fabricante en los últimos años?
2. Uno de los objetivos de las promociones del fabricante es motivar a los minoristas para que ofrezcan sus propias promociones a los consumidores. ¿Sucede esto en la práctica?
3. ¿Qué es la transferencia? ¿Por qué los minoristas limitan la transferencia?
4. ¿Cómo recortan exactamente los minoristas la transferencia?
5. ¿Qué promociones del fabricante tienden a transferirse menos a los consumidores? ¿Por qué?
6. ¿Por qué los fabricantes siguen ofreciendo promociones a los minoristas si éstos reducen la transferencia?

7. ¿Cómo se pueden estructurar las promociones del fabricante para garantizar una elevada transferencia? Explíquese con detalle.
8. ¿Qué son las comisiones automáticas? ¿Son ilegales?
9. ¿Qué son las contribuciones monetarias? ¿Son demasiado elevadas las contribuciones monetarias y las comisiones automáticas?
10. ¿Qué es la publicidad cooperativa? ¿Por qué deberían los fabricantes tomar parte en la publicidad cooperativa, cuando el minorista se beneficia de ella?
11. ¿Qué pretenden las ayudas para los expositores? ¿Es una buena estrategia que el fabricante ofrezca ayudas para los expositores? ¿En qué condiciones?
12. Evalúe los principales costes y beneficios de las promociones del fabricante.
13. Explique el problema del desplazamiento y la compra por adelantado. ¿Qué obstáculos existen para resolver este problema? ¿Qué solución recomendaría usted?
14. A diferencia de las ventas del minorista, las ventas del fabricante se reducen justo antes y después de la promoción. Explique por qué.
15. Analícese la rentabilidad de una promoción del fabricante.

### NOTAS

1. Lawrence, Jennifer (1993), "Supermarket Tug Of War: Will P&G's Pricing Policy Pull Retailers Over To Its Side?" *Advertising Age*, April 19, 1, 19; An *Advertising Age* Roundup (1992), "P&G Plays Pied Piper On Pricing," *Advertising Age*, March 9, 6.
2. "The High Cost of Value Pricing," (1995), *PROMO* (February), 4, 5.
3. Por ejemplo, véase Buzzell, Robert D., John A. Quelch, and Walter J. Salmon (1990), "The Costly Bargain of Trade Promotion," *Harvard Business Review* (March-April), 141-149.
4. Schiller, Zachary, Greg Burns, and Karen Lowry Miller (1996), "Make It Simple," *Business Week*, September 9, 96-104.
5. Chevalier, Michel, and Ronald C. Curhan (1976), "Retail Promotions as a Function of Trade Promotions: A Descriptive Analysis," *Sloan Management Review* (Fall), 19-32.
6. Schlossberg, Howard (1994), "Secret," *PROMO* (April), 51-56.
7. *Ibid.*
8. *PROMO* (1995) "It's a Brand New Deal Out There," (February 3), 2.
9. Schlossberg, "Secret."
10. Si se entregase otro producto, se trataría de un obsequio o regalo. Por ejemplo, un pequeño bote de champú regalado junto a un envase de gel. Cómo los obsequios son más habituales en las promociones hacia el consumidor, se verá en el siguiente capítulo.
11. Para un análisis, véase Gerstner, Eitan, James D. Hess (1991), "To Deal Or Not To Deal? Motivating Middlemen To Price Promote," working paper, North Carolina State University.
12. Blattberg, Robert C., and Scott A. Neslin (1990), *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
13. *Ibid.*
14. Adaptado a partir de Charles, Marj (1994), "Beer Makers Frothing Over Plan To Charge for Retail Shelf Space," *The Wall Street Journal*, April 22, B1, B3; Colford, Steven W., and Ira Teinowitz (1994), "Space Wars Heading to Taverns," *Advertising Age*, April 18, 1, 43; George Wells and Associates, Inc. (1995), "Slotting Fees Are Prohibited Under Federal Alcohol Trade Practices," *Washington Beverage*, October 25.
15. Blattberg and Neslin, *Sales Promotion*.
16. Trade Show Bureau, *A Guide to the U.S. Exposition Industry*.
17. Buzzell, Quelch, and Salmon, "The Costly Bargain of Trade Promotion."
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. Schlossberg, "Secret."
21. Blattberg, Robert C., and Kenneth J. Wisniewski (1989), "Price Induced Patterns of Competition," *Marketing Science*, 8, 4 (Fall), 291-309.
22. Chevalier and Curhan, "Retail Promotions as a Function of Trade Promotions."

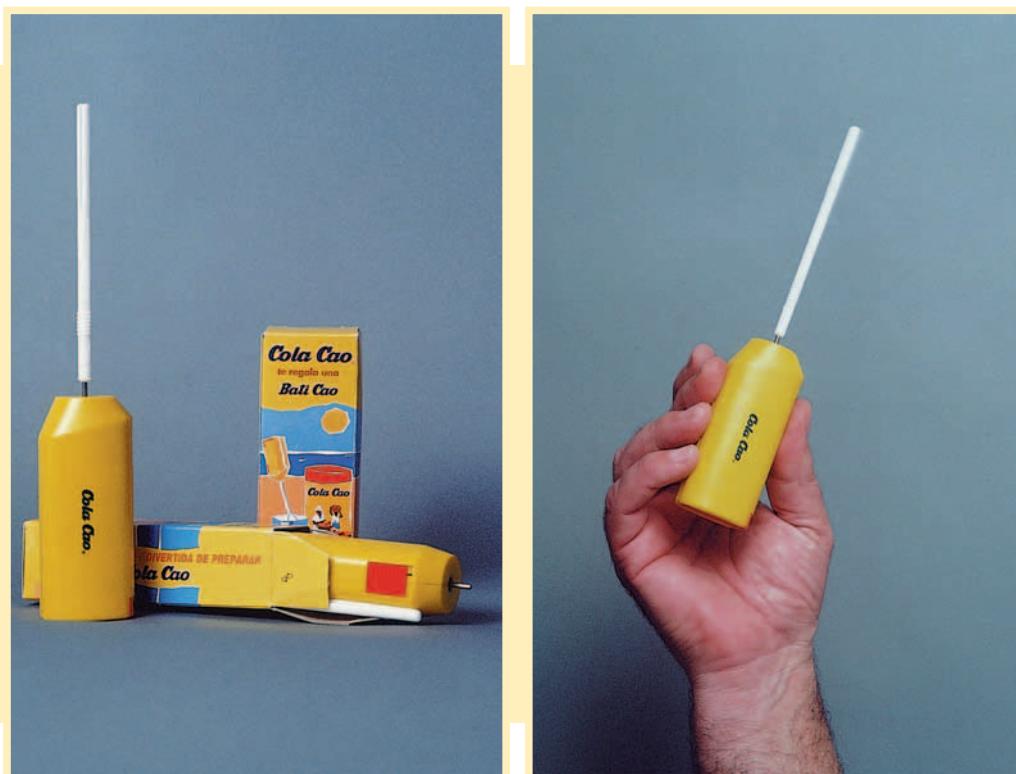
# C A P Í T U L O

Promociones  
hacia  
el consumidor



**E**n 1993 dos marcas dominaban el mercado de cacaos solubles en España: Cola Cao (de Nutrexpresa) con una cuota del 62 por ciento, y Nesquik (de Nestlé) con el 23 por ciento. Las ventas de Cola Cao solían reducirse entre el 5 por ciento y el 10 por ciento durante el verano. Los estudios de mercado encargados por Nutrexpresa identificaron que la principal causa del descenso estival estaba en que Cola Cao no era totalmente instantáneo, como Nesquik. Este hecho tenía menos relevancia en invierno, cuando las madres suelen preparar el desayuno y apenas importan los segundos que el producto tarda en disolverse en la leche. Pero en el verano los niños se preparan el desayuno y la merienda más autónomamente, y los horarios de las comidas son más informales.

Nutrexpresa podía haber modificado fácilmente la fórmula para hacer más instantáneo el Cola Cao, pero el producto hubiese perdido parte del sabor, lo cual era muy arriesgado estratégicamente. Optó entonces por diseñar una promoción para mantener las ventas estivales basada en un regalo para los niños, es decir, un estímulo con efecto inmediato y dirigido al consumidor principal del producto. Tras analizar varios regalos posibles –desde un yoyó hasta una simple camiseta–, se optó por una especie de mini-batidora, de plástico y con pilas, que permitiría a los niños disolver el Cola Cao en la leche de forma divertida. A este aparato se le puso el nombre de *baticao* y se diseñó con los habituales colores amarillo y rojo del Cola Cao (véase Figura 12-1). Para probar la eficacia del regalo, se dejó la *baticao* encima de las mesas donde tradicionalmente se ofrece un agasajo a los colegiales que visitan la fábrica de Nutrexpresa. Los resultados de la prueba fueron muy satisfactorios.



**FIGURA 12-1.**  
*Baticao ofrecida junto al Cola Cao.*

*Fuente:*  
Cortesía de Nutrexpresa.

El lanzamiento definitivo de la campaña promocional estuvo apoyado por numerosos pases publicitarios en televisión. El anunciado regalo de la *baticaō* en los envases de tres y cinco kilos de Cola Cao tuvo un efecto inmediato y mayor del esperado por los más optimistas. El éxito de la campaña fue enorme ya que se vendieron 1,2 millones de unidades durante los meses de verano. Como consecuencia, Cola Cao consiguió que las ventas crecieran un 20 por ciento en la estación tradicionalmente más baja.

No faltaron problemas en la campaña promocional. Inicialmente se habían solicitado quinientos mil *baticaōs* a un proveedor de China, pero este pedido enseguida resultó insuficiente. Los siguientes pedidos tuvieron que ser enviados por avión, porque el viaje en barco de China a España tardaba cuarenta y cinco días. Otro problema consistió en que algunos niños y adultos abrían los paquetes colocados en las estanterías de la tienda y cogían la *baticaō* sin comprar el producto.<sup>1</sup>

La promoción de Nutrexpa para Cola Cao es un caso ilustrativo de la capacidad de los regalos para estimular las ventas. Los regalos constituyen sólo una de las posibles promociones hacia el consumidor a disposición de la empresa (véase Figura 12-2). Las **promociones hacia el consumidor** son aquellas en donde el fabricante ofrece alguna oportunidad directamente a los consumidores. Su principal ventaja respecto a las promociones del fabricante consiste en no depender de los minoristas: los fabricantes pueden transferir libremente todo el valor a los consumidores. A pesar de ello, las promociones hacia el consumidor son caras, arriesgadas y necesitan una organización considerable. Por esta razón, las empresas generalmente contratan los servicios de agencias especializadas para planificar y desarrollar sus promociones.

Este capítulo explica la naturaleza, los objetivos y las aplicaciones de los diferentes tipos de promociones hacia el consumidor. La primera sección se dedica a los cupones del fabricante por dos motivos: primero, porque los cupones constituyen el tipo más popular de promociones del minorista y el que ha sido más investigado (de ahí que se hayan acumulado muchos conocimientos al respecto); y, segundo, porque los cupones son interesantes estímulos, a la vez incentivadores y comunicativos, que provocan un complejo modelo de respuesta por parte de los consumidores. Como tales, pueden ser el punto de referencia con que comparar los demás tipos de promoción.

## CUPONES DEL FABRICANTE

**E**n 1994, el Servicio de Inspección de Correos de Estados Unidos colocó un cupón en los periódicos locales para un producto inexistente llamado papel higiénico "Durasoft". Joseph A. Sorbara y Edward J. Martín, propietario y director respectivamente del *Bridge Shop N Save* de Filadelfia, fueron descubiertos cuando canjeaban 59 cupones de la marca. Después de la investigación y de las acusaciones, los dos se declararon culpables de un fraude postal a diversas empresas por una cuantía de 1,1 millones de dólares durante nueve años. Ellos compraban cupones a varias fuentes y luego los enviaban a los fabricantes como si fuesen canjes válidos de consumidores particulares.<sup>2</sup>

A pesar de algunos canjes fraudulentos, como en el caso anterior, los cupones se han convertido en un eficaz instrumento comercial. La compañía estadounidense C. W. Post es la primera empresa conocida que ofreció cupones, en 1895: el primer cupón consistió en ofrecer un centavo canjeable al comprar un nuevo cereal llamado Grape Nuts.<sup>3</sup> Desde entonces, los cupones se han extendido a todas las categorías de productos y servicios. Por ejemplo, de 1981 a 1995 el número de cupones se ha multiplicado por 2,5, como muestra la Figura 12-3.<sup>4</sup> No obstante, en los últimos años los cupones han disminuido porque los

**FIGURA 12-2.***Tipos de promociones hacia el consumidor.*

PRINCIPALMENTE INCENTIVADORAS		PRINCIPALMENTE COMUNICATIVAS	
Sobre precio	Ajenas al precio	Informativas	Motivacionales
Cupones del fabricante, reembolsos, precios de paquete y cupones de prueba	Premios y promociones conjuntas	Entrega de muestras y ensayos	Sorteos y concursos

fabricantes han ido orientando las promociones hacia los precios siempre bajos (véase Capítulos 10 y 11). Algunos consumidores toman los cupones como una ganancia inesperada y sistemáticamente tratan de recortarlos, archivarlos y canjearlos. Otros consideran que los cupones son una molestia y desearían que las empresas simplemente redujeran el precio. Y los propios minoristas no minusvaloran la carga administrativa que supone la gestión de los cupones.

¿Qué son los cupones y por qué se emplean? Los beneficios de los cupones, ¿son mayores que los costes de los frecuentes fraudes? Que sólo una pequeña parte del público canjee los cupones, ¿es una ventaja o un inconveniente para las empresas? Esta sección aporta respuestas para tales preguntas.

### Tipos de cupones del fabricante

Los **cupones del fabricante** son vales en donde las empresas ofrecen a los consumidores algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones. (El término *cupones* aquí se refiere a cupones del fabricante. Este capítulo no explica los cupones del minorista). Las condiciones normalmente incluyen un periodo concreto de

**FIGURA 12-3.***Cupones de fabricantes distribuidos anualmente.*

Fuente: Heitsmith, Glenn (1994), "Couponing. Sea Change Or Tidal Shift," PROMO Magazine, (April), 43-46; Schiller, Zachary, (1996), "First, Green Stamps, Now, Coupons?" Business Week, April 22, 68.

tiempo durante el que es válido el cupón. Otras condiciones pueden referirse a la cantidad del producto o a la zona geográfica en cuyos límites es aplicable el cupón. El minorista ofrece una reducción efectiva del precio, con la garantía de que el fabricante le reembolsará el valor impreso del cupón más algunos costes de gestión. El **valor impreso** del cupón es el importe monetario expresado en el mismo, que el consumidor puede ahorrar al efectuar la compra correspondiente. **Canjear el cupón** significa reclamar el valor efectivo del cupón en el momento de la compra.

Los cupones del fabricante se clasifican en cuatro tipos según el modo de distribución: inserción en los medios de comunicación, envío por correo, incorporación al producto y distribución por el minorista.

Los **cupones insertados en los medios** son aquellos que se transmiten a través de los medios de comunicación, normalmente diarios, revistas y suplementos. Caben varias opciones. Una forma que se ha hecho muy frecuente en los últimos años consiste en los **encartes**, que son cuadernillos, folletos u otros materiales publicitarios que se introducen entre las páginas del medio impreso siendo totalmente independientes de él. Otra forma consiste en imprimir el cupón en un espacio publicitario contratado por el anunciantes dentro de las propias páginas del periódico, la revista o el suplemento. Cada país es particularmente propenso hacia ciertos formatos, en función de la audiencia de los medios y los hábitos del público.

Los **cupones enviados por correo** son remitidos directamente a los hogares mediante el servicio postal, gracias al empleo de bases de datos con direcciones. Estos cupones han ido cobrando importancia porque permiten identificar y alcanzar individualmente a muchos consumidores, gracias a los avances del tratamiento informático de los datos.

Los **cupones incorporados al producto** aparecen en los embalajes de los artículos. Este tipo es el más habitual en España e Italia. Los cupones pueden estar dentro o fuera del producto. Algunos cupones sólo son utilizables para compras posteriores del mismo producto. Ahora bien, los **cupones canjeables en el acto** pueden ser usados en la compra actual del producto. También existen **cupones cruzados**, que sirven sólo para comprar otro producto del mismo fabricante o de diferente empresa.

Los **cupones distribuidos por el minorista** son aquellos que el fabricante canaliza a través de los establecimientos minoristas. Pueden obtenerse en la publicidad de la tienda, los expositores, los folletos de las estanterías y los expendedores mecánicos o electrónicos. Estos cupones generalmente sólo pueden canjearse en el establecimiento minorista que los ha distribuido. Los minoristas son muy proclives a los cupones en la publicidad, porque llaman la atención y atraen a los compradores. Gracias al apoyo de los minoristas, este tipo de cupones ha crecido enormemente en los últimos años.

### Objetivos de los cupones

En efecto, el cupón es un tipo especial de promoción en donde el fabricante ofrece un descuento directamente a los consumidores, sin que el minorista obtenga ningún beneficio. Ahora bien, a veces los cupones del fabricante provocan que los minoristas apoyen la marca, normalmente a través de cupones dobles (véase Capítulo 10). Los cupones también sirven para llamar la atención de los consumidores o para reforzar ciertos mensajes publicitarios en donde aparecen. Además, los cupones contribuyen al cumplimiento de muchos de los objetivos de incentivación de las promociones, tratados en el Capítulo 9: los cupones incentivan la demanda de la marca, ya que los consumidores aumentan el consumo, cambian de marca o acumulan existencias.

No obstante, muchas otras actividades promocionales pueden conseguir los mismos objetivos y a veces más eficazmente. La única ventaja de los cupones es que pueden discriminar los consumidores mejor que la mayoría de las actividades promocionales.<sup>5</sup> Como el cupón debe recortarse, almacenarse y canjearse, requiere una planificación considerable por parte de los consumidores. Sólo harán el esfuerzo los consumidores motivados para

obtener precios más bajos. Quienes compran el producto con poca atención a las condiciones de venta tienen menos probabilidades de canjear el cupón. La tasa de canje es baja en muchos países desarrollados debido principalmente a la relación entre el esfuerzo que requiere canjear los cupones y el beneficio que reportan. Muchos críticos lamentan los costes de los cupones, motivados especialmente por la baja tasa de canje. Sin embargo, la pequeña tasa de canje beneficia a las empresas, que de hecho ofrecen un descuento al segmento sensible al precio, sin tener que abaratar el producto a todos los consumidores.

Otra función importante de los cupones consiste en afianzar un patrón de recompra que contribuye a la lealtad. Por ejemplo, los cupones sólo utilizables en compras posteriores del mismo producto estimulan a los consumidores a recomprar el artículo.<sup>6</sup> Los consumidores tienden a acostumbrarse a comprar los productos que contienen cupones, con lo que es más fácil que vuelvan a comprarlos cuando dejen de ofrecerse los cupones. Alternativamente, algunos teóricos han defendido que, mediante la lenta reducción del valor de los cupones, se puede conseguir que los consumidores sigan comprando la marca mientras se les desacostumbra al incentivo.<sup>7</sup> El hecho de que los consumidores, que realizan el esfuerzo de canjear cupones, puedan ser desacostumbrados de los mismos, es un punto discutible que no ha sido probado con datos definitivos.

## Canje del cupón

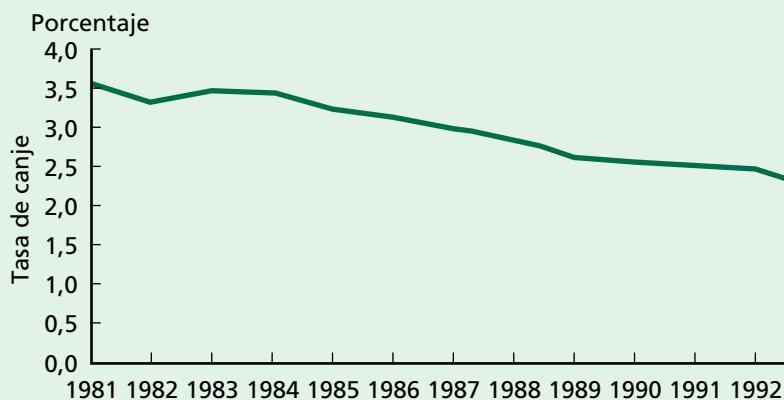
La distribución extensiva de los cupones sugiere algunas preguntas relevantes: ¿hasta qué punto se canjean los cupones, es decir, cuál es la tasa de canje? ¿Cómo se emplean los cupones, o cómo es el patrón de respuesta de la demanda y del canje? ¿Qué características tienen los usuarios de cupones? ¿Provocan los canjes algún efecto a largo plazo? ¿Cómo y en qué medida se pueden canjear fraudulentamente los cupones? A continuación vamos a tratar sobre estas preguntas.

**Tasa de canje.** La tasa de canje de cupones ha sido más baja en Estados Unidos que en otros países.<sup>8</sup> La razón principal parece estar en la novedad diferencial y la relación beneficio-coste entre las naciones. Debido al uso intensivo de cupones en Estados Unidos, especialmente en los últimos lustros, el coste de buscar, recortar, conservar y emplear los cupones ha aumentado mucho para los consumidores. Al mismo tiempo, el interés de los estadounidenses por los habituales cupones no es muy grande en comparación con el valor del tiempo y los ingresos disponibles. En efecto, la tasa de canje de los cupones ha ido disminuyendo constantemente en Estados Unidos (véase la Figura 12-4). Por el contrario, en otros países los cupones no han alcanzado el mismo nivel de intensidad, complejidad y frecuencia. Además, en naciones menos desarrolladas, el valor de los cupones es mayor en comparación con el coste del tiempo y la renta disponible.

**Patrón de respuesta de la demanda y de los canjes.** Como cabría esperar, el lanzamiento del cupón contribuye al incremento de las ventas. ¿Qué tamaño tiene este incremento? ¿Cuánto tiempo dura? ¿Todo el incremento está motivado por los canjes?

La investigación señala que el lanzamiento del cupón conduce a un aumento inmediato de las ventas y de los canjes. Algunos estudios descubrieron que las ventas crecían hasta un 50 por ciento, pero el tamaño del incremento dependía del valor del cupón y de la marca promocionada.<sup>9</sup> En general, a mayor importe del cupón, mayor incremento de las ventas, pero esta relación tenía una tasa decreciente.<sup>10</sup> La mayor parte de este crecimiento, aunque no todo, se debe a que los consumidores hacen efectivos los cupones de la marca. De manera sorprendente, una parte del aumento a veces no está asociado con los canjes de cupones.<sup>11</sup> Existen dos factores que determinan el incremento de las ventas. Primero, algunos consumidores pretenden aprovechar el cupón de la marca comprada, pero se olvidan de emplearlo o intentan canjearlo en condiciones no válidas. En segundo lugar, los cupones insertados en anuncios impresos hacen más persuasiva la publicidad de la

**FIGURA 12-4.**  
*Tasa de canje de cupones en Estados Unidos.*



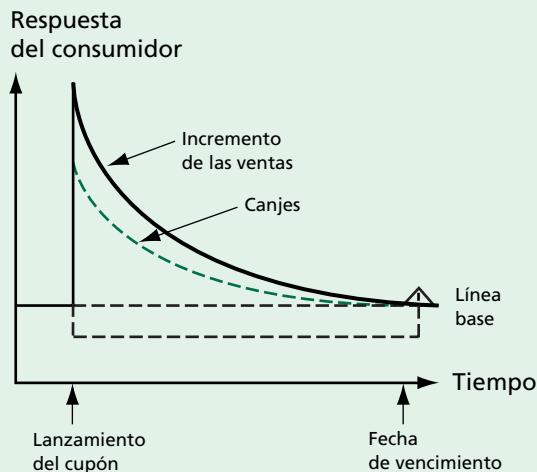
Fuente: Deveny, Kathleen (1994), "Awash in Coupons? Some Firms Try to Stem the Tide," *The Wall Street Journal*, May 10, B1, B6; PROMO Magazine (1995), "Coupon Redemption On The Slide" (March), 1, 11.

marca. Por tanto, los consumidores pueden comprar la marca incluso sin hacer efectivo el cupón. Cuando las ventas aumentan sin que se canjeen los cupones, todo el aumento constituye un beneficio para la marca.

Para cualquier lanzamiento de cupón, los patrones de respuesta de la demanda y del canje siguen una caída exponencial estándar, con un máximo en el momento del lanzamiento y luego una curva continuamente decreciente (véase la Figura 12-5). Un estudio indica que hay un pequeño pico al final de la curva, debido al aumento de los canjes justo antes del vencimiento del cupón.<sup>12</sup> Una posible explicación es que los consumidores se dan cuenta de que la vida útil del cupón está terminando y deciden emplearlo antes de perder la oportunidad. Cuando no hay fecha de vencimiento, la falta de urgencia puede conducir a la dilación, al olvido y a un canje más reducido.

El hecho de que las fechas de vencimiento induzcan al canje puede no estar muy extendido. A veces las empresas no son conscientes de este fenómeno. Pero han ido incluyendo más frecuentemente la fecha de vencimiento en los cupones, y también han ido

**FIGURA 12-5.**  
*Patrón de respuesta de la demanda y del canje de cupones (no representado a escala).*

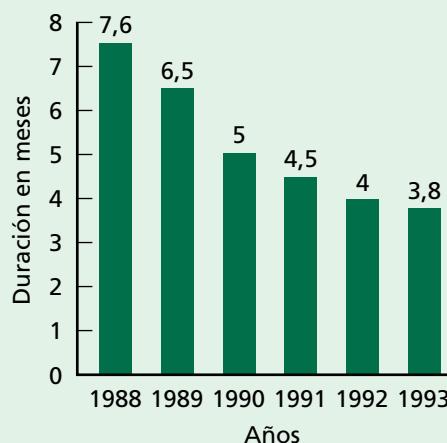


acortando su duración (véase la Figura 12-6). Esta estrategia pretende, entre otros objetivos, aumentar la capacidad discriminadora de los cupones. Cuando los cupones tienen una duración corta, probablemente no serán utilizados por los consumidores que habrían comprado la marca en las condiciones ordinarias. Sólo tenderán a ser utilizados por los consumidores que desean anticipar su compra dentro de la vigencia de la promoción. Otro objetivo de esta estrategia es la disminución del fraude en los canjes, que ha sido muy elevado en los últimos años. El fraude normalmente requiere tiempo y pueden evitarse acortando la vida de los cupones.

**Características de los usuarios de cupones.** ¿Qué rasgos caracterizan a los consumidores que canjean cupones? Los investigadores han sospechado durante mucho tiempo que el canje de cupones no es un proceso aleatorio sino típico de un segmento concreto de consumidores. Es decir, quizás haya que hablar de un *segmento propenso a los cupones*.<sup>13</sup> En efecto, el análisis descriptivo sugiere que ciertos hogares tienden más que otros a canjear los cupones. La pregunta clave es si este segmento puede ser identificado y descrito con exactitud. Identificar a quienes canjean los cupones significa encontrar las variables demográficas que mejor definen el perfil de esos individuos. Describir a esas personas consiste en reconocer sus estilos de vida y hábitos más típicos. La identificación es más valiosa que la descripción, porque permite dirigir los cupones sólo a los verdaderos usuarios, sin desperdiciar esfuerzos en la distribución.

Pero seguimos preguntándonos quiénes son los consumidores que canjean los cupones. Varios investigadores han intentado identificar al usuario de cupones, sin mucho éxito. Algunas variables demográficas están relacionadas positivamente con el uso del cupón, pero sólo de forma débil. Cuatro de estas variables son los ingresos, el nivel de estudios, el tamaño de la familia y la exposición a los medios de comunicación. Las cuatro están por lo general positivamente relacionadas con el uso del cupón.<sup>14</sup> Los hogares con mayor nivel de estudios pueden estar mejor informados acerca del valor de los cupones, o bien recibir más cupones por el mayor número de periódicos y revistas leídos. Por eso es más probable que utilicen cupones. Los hogares con más miembros tienen preferencias más variadas y compran más marcas de cada categoría. Como tienden a conocer y consumir muchas marcas, es más probable que usen los cupones disponibles. La relación entre los ingresos y el uso de cupones no es tan directa:<sup>15</sup> los hogares con más ingresos poseen mayor nivel de estudios y, por tanto, tienden a canjear más cupones; pero también son me-

**FIGURA 12-6.**  
Acortamiento de la vida de los cupones.



Fuente: PROMO Magazine (1994), "Marketers Cut Distribution and Spending" (July), 36.

nos sensibles al precio y, en consecuencia, tienden a canjear menos. Los hogares más expuestos a los medios de comunicación, especialmente a los impresos, tienen más posibilidades de ver, recortar y canjear los cupones.<sup>16</sup>

Más éxito han logrado las investigaciones orientadas a describir a los usuarios de cupones. La lealtad a la marca es la única característica relevante que afecta al uso del cupón. Por lo general, los consumidores más leales a las marcas tienden a usar menos los cupones,<sup>17</sup> probablemente porque su elección está más basada en las preferencias que en los precios. Al mismo tiempo, los usuarios de cupones tienden a emplearlos en las marcas preferidas.<sup>18</sup> Ambos descubrimientos unidos implican que los usuarios de cupones tienden a cambiar de marca si pueden comprar a un precio más bajo con el cupón; y tienden a elegir la marca preferida cuando los cupones valen para varias marcas. El fabricante produce costes de oportunidad cuando los consumidores usan los cupones pero hubiesen comprado en las condiciones ordinarias. Como se explica en el Capítulo 9, los costes de oportunidad son costes intangibles en los que incurre la empresa que desaprovecha ocasiones de beneficio. Los usuarios de cupones también se caracterizan por ser conscientes del precio, estar involucrados en la compra y ser aventureros.<sup>19</sup> Estos descubrimientos no sorprenden cuando ya sabíamos que la búsqueda, el recorte, el almacenamiento y el canje de los cupones requieren un esfuerzo y una planificación considerables por parte de los consumidores.

**Efectos a largo plazo de los cupones.** Los cupones tienen dos tipos de efectos sobre las ventas: a corto plazo y a largo plazo. Los efectos a corto plazo son los cambios en la probabilidad de comprar la marca mientras el cupón es válido. Tales cambios ya han sido explicados. Los efectos a largo plazo son los cambios en la probabilidad de recomprar la marca posteriormente sin cupones. Los efectos a largo plazo de los cupones han sido una cuestión controvertida, con tres posturas contrarias.

Una de las posturas mantiene que los cupones reducen la probabilidad de recomprar la marca, una vez que el cupón ha vencido. Dos factores apoyan este planteamiento. Primero, según la **teoría de la atribución**, los usuarios de cupones atribuyen o imputan su compra al cupón y no a su preferencia personal por la marca.<sup>20</sup> Cuando el cupón ya no está disponible la marca deja de comprarse. Segundo, los usuarios de esta promoción esperan nuevos cupones de la empresa y no compran la marca hasta que éstos vuelvan a estar disponibles.

La segunda postura, basada en la **teoría del aprendizaje**, sostiene que los cupones aumentan la probabilidad de volver a comprar la marca. Este cambio puede ocurrir por dos motivos. Primero, porque los usuarios de cupones, acostumbrados a comprar la marca con cupón, continuarán comprándola cuando éste falte. Segundo, porque los usuarios de cupones descubren nuevas características de la marca y entonces vuelven a comprarla porque les gustan esas características. Cualquiera de las dos razones implicaría circunstancias específicas de la marca (como ser nueva o modificada) y la intención específica de la empresa de enseñar a los consumidores.

La tercera postura, basada en la **teoría de precios discriminatorios**, propone que los cupones no afectan a la probabilidad de comprar una marca. De acuerdo con este planteamiento, los usuarios de cupones constituyen un segmento peculiar de consumidores que buscarán y canjearán cupones cada vez que estén disponibles. Las ventas aumentan cuando el cupón está disponible porque esos consumidores compran la marca promocionada; y las ventas caen tras el vencimiento del cupón, porque esos consumidores dejan de comprar dicha marca. Sin embargo, estas compras y canjes de cupones *no provocan ningún aumento o disminución de la probabilidad innata de volver a comprar la marca, tanto en los usuarios de cupones como en los consumidores regulares*<sup>21</sup>. Esta postura implica que las empresas planifiquen los cupones para discriminar entre leales y fugables (véase Capítulo 9).

¿Cuál de las anteriores posturas es la correcta? Un cuidadoso análisis de varios estudios concluye que los dos primeros enfoques no están bien fundamentados. Es decir, el uso de

cupones ni aumenta ni disminuye sustancialmente la probabilidad de volver a comprar la marca una vez cancelados los cupones.<sup>22</sup> En otras palabras, el uso de cupones no provoca la atribución o el aprendizaje de forma significativa. No obstante, la situación parece distinta en las marcas nuevas o modificadas. Entonces los consumidores tienen mucho que aprender sobre el producto, y un cupón podría estimular el aprendizaje y la repetición de la compra. Por eso, para marcas maduras, las empresas deberían usar los cupones para discriminar precios entre segmentos de consumidores. Ahora bien, para marcas nuevas o modificadas, las empresas podrían usar los cupones para fomentar el conocimiento del producto.

**Uso fraudulento de los canjes.** Los consumidores, los minoristas o diversos grupos organizados pueden hacer un uso fraudulento de los cupones.<sup>23</sup> Los consumidores pueden –con intención o sin ella– canjear en la caja del establecimiento cupones cuya fecha ha vencido, de artículos que no han comprado, o de formatos que no se ajustan a las condiciones. Como los cajeros procesan muchas peticiones bajo una presión importante de tiempo, a veces no detectan todos los errores. Por otra parte, algunos minoristas silencian intencionadamente estos errores para maximizar las compras del consumidor en su establecimiento. En ocasiones, los propios minoristas canjean cupones que no se ajustan a las condiciones, y se los presentan al fabricante para cobrarlos igual que los cupones válidamente canjeados. No se han publicado estudios sobre el alcance de estas prácticas fraudulentas, aunque los expertos del sector sospechan que no debe ser muy grande.

Un problema más serio es el fraude sistemático de algunos grupos organizados. Normalmente estas operaciones involucran a uno o varios minoristas que trabajan en connivencia con grupos organizados. Estos grupos recogen cupones, los envejecen para que parezcan usados, los clasifican por empresas y los venden a los minoristas cómplices. A su vez, los minoristas presentan a los fabricantes estos cupones como legítimos canjes efectuados por los consumidores. Los grupos defraudadores pueden obtener los cupones mediante recortes masivos de los medios impresos o falsificaciones ilegales. También pueden involucrar a organizaciones no lucrativas con falsos pretextos. Parece que no son pequeños los costes de este tipo de operaciones.<sup>24</sup> Por ejemplo, durante diez años, Janet Lieber y su club Canoga Park Women enviaron por correo decenas de miles de cupones a un apartado de correos de San Diego. Pensaban que así contribuían a comprar perros guías para ciegos. Luego descubrieron la amarga realidad: habían sido timados por estafadores de cupones.<sup>25</sup>

En algunos países se han intentado controlar y perseguir los canjes fraudulentos. Una forma de descubrir estos planes consiste en distribuir cupones de marcas inexistentes y sorprender a los minoristas que intentan hacerlos efectivos. Otra forma consiste en controlar el número de canjes por ciudad, cadena o establecimiento. Una tasa muy elevada de canje en cualquiera de las anteriores categorías podría estar motivada por canjes fraudulentos. Aunque estos esfuerzos han permitido descubrir algunos importantes planes fraudulentos, las empresas siguen perdiendo mucho dinero con este tipo de canjes.

## Evaluación de la estrategia de cupones

**E**n el verano de 1994, General Mills lanzó una bomba al mercado cuando redujo los precios de los cereales, al tiempo que disminuyó los cupones y otras ventajas promocionales, con un ahorro de 175 millones de dólares al año. “Hay un coste tremendo asociado con la impresión, distribución, manejo y canje de los cupones”, dijo el presidente de la compañía, Steve Sanger. “Debido a esta ineficiencia, los cincuenta centavos que el consumidor ahorra con un cupón pueden costar a los fabricantes setenta y cinco centavos.” Parece que General Mills detectó que la estrategia de precios siempre bajos resultaba más rentable que la estrategia de precios altos y rebajas con cupones.<sup>26</sup>

¿Por qué retiró General Mills los cupones de sus actividades promocionales? La respuesta depende del análisis de la rentabilidad de una estrategia de cupones. Los principios para valorar la rentabilidad de los cupones son parecidos a los aplicados en las promociones del minorista o del fabricante (véanse Capítulos 10 y 11). Sin embargo, el análisis de los cupones es algo más sencillo porque los fabricantes tienen en el número de canjes una medida clara del impacto de la promoción.

**Análisis de la rentabilidad.** El valor de una estrategia de cupones depende de la relación entre el beneficio resultante y los costes imputables. El beneficio es el aumento de las ventas provocado por la actividad promocional. Los principales costes imputables son la distribución de los cupones, el canje (incluyendo el canje fraudulento) y los costes de gestión (véase la Figura 12-7). El análisis parte del efecto del lanzamiento de un cupón, descrito en la Figura 12-5. Basándonos en dicha figura, vamos a definir los siguientes términos:

- $b$  = incremento unitario de las ventas debido al lanzamiento del cupón;
- $r$  = número total de cupones canjeados, entre los compradores regulares (leales) y los que han cambiado desde otras marcas;
- $m$  = margen de la empresa por unidad vendida;
- $d$  = valor del cupón;
- $p$  = coste de gestión por cupón; y
- $f$  = gastos de distribución de los cupones.

Dadas estas definiciones, ¿cuándo es rentable el lanzamiento de un cupón? Es rentable cuando el incremento del beneficio supera la suma de los costes del lanzamiento del cupón. El incremento del beneficio resulta de multiplicar el incremento unitario de las ventas por el margen unitario ( $b \times m$ ). Los costes totales incluyen los costes de canje, de gestión y directos. Los costes de canje se hallan multiplicando el número de cupones canjeados por el valor del cupón ( $r \times d$ ). Los costes de gestión resultan de multiplicar el número de cupones canjeados por el coste de procesar cada cupón ( $r \times p$ ). Los costes fijos son los gastos de distribución de los cupones ( $f$ ). Observe que  $f$  es tratada como costes fijos, porque antecede al efecto de los cupones.

Por tanto, el lanzamiento de un cupón es rentable si:

$$\text{Ecuación 1: } bm > r(p + d) + f$$

**Implicaciones estratégicas.** Al analizar la rentabilidad de los cupones, los gestores deben considerar cinco aspectos importantes, que se describen en los siguientes párrafos.

No todos los canjes presuponen un incremento de las ventas. Así sucede porque algunos compradores regulares también canjean cupones. Por eso los gestores deben medir por separado el incremento de las ventas y los canjes. Conviene estimar las ventas que se hu-

**FIGURA 12-7.**  
*Gastos en cupones.*

Concepto	Gastos en 1993 (millones de dólares)
Canje	4.410
Distribución	2.024
Comisiones del minorista	580
Gestión	80
Total	7.094

Fuente: The Editors (1995), "Still Bullish On Promotion," PROMO Magazine's Source Book 95, Wilton, CT: PROMO Magazine, 12.

bieran producido sin cupón, las afectadas por las variaciones estacionales y las acciones de los competidores. La comparación entre las ventas reales con cupón y las ventas estimadas sin cupón permite medir el efecto de la promoción.

*No todo incremento de las ventas presupone un canje.* Como se ha explicado antes, una parte del incremento de las ventas puede deberse a consumidores que planeaban usar los cupones pero que no lo hicieron, y a otros que vieron el anuncio con el cupón y decidieron comprar la marca. La identificación errónea de tales consumidores puede motivar que se subestime la eficacia del cupón.

*Hay que controlar cuidadosamente los costes fijos de distribución.* Estos costes varían dependiendo del soporte utilizado (véase la Figura 12-8). El correo es probablemente el más caro, mientras que el encarte es probablemente el más barato. Por otra parte, la tasa de canje varía considerablemente de un soporte a otro. Como sólo se canjea una pequeña parte de los cupones, los costes de todos los cupones deben ser soportados por esa pequeña parte. Por eso, el determinante principal de los costes totales es la tasa de canje. Observe en la Figura 12-8 que los costes totales por canje son de dos a cuatro veces mayores que los valores impresos. Los analistas deben sopesar si el equilibrio entre los costes fijos de distribución y el número de canjes justifica la estrategia de cupones, siendo más rentable –por ejemplo– que la estrategia de precios siempre bajos. Al parecer General Mills llegó a esa conclusión en 1994. Cada cupón suponía un coste adicional del 50 por ciento en gastos fijos, y el 60 por ciento de todas las compras se efectuaba con algún cupón o descuento.<sup>27</sup> En esta situación, los costes totales de los cupones probablemente superaban los beneficios, y ello motivó que General Mills optara por una estrategia de precios siempre bajos.

*Maximizar la tasa de canje no es necesariamente bueno.* Aunque una tasa de canje reducida aumenta los costes por canje, incrementar la tasa de canje no es necesariamente beneficioso para la empresa. Aumentar la tasa de canje sólo sería útil cuando los usuarios adicionales del cupón no fuesen a comprar sin promoción.

*Los gestores deben considerar los beneficios intangibles de los cupones.* El uso de cupones puede producir beneficios intangibles: difusión del conocimiento del producto, impulso de la afición hacia la marca, estimulación de las promociones del distribuidor (por ejemplo, con cupones dobles), etc. Estos beneficios intangibles deben ser considerados al valorar la estrategia global. Si no se valoran bien, se puede concluir erróneamente que los cupones no son rentables.

## Procesamiento electrónico de la información

Las innovaciones de los últimos años han revolucionado la distribución y gestión de los cupones. Los cambios más radicales están relacionados con los sistemas electrónicos para distribuir y procesar los cupones.

**FIGURA 12-8.**  
*Factores que afectan al coste por canje de cupón.*

Soporte del cupón	Cupones distribuidos (millones)	Coste por mil cupones distribuidos	Valor impreso	Coste de gestión	Tasa de canje	Número total de canjes (millones)	Coste total (millones de dólares)	Coste por canje
Encartes	50,3	7,06\$	0,35\$	0,11\$	3,6%	1,81	1,18\$	0,66\$
Prensa	35,0	12,92\$	0,35\$	0,11\$	2,1%	0,76	0,79\$	1,08\$
Suplementos	20,6	10,80\$	0,35\$	0,11\$	1,2%	0,25	0,34\$	1,36\$
Revistas	38,0	13,96\$	0,35\$	0,11\$	1,8%	0,68	0,85\$	1,24\$
Por correo	45,0	16,47\$	0,35\$	0,11\$	5,8%	2,61	1,94\$	0,74\$

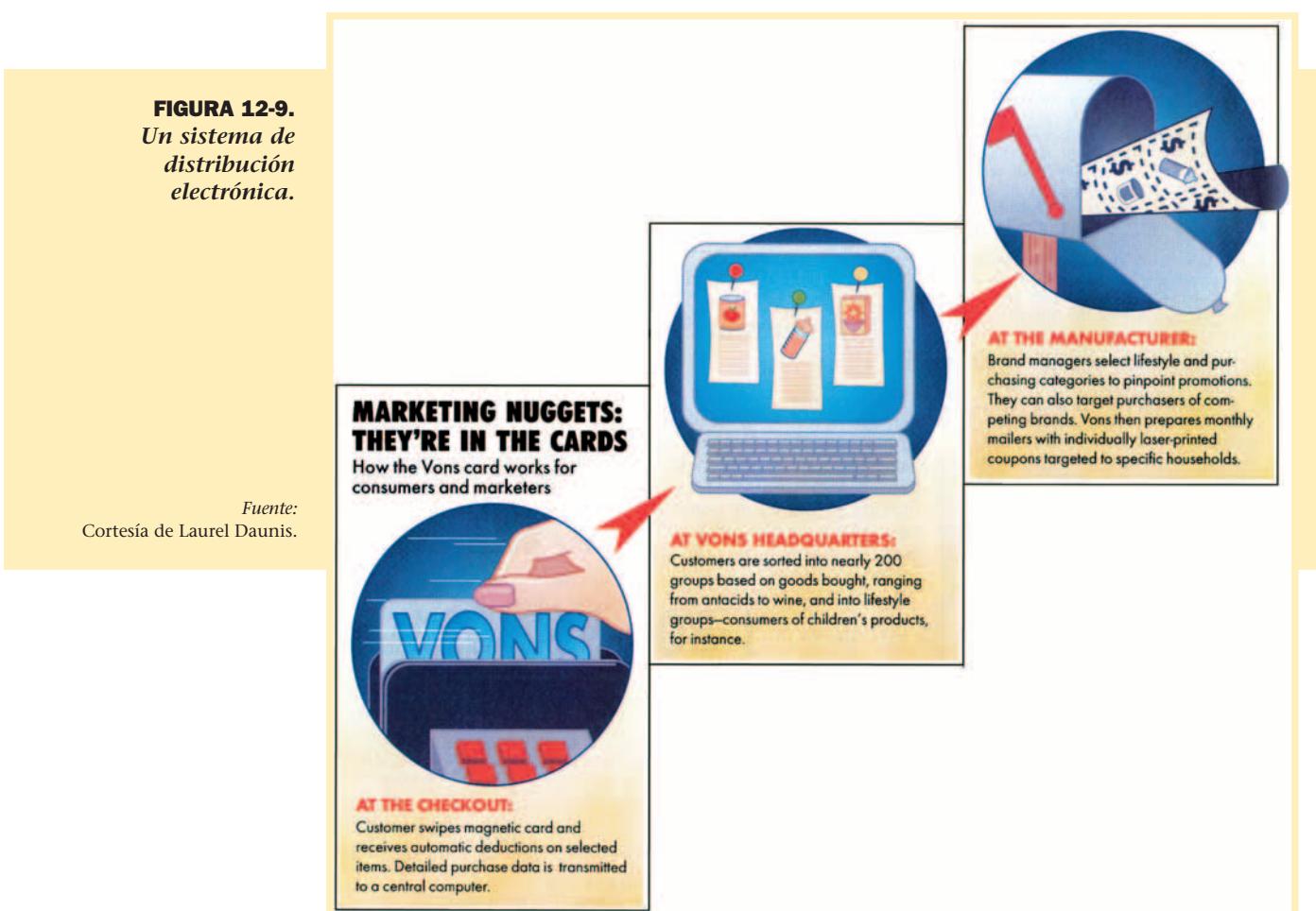
Fuente: Blattberg, Robert C., and Scott A. Neslin (1990), *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

La información grabada electrónicamente y procesada mediante ordenadores permite dirigir los cupones a los grupos que realmente los usan. Un sistema así se basaría en los perfiles de los usuarios, desarrollados a partir de datos de escáner (véase Capítulo 14). Los cupones se distribuirán mediante los medios de comunicación afines a esos perfiles. Este sistema elimina los costes derivados de la distribución de cupones a los no usuarios, a los canjeadores fraudulentos y a quienes compran la marca en cualquier condición. La Figura 12-9 describe un sistema, la tarjeta Vons, que puso en marcha la cadena de supermercados Vons en el sur de California.

Los sistemas electrónicos utilizan los números de identificación de los cupones, igual que los lectores automáticos de las tiendas *escanean* los códigos universales de barras de los envases. Un sistema así permite registrar y procesar fácilmente la información, e incluso catalogar los cupones para minimizar los costes de gestión y de canje fraudulento.

Los avances tecnológicos han facilitado nuevos estímulos promocionales. Es el caso de las tarjetas en donde se acumulan puntos o dinero, que luego da derecho a ciertos regalos o a un porcentaje del dinero gastado. Esta estrategia ha dado muy buenos resultados al grupo VIPS en los diversos establecimientos abiertos en España: VIPS, GINOS, TARUFFI, SPAGHETTI WESTERN, FRIDAY'S, etc. En estas tiendas el consumidor acumula en su cuenta el dinero gastado en cada compra, mediante la tarjeta personal. Una vez acumulada cierta cantidad, la empresa envía al consumidor un cheque para compras gratuitas por un valor proporcional: por ejemplo, en 2001, por cada 15.000 pesetas gastadas, el consumidor recibía un vale por 500 pesetas. Todo ello acompañado de otras oportunidades, como la

**FIGURA 12-9.**  
Un sistema de  
distribución  
electrónica.



duplicación del valor de los vales, la participación en sorteos y la posibilidad de que todas las compras fueran gratis. Estas tarjetas contribuyen enormemente a que los consumidores sean fieles al establecimiento.

## REEMBOLSOS

### R

ock Valley es un pequeño pueblo de Iowa con 2.540 habitantes. A finales de los ochenta, mucha gente del pueblo participó en el programa "Dinero por basura", para recaudar fondos para dos escuelas privadas.<sup>28</sup> Con este fin, los participantes debían recopilar los recibos y envases de los productos comprados. Unos voluntarios recortaron los códigos identificativos de los envases, llenaron los vales de reembolso, adjuntaron los recibos correspondientes y enviaron todo por correo. Según estimaciones de la oficina de correos, el pueblo envió cerca de quinientas peticiones de reembolso en una semana, dirigidas a empresas como Eastman Kodak, Chesebrogh-Pond's y Mobil Oil.

Los promotores suelen determinar que las rebajas no sean transferibles y que cada hogar no pueda beneficiarse de más de una rebaja. Las compañías sospecharon al descubrir que el código postal de la ciudad aparecía frecuentemente en la lista de direcciones de reembolsos: la tasa de solicitudes por habitantes era del 62 por ciento en Rock Valley, en comparación con una tasa media nacional del 5 por ciento. Cuando los solicitantes fueron preguntados, argumentaron que no sabían que fuese ilegal. Sin embargo, una investigación más profunda reveló que algunos destinatarios habían modificado intencionadamente sus nombres y direcciones, o habían proporcionado recibos ficticios. Una mujer había confeccionado recibos en su casa con una caja registradora que había comprado para este fin. En total, el 56 por ciento de las solicitudes parecían sospechosas. Al recibir los reembolsos, los destinatarios endosaron los cheques y los hicieron llegar a las escuelas. Los investigadores calculan que el programa dilapidó más de 500.000 dólares antes de que se descubrieran estos hechos. Los promotores cancelaron el programa "Dinero por basura", prometiendo no violar la normas de los reembolsos en el futuro.

Los **reembolsos** son promociones por las que el fabricante se compromete a reintegrar a los consumidores parte del precio de un producto comprado. Normalmente se exige el envío por correo de los vales de reembolso, una prueba de la compra extraída del envase y el recibo de la compra. Como el reembolso es parecido al cupón, muchas de las explicaciones anteriores valen ahora. Sin embargo, los reembolsos difieren de los cupones en algo importante: necesitan mucho mayor esfuerzo para el canje.

Para hacer efectivos los reembolsos, los consumidores deben recopilar los papeles recién señalados. El público debe hacer una copia del recibo si lo necesita, porque los fabricantes suelen exigir recibos originales. Para conseguir la prueba de compra, los consumidores a veces tienen que esperar hasta que el producto se haya consumido. Para entonces, los interesados pueden haber extraviado el recibo o el vale de reembolso, o sencillamente haberse olvidado de la promoción. Las dificultades del canje conducen a tres características que diferencian a los reembolsos de los cupones.

Primera, los reembolsos requieren unos valores impresos más altos para motivar a los consumidores. Incluso así los reembolsos tienen menor tasa de canje que los cupones. Segunda, los reembolsos son más capaces de discriminar los precios entre los segmentos de consumidores. Sólo harán efectivo el reembolso los consumidores muy sensibles al precio, bien organizados y con suficiente tiempo. Los otros pagarán el precio oficial. Tercera,

los reembolsos provocan un incremento de las compras sin canje, que suele ser mayor que en los cupones. En comparación con los cupones, muchos más consumidores deciden comprar con la intención de percibir el reembolso, pero no lo hacen de hecho.

Los reembolsos tienen los mismos problemas de fraude que los cupones. La historia de Rock Valley es un buen ejemplo. El conflicto surge cuando los reembolsos trascienden las solicitudes personales para pasar a contribuir a los intereses de un grupo o institución. Muchas empresas prohíben expresamente que los reembolsos sean transferidos a quienes no han comprado el producto. Además, cualquier programa de reembolsos masivos es propenso al fraude, ya que requiere recibos, nombres y direcciones falsos para no ser descubiertos.

## PRECIOS DE PAQUETES

El **precio de paquete** es aquel que se cobra temporalmente por agrupaciones de artículos y que supone una ventaja para el consumidor en comparación con las condiciones habituales de venta. La oferta puede consistir en un precio más bajo (por ejemplo, "3 euros más barato"), en unidades agrupadas (por ejemplo, "dos por el precio de uno") o en paquetes más grandes (por ejemplo, "contiene un 25 por ciento más"). Vamos a explicar primero las ventas de los precios de paquetes y luego la normativa que regula su uso.

### Ventajas diferenciales de los precios de paquetes

Los precios de paquete son fáciles de entender en comparación con los cupones. De nuevo cabe hablar de tres ventajas diferenciales.

Como incentivo, los precios de paquete tienen mayor tasa de respuesta que los cupones. La razón es que el precio de paquete es visible para la mayoría de los compradores y requiere un mínimo esfuerzo para aprovecharlo. Aunque en algunos países los cupones son más frecuentes que los precios de paquete, los consumidores deben hacer un esfuerzo para encontrar, recortar, conservar y utilizar los cupones correspondientes.

Por otra parte, los precios de paquetes tienen menos capacidad discriminadora que los cupones. Los consumidores sensibles al precio probablemente no notarán el precio del paquete salvo que sea anunciado, mientras que los compradores regulares aprovecharán la oportunidad aun sin tener noticia previamente.

En tercer lugar, los precios de paquetes son promociones principalmente incentivadoras. Su función comunicadora es mínima, aparte del contenido informativo ordinario en cualquier envase.

Los precios de paquetes sirven para aumentar inmediatamente las ventas, sobre todo entre quienes compran por impulso o se deciden en la tienda comparando precios. Las marcas de fabricante pueden fijar precios de paquetes para combatir a las marcas de distribuidor y genéricas, que van ganando cuota de mercado mediante la imitación y el abaratamiento de las marcas fabricantes. Por último, los minoristas tienden a sincronizar sus propias promociones con los precios de paquetes, especialmente si se trata de una marca bien conocida. Por tanto, los fabricantes pueden utilizar los precios de paquetes para estimular las promociones del minorista.

### Normativa de los precios de paquetes

Igual que los cupones, los precios de paquete pueden ser utilizados inadecuadamente, sobre todo por los fabricantes y los minoristas. Por ejemplo, los minoristas pueden encarecer los precios de paquetes hasta el valor ordinario de las unidades, o pueden romper los paquetes para vender cada parte por separado al precio ordinario. Por su parte, los fabricantes pueden sugerir que el precio del paquete es una oferta especial, cuando de hecho es equivalente al precio ordinario de la marca. Por esta razón, la Comisión Federal de

Comercio ha establecido en Estados Unidos algunas limitaciones sobre el uso de los precios de paquetes (véase Capítulo 2).<sup>29</sup> En España la normativa prohíbe los precios de paquetes salvo cuando existe relación funcional entre los artículos ofertados; cuando es habitual vender ciertos artículos en cantidades superiores a un determinado mínimo; cuando se ofrece, simultáneamente, la posibilidad de adquirir los artículos por separado y a su precio habitual; o cuando se trata de lotes o grupos de artículos presentados conjuntamente por razones estéticas o están previstos para obsequios.<sup>30</sup>

## PREMIOS

### E

n 1994 Burger King ofreció un premio en sus menús infantiles. Cada menú contenía una de las siete figuritas de plástico con los protagonistas de la película de Disney *El Rey León*. Burger King presupuestó un plan de treinta millones de menús infantiles con premio durante un periodo de seis semanas. Como en películas anteriores, Burger King pagó a Disney la licencia para utilizar los personajes animados. La popularidad de la película provocó un interés sin medida por las figuritas. La compañía vendió diecisiete millones de menús tan sólo en dos semanas, y pronto se agotaron las figuritas. Como resultaba demasiado caro fabricar nuevas figuritas, la compañía las sustituyó por tarjetas en donde aparecían los siete dibujos animados. "Solíamos vender diariamente de 45 a 70 menús –comentó el director de un establecimiento–. Ahora estamos vendiendo entre 220 y 300".<sup>31</sup>

Los **premios** son recompensas o regalos que una empresa ofrece a los consumidores gratuitamente o a precio reducido. El fabricante del regalo no obtiene ningún beneficio adicional vinculado a las ventas.<sup>32</sup> Por ejemplo, un cepillo de dientes con la compra de una pasta dentífrica o las figuritas que Burger King regalaba con sus menús infantiles. En términos generales, los premios pueden clasificarse en tres grupos, según su modo de distribución:

- *Los premios incorporados al producto o vinculados a la compra*, que están dentro del envase o que se reciben al comprar el producto. Estos premios proporcionan una incentivo inmediato cuando se adquiere el artículo.
- *Los premios gratuitos por correo* son aquellos que el consumidor puede recibir después de remitir por correo las pruebas de compra. Los consumidores no tienen que abonar nada por estos premios.
- *Los premios con cargo al beneficiario* son aquellos que el consumidor puede obtener a un precio ventajoso, después de remitir por correo las pruebas de compra. El precio de venta al consumidor cubre el coste para la empresa y los gastos de envío.

### La lógica de los premios

¿Cuál es la lógica de los premios? ¿Qué hace que un premio tenga éxito? La lógica de los premios es similar a la de los regalos: dar a los consumidores algo de valor que habitualmente no tienen o no compran por sí mismos. Un buen premio es aquel que no resulta imprescindible, que se compra rara vez y que tiene baja rotación. En consecuencia, no está disponible fácilmente, tiende a ser demasiado caro y quizás de mala calidad. Por ejemplo, los fabricantes de objetos de escritorio pueden regalar abrecartas de diseño exclusivo a sus potenciales clientes. Como el abrecartas es un bien duradero barato y de baja rotación, no se puede disponer fácilmente de un buen diseño. La empresa puede obte-

ner calidad y buen precio haciendo un gran pedido, al tiempo que reduce al mínimo los costes de almacenamiento y gestión. Además, puede encargar un diseño especial no disponible normalmente. De esta forma, el premio puede ser barato para la empresa y valioso para los clientes.

Por ejemplo, en 1994 Pizza Hut vendió un millón de balones con logos especiales de la Liga Universitaria de Baloncesto, con un cargo al beneficiado de 4,99 dólares por balón. Similares balones, pero sin logos, valían unos 17 dólares en las tiendas de deportes.<sup>33</sup> ¿Qué motivó el extraordinario éxito de las figuritas de *El Rey León* en los menús infantiles de Burger King? Las figuritas representaban unos personajes animados que no estaban disponibles en ningún otro sitio. La elección de las figuritas fue inteligente y justo a tiempo, porque en ese momento el film alcanzó muchísima popularidad. *El Rey León*, una de las películas más populares de todos los tiempos, ingresó 150 millones de dólares sólo en las dos primeras semanas.

Sin embargo, la oferta y la demanda no son los únicos factores a considerar cuando se eligen premios. Un buen premio debería tener una relación natural con el producto promocionado. En el caso de Burger King, el público objetivo de los menús infantiles se adecuaba muy bien al de las figuritas.

### Objetivos de los premios

Los premios efectivos buscan varios fines. Primero, cautivar a los consumidores. Para ello se ofrecen cosas asimilables a regalos, que los consumidores no compran habitualmente.

En segundo lugar, los premios pretenden incentivar la compra del producto. Con este fin se ofrecen objetos a un precio mucho menor de lo habitual. Por ejemplo, algunas empresas venden ordenadores personales incluyendo la última versión de Windows sin recargo.

El tercer objetivo consiste en estimular la recompra, y quizás también la lealtad, pidiendo a los compradores que remitan varias pruebas de compra. Por ejemplo, en 1920 la leche condensada y en polvo Lion Brand ofrecía a los establecimientos minoristas cupones que podían ser canjeados por mobiliario. Esta promoción de Lion Brand generó una arraigada lealtad hacia la marca durante varias décadas.<sup>34</sup>

Y, finalmente, el cuarto objetivo consiste en recordar a los consumidores que el producto está de promoción. Para ello conviene que el premio esté muy relacionado con el producto, de forma que cualquier uso recuerde el producto al consumidor. Por ejemplo, un cepillo de dientes con diseño especial, con el nombre de la marca anunciada, podría ser un buen premio al comprar una pasta dentífrica: el consumidor podría recordar la marca cada vez que usara el cepillo. Lo mismo sucede con un abrecartas que se ofrece como premio por comprar objetos de escritorio.

## PROMOCIONES CONJUNTAS

**E**n 1994, el banco estadounidense CoreStates hizo una promoción conjunta con una empresa de Disney, Premier Cruise Lines. Los clientes que abrieron cuenta en el banco recibían billetes gratuitos para dos niños si la familia se decidía a hacer un crucero. Los mejores clientes recibieron también enormes toallas de playa CoreStates y productos de Disney. El banco anunció la promoción a tres millones de usuarios de tarjetas de crédito, mediante folletos enviados por correo con los extractos mensuales. El banco también utilizó anuncios en prensa y radio. La promoción propició que

cinco mil consumidores utilizasen sus vales de viaje y generó 42.000 cuentas nuevas, cifra que triplicaba los objetivos previstos. Esta promoción ganó el premio Reggie 1994 de la revista PROMO.<sup>35</sup>

Las **promociones conjuntas** son aquellas en que simultáneamente se ofrecen los artículos de varias empresas, como en el caso de CoreStates y Premier Cruise Lines. Una promoción conjunta se diferencia de un premio en que ambas partes comparten los costes y los beneficios de la promoción. En el ejemplo anterior, los billetes gratuitos para el crucero premian a quienes abren cuenta en el banco, pero Premier Cruise Lines también se beneficia porque los nuevos clientes deben comprar el pasaje para el resto de la familia. Por eso la promoción conjunta genera beneficios para ambas partes. ¿Cómo se benefician las empresas al ofrecer promociones conjuntas? ¿Por qué las promociones conjuntas estimulan la demanda?

### Función de las promociones conjuntas

Una promoción conjunta efectiva es la que genera un ahorro o ventaja para los consumidores y las empresas participantes. El ahorro puede servir para aumentar los beneficios de la empresa o abaratar los precios de venta al público. La ventaja aumenta el interés, la visibilidad y las ventas de la marca promocionada. En el ejemplo anterior, la oferta es un buen incentivo para muchas familias con niños que no hacen cruceros debido a su coste añadido. Pero CoreStates no quiso soportar todos los costes porque la oferta también suponía un beneficio para Premier Cruise Lines. El empleo de las promociones conjuntas ha aumentado sustancialmente en los últimos años, entre otras razones porque las empresas tienen más dificultades para alcanzar a los consumidores con la creciente fragmentación de los medios de comunicación y los mercados.

### Bases para las promociones conjuntas

Aunque no sea necesario que los artículos de la promoción conjunta estén relacionados (véase la Figura 12-10), la relación entre ellos puede hacer más valiosa la oferta. Veamos algunas bases interesantes para las promociones conjuntas.

- *Complementariedad de los productos.* Que los artículos ofrecidos en la promoción conjunta sean complementarios. Por ejemplo, el regalo de una colección de películas en formato DVD al comprar el aparato correspondiente.



**FIGURA 12-10.**  
Una promoción conjunta de artículos no complementarios.

Fuente:  
Cortesía de Duracell International.

- *Complementariedad de los servicios.* Que los servicios ofrecidos en la promoción conjunta se complementen mutuamente. Por ejemplo, el ofrecimiento conjunto para cierto destino de una habitación de hotel y un billete de avión.
- *Orientación al mismo segmento de consumidores.* Que cada parte de la promoción conjunta vaya dirigida hacia el mismo segmento objetivo. Por ejemplo, las empresas de cereales, junto a los fabricantes de videojuegos, a veces ofrecen a los niños estos aparatos a precios reducidos, a cambio de pruebas de compra de paquetes de cereales.
- *Simultaneidad del consumo.* Que las marcas ofrecidas en la promoción conjunta se consuman en el mismo momento. Por ejemplo, en 1994 VISA y los parques temáticos Busch ofrecieron a cada visitante un descuento de tres dólares por entrada y la oportunidad de ganar unas vacaciones familiares gratuitas, si la compra se realizaba con VISA. Los parques recibieron un 5 por ciento más de visitantes, mientras que la compra de billetes con VISA aumentó el 25 por ciento.
- *Coincidencia de lugares de compra.* Que las marcas ofrecidas en la promoción conjunta se compren en el mismo lugar. Muchos productos y servicios están relacionados porque se compran en un mismo sitio. Por ejemplo, algunas tiendas ofrecen regalos a los clientes que compran cierta cantidad dentro de un periodo determinado.
- *Coincidencia de motivos.* Que las marcas ofrecidas en la promoción conjunta tengan en común los motivos de la oferta. Las promociones conjuntas con un motivo común pueden potenciar la atención y el recuerdo. Por ejemplo, para celebrar un aniversario común, Wawa Food Markets y Ford hicieron una promoción conjunta en el verano de 1994.<sup>36</sup> Todos los días durante un mes completo, Wawa Food Markets regaló un Ford Mustang al ganador del concurso. Para darle más emoción al acontecimiento, cada día cambiaba el modelo del Ford Mustang.

La anterior lista no es exhaustiva. En efecto, las posibles bases para promociones conjuntas nuevas e interesantes sólo están limitadas por la creatividad de los promotores.

## SORTEOS DE REGALOS Y CONCURSOS

**E**n 1985, Cap'n Crunch –un cereal azucarado de Quaker Oats– estaba perdiendo cuota de mercado ante la fuerte competencia de marcas de Kellogg y General Mills.<sup>37</sup> Para revitalizar el producto y dar una nueva imagen a Cap'n, Quaker Oats lanzó el concurso “¿Dónde está el Cap'n?”. La compañía dejó caer una foto de Cap'n Horatio Crunch en el paquete y desafió a los consumidores a que encontraran su paradero. Los consumidores tenían que comprar tres cajas de cereales para conseguir cada una de las tres pistas. Los que conseguían la imagen completa entraban en un sorteo y podían recibir un premio de cien dólares. Quaker destinó seis millones de dólares a anunciar el concurso en televisión, en los medios impresos y mediante videos musicales y cupones. Para premios asignó un millón de dólares. La campaña fue muy popular y produjo un incremento de las ventas del 25 por ciento. La promoción fue tan sonada que se publicó y distribuyó un boletín por los campus universitarios y se constituyeron asociaciones Cap'n Crunch en varias facultades. El concurso “¿Dónde está el Cap'n?” catapultó al liderazgo del segmento a la marca de Quaker Oats.

Los sorteos de regalos son aquellos en donde los ganadores se determinan aleatoriamente (véase el ejemplo de la Figura 12-11). Los concursos son juegos o sorteos en donde los ganadores son determinados, al menos en parte, por reglas previamente definidas, como en el caso de Cap'n Crunch. Los sorteos de regalos son gestionados más fácilmente y



es menos probable que salgan mal. Por ejemplo, en 1992 Pepsi organizó un concurso en Filipinas en que prometía un premio de 40.000 dólares libres de impuestos para quienes consiguieran el número 349 en las chapas de botellas Pepsi. Desgraciadamente, la empresa descubrió que más de 800.000 chapas incluían por error el número 349. Cuando Pepsi se negó a pagar, el público se sintió estafado. La gente organizó manifestaciones, boicoteó los productos de Pepsi, destruyó más de treinta camiones de la compañía y amenazó de muerte a los directivos de Pepsi. El concurso acabó en un desastre, la compañía perdió once millones de dólares y se deterioró notablemente su imagen pública.<sup>38</sup>

El objetivo principal de los sorteos y concursos es impulsar las ventas generando interés sobre el producto. Por ejemplo, la promoción de teléfonos móviles Ericsson en el punto de venta (véase Figura 12-12). Los concursos pueden también servir para educar o reorientar a los consumidores acerca del producto. Las empresas pueden conseguirlo definiendo algunas condiciones del concurso en torno a los atributos del producto. Mientras, el papel educativo de los sorteos se limita al material suplementario incluido en el juego.

Algunas empresas organizan juegos mucho más sofisticados, que requieren una gran involucración de los participantes. Esta aparente dificultad puede invertirse, generándose

**FIGURA 12-11.**  
*Anuncio de sorteo con regalos.*

Fuente:  
Cortesía de Kraft USA.

**FIGURA 12-12.**

*Display informativo de Ericsson que atrae mediante sorteos.*

Fuente:

Trabajo realizado por Sanca SGP, S.A. Fotografía cedida por Sanca SGP, S.A.



un extraordinario interés en el juego. Así sucedió en las Ligas Fantásticas organizadas por el diario deportivo Marca durante los noventa (véase Figura 12-13). La pasión por el fútbol está tan arraigada que Marca destaca claramente como periódico de mayor difusión en España. En la primera edición participaron aproximadamente 1.500.000 lectores y las ventas del diario aumentaron un 20 por ciento durante los días de publicación de los resultados. El juego consistía en que la persona o el equipo participante podía crear y dirigir su propio equipo de fútbol, eligiendo 11 jugadores de los 440 que estaban inscritos en la primera división española. Cada jugador tenía un precio, y la plantilla elegida no podía exceder un presupuesto de 2.500 millones de pesetas y debía seguir la estructura habitual de un equipo. Semana a semana Marca valoraba los equipos propuestos según la calificación recibida por los jugadores en la verdadera competición liguera. Los principales premios fueron 100.000 pesetas al equipo con mayor puntuación cada semana; 250.000 pesetas al equipo con mayor puntuación cada mes; y cinco millones al campeón de la Liga Fantástica. Aunque se tratase de premios sugerentes, parece que no fueron el incentivo determinante del éxito del juego.

Los sorteos de regalos están sujetos a ciertas normas (recuérdese el Capítulo 2). Las empresas deben definir cuidadosamente los términos de la oferta para evitar problemas legales. Téngase en cuenta que los grandes premios que los consumidores pueden obtener, les llevan a adoptar recursos legales si consideran que fueron engañados, con o sin intencio-



**FIGURA 12-13.**  
*Guías, carnets y varios impresos de la Liga Fantástica de Marca.*

nalidad. La Figura 12-14 ofrece algunos consejos para minimizar estos problemas y garantizar la eficacia de los sorteos.

## PRUEBAS

Antes del lanzamiento de Windows 95, en el otoño de 1995, el director general Bradley Chase apoyó una estrategia de promoción arriesgada: dejar probar un millón de copias del software a especialistas, investigadores, periodistas y clientes influyentes. La versión de prueba contenía fallos, lo que podía haber devaluado el producto y disuadido a esos influyentes usuarios. Pero Chase consideró que los usuarios perdonarían los fallos ante las ventajas del producto y se convertirían en grandes difusores mediante su testimonio personal a otros interesados.

La apuesta de Chase funcionó. Las revisiones previas de los usuarios seleccionados generaron mucha publicidad y expectación sobre el producto. Los consumidores estaban deseando tenerlo. Y cuando se autorizó la venta el 24 de agosto de 1995, los compradores estaban haciendo cola antes de la medianoche para conseguir el producto. Los analistas estiman que, en todo el mundo, Microsoft puede haber vendido tres millones de copias en los cuatro días siguientes al lanzamiento, y de cuatro a seis millones de copias en las tres primeras semanas. Microsoft también apoyó el lanzamiento con campañas de publicidad y promociones, por un importe de doscientos millones de dólares. Pero su efecto fue poco significativo. Los analistas creen que la difusión generada con las pruebas fue la razón principal de que Windows 95 se convirtiera en el producto más conocido y exitoso de la historia de los negocios.<sup>39</sup>

Las **pruebas** son oportunidades ofrecidas a los consumidores para examinar el producto de forma gratuita o subvencionada. Es el medio más efectivo de difundir un nuevo producto. La experiencia alcanzada con la prueba del producto reduce mucho el riesgo de los

**FIGURA 12-14.**  
*Diretrices para desarrollar los sorteos con éxito.*

**Términos**

- Aclarar quiénes puede ser los afortunados.
- Indicar las situaciones en que la promoción no es válida.
- Comprobar que queda claro que "no es necesaria la compra".
- Declarar la fecha de vencimiento de la promoción.
- Aclarar la aleatoriedad del procedimiento previsto.

**Recepción de las inscripciones**

- Ofrecer la posibilidad de usar el fax y el correo electrónico.
- No poner límites a las inscripciones por correo, pero limitar la recepción a una por sobre.
- Estipular que las inscripciones defectuosas o ilegibles serán descalificadas.
- Establecer que las inscripciones masivas serán descalificadas.
- Fijar una fecha límite para inscribirse.
- Recopilar las direcciones para enviar las aceptaciones, solicitar más información y obtener la lista de ganadores.
- Rechazar la responsabilidad por las inscripciones perdidas, la calidad de la mercancía y la pérdida o robo de las inscripciones.

**Premios**

- Detallar los premios.
- Desvelar las condiciones para ganar.
- Afirmer que los resultados del sorteo son definitivos.
- Cuando proceda, declarar que los premios serán entregados sólo a parientes o a personas autorizadas.

**Ganadores**

- Indicar que los ganadores serán avisados.
- Declarar que los ganadores tendrán que firmar una aceptación.
- Reservarse el derecho de utilizar los nombres y las fotografías de los ganadores con fines publicitarios.

Fuente: Adaptado de una lista preparada por Wood, Douglas J. (1994), "Hands On: Playing by the Rules," *PROMO Magazine* (April), 49.

consumidores ante la compra. Si el producto cubre una necesidad insatisfecha de los consumidores y tiene un precio adecuado, la prueba es muy eficaz para estimular rápidamente las ventas. El gran éxito de la introducción de Windows 95 se atribuye principalmente a la distribución gratuita de muestras de prueba entre especialistas, investigadores, periodistas y clientes influyentes.

La frecuencia de las pruebas varía bastante de un país a otro. Por ejemplo, son muy habituales en Estados Unidos y relativamente escasas en España. En cualquier caso, se trata de un tipo de promoción en crecimiento. La principal razón del crecimiento está en la tendencia a reducir los incentivos y a extender el precio tasado, ya que los incentivos pueden devaluar la marca a los ojos de los consumidores. El **precio tasado** es una estrategia con la que se determina un precio fijo que refleja el valor justo de la marca, y se promueve el producto con publicidad y promociones informativas. La prueba es una de las promociones informativas más efectivas. Otra posible razón del crecimiento de las pruebas es el gran número de nuevos productos y la proliferación de marcas, que dificultan que el público se familiarice con toda la oferta disponible.

## Tipos de pruebas

Las pruebas pueden tomar tres formas básicas: entregas físicas, cupones de prueba y ensayos.

En primer lugar, las empresas pueden distribuir físicamente el producto a los consumidores. Los artículos así distribuidos los denominamos entregas físicas. Por ejemplo, a menudo se envían por correo a los consumidores pequeñas muestras de comestibles o de productos higiénicos para que los prueben tranquilamente en sus hogares.

En segundo término, la empresa puede distribuir cupones mucho más valiosos que los cupones regulares, para paliar el riesgo de la prueba. Entonces se habla de **cupones de prueba**. Si el cupón tiene el mismo valor que el precio de un producto, la oferta equivale a una prueba gratuita. Por ejemplo, los restaurantes ofrecen con frecuencia cupones muy valiosos canjeables en nuevos locales, con ciertos menús o en determinados horarios de servicio. En comparación con las entregas físicas, los cupones de ensayo ahoran a la empresa el coste de distribuir las muestras, dejan la tarea del canje a los consumidores y a veces les hacen partícipes del coste del producto.

Y, finalmente, las empresas pueden poner a disposición de los consumidores el producto o servicio para que lo prueben en un lugar y momento definidos. Esta forma de promoción se denomina **ensayo**. Por ejemplo, muchos vendedores de automóviles dejan a los consumidores conducir el vehículo que están pensando comprar, a modo de prueba. Algunas tiendas de alimentación ofrecen catas de nuevos productos en los momentos y lugares más concurridos. Y, entre otros ejemplos, algunos editores de revistas permiten al público examinar gratuitamente su publicación durante un mes, para reducir la incertidumbre de la suscripción.

## Costes de las pruebas

Las pruebas están entre las promociones más caras. Por unidad entregada, las pruebas suelen costar varias veces más que los cupones. Por ejemplo, la Figura 12-15 presenta los costes de lanzamiento del lavavajillas Dawn, a cargo de Procter & Gamble. Esos datos revelan que el coste de las muestras de un nuevo producto puede recortar mucho los demás costes del presupuesto promocional.

Varios factores contribuyen a que las pruebas sean caras. Para empezar, la empresa incurre en el coste de producción y embalaje de la prueba. Aunque los materiales en sí no sean muy caros, los costes fijos de fabricación y procesamiento son importantes. En segundo término, la prueba implica también costes de distribución. Estos gastos suelen ser más elevados que en los cupones, porque las muestras pesan más que los cupones y necesitan embalajes especiales. En tercer lugar, dado el tamaño de las muestras, no se pueden entregar fácilmente con los periódicos y revistas, como se hace con los cupones. Las empresas optan entonces por una vía más costosa, la distribución por correo. Por supuesto, el uso del correo tiene la ventaja de que permite seleccionar más exactamente los individuos que se quieren alcanzar, sobre todo si se dispone de una lista adecuada de direcciones.

**FIGURA 12-15.**  
Costes promocionales de Procter & Gamble en el lanzamiento de Dawn.

Categoría	Coste (millones de dólares)	Coste (% sobre el total)
Muestras	30,3	85
Precios de paquetes	3,7	10
Promociones del fabricante	1,8	5
Total	35,8	100

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

Además, las pruebas suponen costes ocultos por el riesgo de que el producto no sea utilizado adecuadamente. El uso incorrecto del producto está motivado porque la prueba es hecha por nuevos usuarios, no familiarizados con la marca o incluso con el producto. El ansia de probar el artículo puede motivar que los consumidores no lean bien las instrucciones y el uso incorrecto les deje insatisfechos o, todavía peor, les provoque algún perjuicio.

### Condiciones que favorecen las pruebas

¿Cuándo se deberían permitir las pruebas, dados sus elevados costes? Las pruebas resultan más útiles cuando el producto tiene alguna ventaja distintiva sobre las marcas competidoras, pero el consumidor objetivo no tiene conciencia de ello o ha olvidado esas ventajas. La situación más urgente es la introducción de nuevos productos. Efectivamente, muchos expertos consideran que las pruebas son esenciales en el lanzamiento de nuevos productos. Pero las pruebas no se limitan a esa situación. También interesan en otras circunstancias: cuando un producto ha sido modificado y la empresa quiere que los consumidores lo prueben de nuevo; cuando un producto se mantiene, pero la empresa lo dirige a un nuevo segmento de consumidores; y cuando un producto pasa desapercibido en un mercado con muchas marcas y fuerte presión publicitaria y promocional.

## COMPARACIÓN ENTRE LAS PROMOCIONES DE PRECIOS

Las promociones hacia el consumidor pueden dividirse en principalmente incentivadoras y principalmente informativas (véase Figura 12-2). A su vez, las primeras pueden clasificarse en promociones sobre precio y ajenas al precio. Las empresas pueden proponer al público diferentes promociones basadas en los precios. Vamos a comparar cuatro de estas promociones vistas en el presente capítulo: los reembolsos, los cupones insertados en medios de comunicación, los cupones incorporados al producto y los cupones de prueba. El actual debate se ha basado en cinco criterios comparativos, igual que en el Capítulo 9: el incremento de las ventas, la recompra, la discriminación de precios, el cambio de marca y los costes.

La Figura 12-16 compara la efectividad de las promociones incentivadoras en función de estos cinco criterios. Fíjese especialmente en las diferencias en la discriminación de precios y en el incremento de las ventas. Sucede así porque la discriminación de precios está orientada especialmente hacia ciertos segmentos, de forma que la demanda queda limita-

**FIGURA 12-16.**  
*Comparación de la efectividad de las promociones incentivadoras.*

Criterios de comparación	TIPO DE PROMOCIÓN				
	Reembolsos	Cupones insertados en medios	Cupones incorporados al producto	Precios de paquete	Cupones de prueba
Incremento de las ventas	medio	bajo	medio	alto	muy alto
Recompra	baja	baja	alta	baja	media
Discriminación de precios	muy alta	alta	baja	muy baja	media
Cambio de marca	medio	medio	bajo/medio	medio	alto
Coste	medio	medio	bajo	medio	alto

da; y porque el incremento de las ventas tiende a ser menor en la medida en que la promoción va dirigida hacia un segmento más pequeño. Los objetivos comerciales determinan en cada caso qué tipo de promoción es más conveniente.

## RESUMEN

Las promociones hacia el consumidor son aquellas en donde el fabricante ofrece alguna oportunidad directamente a los consumidores. Su principal ventaja respecto a las promociones del fabricante consiste en no depender de los minoristas: los fabricantes pueden transferir libremente todo el valor a los consumidores. A pesar de ello, las promociones hacia el consumidor son caras, arriesgadas y necesitan una organización considerable. Por esta razón, las empresas generalmente contratan los servicios de agencias especializadas para planificar y desarrollar sus promociones.

Existe una gran variedad de promociones hacia el consumidor: cupones del fabricante, reembolsos, precios de paquetes, premios, promociones conjuntas, sorteos, concursos y pruebas.

Los cupones del fabricante son vales en donde las empresas ofrecen a los consumidores algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones. Estos cupones se clasifican según el modo de distribución en cuatro tipos: cupones insertados en los medios, enviados por correo, incorporados al producto y distribuidos por el minorista. Los cupones permiten que los fabricantes discriminen los precios entre los consumidores mejor que otras promociones de precios. También sirven para estimular la recompra, persuadir al público y recordar los beneficios del producto.

Los reembolsos son promociones por las que el fabricante se compromete a reintegrar a los consumidores parte del precio de un producto comprado. Normalmente se exige el envío por correo de los vales de reembolso, una prueba de la compra extraída del envase del producto y el recibo de la compra. El cobro de los reembolsos exige un esfuerzo mucho mayor que el canje de cupones. En consecuencia, los reembolsos tienen una capacidad discriminadora superior, y deben ofrecer mayor importe que los cupones para motivar el canje del consumidor.

El precio de paquete es aquel que se cobra temporalmente por agrupaciones de artículos y que supone una ventaja para el

consumidor en comparación con las condiciones habituales de venta. Los precios de paquetes son promociones principalmente incentivadoras. Su función comunicadora es mínima, aparte del contenido informativo ordinario de cualquier envase. Los precios de paquetes tienen menos capacidad discriminadora que los cupones.

Los premios son recompensas o regalos que una empresa ofrece a los consumidores gratuitamente o a precio reducido. Se pueden clasificar en tres grupos, según su modo de distribución: premios incorporados al producto o vinculados a la compra; premios gratuitos por correo; y premios con cargo al beneficiado. Los premios ganan la adhesión de los consumidores, ofrecen un incentivo para comprar el producto, sirven para estimular las recompras y recuerdan al público los beneficios del producto.

Las promociones conjuntas son aquellas en que simultáneamente se ofrecen los artículos de varias empresas. Una promoción conjunta efectiva es la que genera un ahorro o ventaja para los consumidores y las empresas participantes. Aunque no es indispensable que estén relacionados los artículos promocionados conjuntamente, la relación suele hacer más valiosa la oferta.

Los sorteos de regalos son aquellos en donde los ganadores se determinan aleatoriamente. Los concursos son juegos o sorteos en donde los ganadores son determinados, al menos en parte, por las reglas previamente definidas. El objetivo principal de los sorteos y concursos es impulsar las ventas generando interés sobre el producto.

Las pruebas son oportunidades ofrecidas a los consumidores para examinar el producto de forma gratuita o subvencionada. Es el medio más efectivo para difundir las características de un nuevo producto. A pesar de ello, también es una de las actividades promocionales más caras. Es más eficaz cuando el producto posee alguna ventaja distintiva sobre las marcas competidoras y el público objetivo no es consciente o la ha olvidado.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué son los cupones? ¿Por qué se utilizan?
2. ¿Está compensada la baja tasa de canje con los beneficios de los cupones? Para las empresas, ¿es una ventaja o un inconveniente la baja tasa de canje?
3. Se supone que los cupones incrementan las ventas. ¿Cuánto es este incremento? ¿Cuánto dura? ¿Está sólo motivado por los canjes?
4. ¿Qué es la tasa de canje de los cupones?
5. ¿Tienen los canjes algún efecto a largo plazo?
6. ¿Qué tipo de consumidores canjean cupones?

7. ¿Qué teorías existen para explicar los efectos a largo plazo de los cupones? ¿Cuál de esas teorías es correcta? ¿Por qué?
8. ¿Cuándo es rentable el lanzamiento de un cupón?
9. ¿Qué son los reembolsos? ¿En qué se diferencian de los cupones?
10. ¿Por qué fijar precios de paquetes en lugar de aplicar descuentos u ofrecer cupones?
11. ¿Cuál es la lógica de un premio? ¿Y la de los grandes premios?
12. ¿Por qué razón tuvo tanto éxito la entrega de figuritas de *El Rey León* con los menús infantiles del Burger King?
13. ¿En qué se diferencian las promociones conjuntas de los premios?
14. ¿Deberían estar relacionados los artículos ofrecidos en las promociones conjuntas? Explíquese con detalle.
15. ¿Cómo se benefician las empresas cuando ofrecen promociones conjuntas? ¿Por qué las promociones conjuntas estimulan la demanda?
16. Dado el elevado coste de las pruebas, ¿cuándo deberían ser utilizadas?
17. Explique la diferencia entre los sorteos y los concursos.

## NOTAS

1. Villarino, Pilar (1993): "El batirecord de ventas", *Actualidad Económica*, 22 de noviembre de 1993, pp. 20-23.
2. Blalock, Cecelia (1994), "Retailer Snared in Coupon Sting," *PROMO* (February), 14.
3. Blattberg, Robert C., and Scott A. Neslin (1990), *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
4. The Editors (1995), "Still Bullish On Promotion," *PROMO Magazine's Source Book 95*, Wilton, CT: *PROMO*, 12; Wascoe, Dan Jr. (1994), "NY Woman Has Made Coupon Refunds Her Business," *Star Tribune*, February 20, 3D; Heitsmith, Glenn (1994), "Couponing. Sea Change Or Tidal Shift," *PROMO* (April), 43-46; Deveny, Kathleen (1994), "Awash in Coupons? Some Firms Try to Stem the Tide," *The Wall Street Journal*, May 10, B1, B6.
5. Narasimhan, Chakravarthi (1984), "A Price Discrimination Theory of Coupons," *Marketing Science* 3, 2 (Spring), 128-147.
6. Raju, Jagmohan S., Sanjay K. Dhar, and Donald G. Morrison (1994), "The Effect of Package Coupons on Brand Choice," *Management Science* 13, 2 (Spring), 145-164.
7. Rothschild, Michael, and William C. Gaidis (1981), "Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions," *Journal of Marketing* 45, 70-78.
8. Deveny, Kathleen (1994), "Awash in Coupons? Some Firms Try to Stem the Tide," *The Wall Street Journal*, May 10, B1, B6; *Marketing News*, "Global Coupon Use Up."
9. Bawa, Kapil, and Robert W. Shoemaker (1987), "The Effects of A Direct Mail Coupon on Brand Choice Behavior," *Journal of Marketing Research* 24 (November), 370-376; Neslin, Scott A. (1990), "A Market Response Model For Coupon Promotions," *Marketing Science* 9, 2 (Spring), 125-145.
10. Cole, Catherine A. (1990), "Factors Influencing Coupon Redemption Rates, Repeat Purchase Rates and Coupon Profitability: A Review and Agenda for Future Research," *Review of Marketing*, Volume 4, Valarie A. Zeithaml, ed. Chicago: American Marketing Association.
11. Srinivasan, Srinivasa S., Robert P. Leone, and Francis J. Mulhern (1995), "The Advertising Exposure Effect of Free Standing Inserts," *Journal of Advertising* 24, 1 (Spring), 29-40.
12. Inman, Jeffrey J., and Leigh McAlister (1994), "Do Coupon Expiration Dates Affect Consumer Behavior?" *Journal of Marketing Research* 31 (August), 423-428.
13. Blattberg, Robert C., Thomas Buesing, Peter Peacock, and Subrata Sen (1978), "Identifying the Deal Prone Segment" *Journal of Marketing Research*, 15 (August), 369-377.
14. Mittal, Banwari (1994), "An Integrated Framework for Relating Diverse Consumer Characteristics to Supermarket Coupon Redemption," *Journal of Marketing Research* 31 (November), 533-544; Blattberg and Neslin, *Sales Promotion*.
15. Blattberg et al., "Identifying the Deal Prone Segment"; Blattberg and Neslin, *Sales Promotion*.
16. Green, Corliss L. (1995), "Media Exposure's Impact On Perceived Availability And Redemption Of Coupons By Ethnic Consumers," *Journal of Marketing* (March/April), 56-64.
17. Mittal, "An Integrated Framework for Relating Diverse Consumer Characteristics to Supermarket Coupon Redemption."
18. Bawa and Shoemaker, "The Effects of a Direct Mail Coupon on Brand Choice Behavior."
19. Blattberg and Neslin, *Sales Promotion*.
20. Dodson, Joe A., Alice Tybout, and Brian Sternthal (1978), "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching," *Journal of Marketing Research* 15 (February), 72-81.

21. Un análisis sobre esta materia puede verse en Tellis, Gerard J., "Do Deals Increase, Decrease or Have no Effect on Brand Repurchase," artículo presentado a Marketing Science Conference, Duke University, Durham, NC, 1989. Véase también Ehrenberg, A. S. C., Kathy Hammond, and G. J. Goodhardt (1994), "The After-Effects of Price-Related Consumer Promotions," *Journal of Advertising Research* (July/August), 12-20; Inman, McAlister, Scott D. Davis, Jeff J. Inman, and L. McAlister (1992), "Promotion Has a Negative Effect on Brand Evaluation—Or Does It? Additional Disconfirming Evidence," *Journal of Marketing Research* 24, 1, 143-148; Neslin, Scott A., and Robert W. Shoemaker (1989), "An Alternative Explanation for Lower Repeat Sales After Promotion Purchases," *Journal of Marketing Research* 26, 2, 205-213.
22. Bawa, Kapil, and Robert W. Shoemaker (1989), "Analyzing Incremental Sales From A Direct Mail Coupon Promotion," *Journal of Marketing* 53 (July), 66-78.
23. Blattberg and Neslin, *Sales Promotion*.
24. Glionna, John M. (1992), "Coupon Clubs Try Not To Get Clipped," *Los Angeles Times*, November 8, E1.
25. *Ibid.*
26. Heitsmith, Glenn (1994), "General Mills Cuts Prices, Promotion Spending," *PROMO* (May), 6.
27. *Ibid.*
28. Adaptado a partir de Richard, Gibson (1992), "Pious Town Finds Mighty Temptation in Coupon Clipping," *The Wall Street Journal*, February 21, A1.
29. Association of National Advertisers, *Consumer Promotion Seminar Fact Book*, 7.
30. LEY 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (B.O.E. de 17 de enero de 1996).
31. Hofmeister, Sallie (1994), "In the Realm of Marketing, 'The Lion King' Rules," *New York Times*, July 12, D1, D17.
32. Luego los premios difieren de las promociones conjuntas, en las que se ofrecen varios productos que son directamente demandados por los clientes.
33. *PROMO* (1994), "Hot Premium Promotions: Seven Sure Winners" (May), 27.
34. *PROMO* (1994), "Milking Loyalty With Premiums" (May), 120.
35. Smith, Amie (1994), "Value-Added Campaigns Shine in Annual Awards Program," *PROMO* (April), r1-r11.
36. Fitzgerald, Kate (1994), "Pair of 30-year-olds Give Away Car a Day," *Advertising Age*, May 16, 38.
37. Adaptado a partir de Franz, Julie (1986), "Quaker Oats Finds Cap'n Crunch Loot With Hide-and-Seek," *Advertising Age*, May 26, 53.
38. Drogin, Bob (1993), "Bottle Cap Flap Riles The Masses," *Los Angeles Times*, July 26, A1, A8; Reuters Report (1992), "Pepsi Caps the Damages On a Promotion Gone Flat," *New York Times*, August 18.
39. Basado en Johnson, Bradley (1995), "Windows 95 Opens With Omnimedia Blast," *Advertising Age*, August 28, 1, 32; Johnson, Bradley (1995), "Microsoft's Chase Starting Up Windows 95," *Advertising Age*, August 28, 4; AAII Staff Roundup (1995), "Is Microsoft Getting Its Bang For Buck, Peso or Rand?" *Advertising Age*, September 18, I3; Jaben, Jan (1995), "Eighth Wonder of the World," *Advertising Age*, September 18, I3.



**CUARTA  
PARTE**

# **Planificación de la publicidad y de las promociones**



# C A P Í T U L O

**Fijación de  
los objetivos  
publicitarios y  
promocionales**



**E**n junio de 1990, la controvertida agencia estadounidense Wieden & Kennedy ganó la cuenta de Subaru –con una facturación de 75 millones de dólares–, prevaleciendo sobre las 150 agencias inscritas en la primera lista de candidatas.<sup>1</sup> Lo sorprendente de esta elección fue que Wieden & Kennedy no tenía experiencia en publicidad de automóviles. En realidad no tenía grandes clientes excepto Nike. Y fue incluida por Subaru, como una apuesta extravagante, en la ronda final de seis agencias candidatas. Además, Subaru sabía bien que la agencia no tenía experiencia, y estaba muy preocupada por su insensibilidad ante las presiones que los concesionarios soportan para vender coches *inmediatamente*. A pesar de ello, Wieden & Kennedy había desarrollado anuncios destacables para Nike, que habían ganado casi todos los premios publicitarios importantes en los tres años anteriores. Algunas de sus campañas habían logrado marcas muy populares y rentables. La propia Nike recuperó el liderazgo del mercado de calzado deportivo pocos años después de volver a contratar a Wieden & Kennedy en 1986.

La agencia Wieden & Kennedy estaba orgullosa de sus logros y no se amedrentaba ante su falta de experiencia. Su predilección por la cuenta de Subaru no estaba exenta de arrogancia o propio interés. Dan Wieden empezó diciendo que “Subaru es una parte del negocio increíblemente importante para esta agencia. Cumple dos objetivos importantes para Wieden & Kennedy. Nos desliga de Nike y nos permite estirar nuestras alas creativamente”.<sup>2</sup> Con el mismo tono, David Luhr, director financiero, comentó: “La diversidad ha sido nuestro principal objetivo durante el año y ustedes encajan muy bien con ese objetivo: son una opción perfecta para nosotros”.<sup>3</sup> Los empleados de la agencia procedieron a diseñar la publicidad que Subaru necesitaba. Consideraban que los anuncios de coches se habían vuelto muy parecidos, y que presentaban los modelos de forma demasiado entusiasta. Según ellos, lo que Subaru necesitaba era una publicidad radicalmente diferente basada en la “verdad”. Estaría exenta del mito y del *glamour* de los anuncios competidores, e incluso ridiculizaría las pretensiones ostentosas. Subaru quedó tan impresionada por la audacia y la originalidad de las presentaciones, que adjudicó la cuenta a Wieden & Kennedy a pesar de los reparos.

Subaru of America, una compañía fundada por dos norteamericanos en 1968, importaba los coches producidos por Fuji en Japón y los comercializaba en Estados Unidos. A principios de los ochenta, estos coches tuvieron buena acogida en el mercado. Las ventas de Subaru crecieron vertiginosamente gracias a los precios bajos y a la buena ingeniería, con características exclusivas como la tracción frontal y de cuatro ruedas. El eslogan publicitario de Subaru “Económico y construido para mantenerse así” cautivó a los consumidores. Sin embargo, las ventas cayeron catastróficamente en la segunda mitad de los ochenta: desde los 183.000 coches vendidos en 1986 hasta los 109.000 de 1990. Así mismo, se pasó de unos beneficios de 94 millones de dólares a unas pérdidas de 30 millones de dólares, y el precio de las acciones se redujo hasta la sexta parte. Esta bajada impresionante se debió probablemente al encarecimiento de Subaru motivado por la apreciación del yen. La falta de estrategia comercial, la publicidad inconsistente y los argumentos desfasados agravaron seguramente la caída. Para rehacerse, Fuji compró Subaru of America en enero de 1990, y provocó una revisión de la cuenta publicitaria que propició la contratación de Wieden & Kennedy.

Muchos de los anuncios que Wieden & Kennedy producía para Subaru eran audaces y originales. Enfatizaban la valiosa sencillez de Subaru y ridiculizaban la pretendida ostentación de los anuncios rivales. Por ejemplo, un anuncio de Subaru decía: “...si (el coche)

mejora su posición respecto a los vecinos, entonces usted vive entre *snobs* con valores desvirtuados" (véase la Figura 13-1). Algunos críticos publicitarios elogiaron estos anuncios por su originalidad y su humor. Ciertos anunciantes copiaron las ideas de Wieden & Kennedy. Algunos fabricantes de automóviles utilizaron argumentos publicitarios similares a los desarrollados por Wieden & Kennedy, los cuales nunca adoptó Subaru. En conjunto, el trabajo de Wieden & Kennedy justificaba su reputación de agencia controvertida y creativa.

**FIGURA 13.1.**

*Un anuncio de Wieden & Kennedy para Subaru.*

# Subaru would like to introduce a special new feature for '92. The truth.

**YSTEN**

THIS IS TOUGH TO ADMIT. But a car is a car. And its sole reason for existence is to get you safely from point A to point B. And back again. It won't make you prettier. Or younger. And if it improves your standing with the neighbors, then you live among snobs with distorted values. Now, let's discuss the "Driving Experience". To feel the exhilaration. To experience a sense of power. To be master of the open road and everything before you.

Please. That may have been true in 1918. But it's not true anymore. Not with extended urban gridlock. And the escalating costs of operating an automobile in the 90's.

Silly cars are necessary and the question is, what type of car should one buy? The answer: The best machine for you. Yes, machine. Let's get rid of all the marketing glamour about the automobile and see the car for what it really is. A machine, and in choosing a machine there are many things to keep in mind.

How long will it last? How well will it do the job? Does it fit my budget? Could I get a comparable one for less? Will I keep having to repair it? And do I like the way this machine feels and looks?

To experience cars and subjecting them to your checklist, we think you'll find a brand that always makes the finals—Subaru<sup>®</sup>.

Subaru cars are, in short, intelligently designed machines. In fact, we've often been accused of "over-engineering." That's bad! To engineer something so lasts longer and works better! We don't think so. For one, we believe cars should have a longer life expectancy. That's why we try to do everything we can to help make sure the Subaru you buy now will be around for years to come. Case in point: 93% of all Subaru cars registered in the last 10 years are still on the road and running today!

Secondly, we think a car should also be engineered to handle whatever occurs—bad weather, busy drivers, crummy roads, etc. Which is why we offer All-Wheel Drive and why many of our vehicles come with the +-Channel Anti-Lock Braking System which monitors each wheel to help prevent the car from locking-up during emergency stops.

Now, which Subarus should you consider? Basically it depends on what you need. And how much you want to spend. To give you an idea of the breadth of our line, we briefly mention the cars that cover the gamut. The Subaru Justy, the Subaru Loyale, the Subaru Legacy and the new Subaru SVX.

The Justy<sup>™</sup> is for the person who just wants simple, dependable transportation. The Justy offers excellent gas mileage. "On Demand" All-Wheel Drive. Rugged engineering. An Electronically Controlled Variable

Transmission which provides the power of a 5-speed with the convenience of an automatic. And the Justy does everything in such a superior low-budget way that for two years in a row it was named Motor Week's "Best Bargain Car of the Year."

The Loyale<sup>™</sup> is what's referred to as subcompact. Which is misleading because every Loyale is designed to carry five comfortably and the Loyale wagon has more cargo space than the Corolla wagon (just one more reason why Subaru has become the #1 selling import wagon in America). The Loyale also has the same basic engine design as a Ferrari Testarossa. Ventilated disc brakes. And rack and pinion steering.

The "Legacy" is our luxury car. Starting at \$12,999. (aren't luxury cars supposed to cost a lot more?) it offers the amenities you'd only expect from a much higher-priced automobile: over 90 cubic feet of passenger space. Air conditioning. 130 horsepower engine. Multi-point fuel injection. And the Legacy too, has not gone unnoticed. When the Legacy was introduced, Car and Driver stated, "The Legacy looks and feels like a quality piece. It makes us think Subaru's leap into the mainstream is going to create some surprisingly large ripples."<sup>12</sup>

Lastly, the new SVX. With a 230 horsepower engine capable of producing over 220 pounds of torque, the SVX can do what you'd expect from a muscle car. Like travel from 0 to 60 in 7.3 seconds! But it also has the features you'd only expect from an absurdly priced luxury sedan. Climate control. Driver's-side air bag. Room for four hefty adults. And priced around \$25,000.<sup>13</sup> The All-Wheel Drive SVX is built in the Subaru tradition of durable, reliable transportation.

Subaru SVX

As Car and Driver put it: "The SVX dives out of the fog of car wars like a Zero...It will not only change what the word 'Subaru' means, it will raise the all-around performance ante for subsequent cars."<sup>14</sup> Well, that covers about everything. And we'd just like to say and scream and shout again—that a car is nothing more than a machine. And may the best machine win.

**Subaru. What to drive.**

<sup>12</sup>Based on 1989 Sales. <sup>13</sup>Information available 1 year after 1989. 1. Road & Track, "Subaru's New SVX," No. 301, \*September, 1991. <sup>14</sup>Subaru recall price. Due to individual repair costs, the recall price may vary. For additional information, 1-800-234-2554. © Subaru of America, 1991.

A pesar de ello, buena parte de la publicidad de automóviles comprende el diseño de expositores, pósters y anuncios locales, en beneficio de los distribuidores. Esos materiales publicitarios deben ser aprobados por los ejecutivos de ventas y los distribuidores regionales. Ahí fue donde la inexperiencia de Wieden & Kennedy resultó más dañina. Muchos de los anuncios de la agencia fueron duramente criticados por los ejecutivos de ventas y los distribuidores regionales, por estar demasiado orientados a la imagen y no a las ventas. Aparentemente los anuncios no tenían suficiente información sobre las características, las ventajas y el precio en relación con las marcas competidoras, y en consecuencia no llevaban público a las tiendas. El personal de Wieden & Kennedy tardó en comprender y asimilar estas exigencias prácticas de la publicidad de coches. En realidad, no llegó a creer en ellas, las despreció y procuró mantener sus propios planteamientos.

Con la publicidad de Wieden & Kennedy, Subaru consiguió mantener una cuota de mercado del 1,3% en 1992, con unas ventas aproximadas de 105.000 coches. Ciertamente fue una hazaña para una etapa de recesión económica. No obstante, la compañía nunca se aproximó al objetivo de 150.000 coches fijado por la casa matriz Fuji. Muchos ejecutivos de ventas y distribuidores atribuyeron este fracaso a la publicidad. A principios de 1993, Subaru lanzó un nuevo modelo, el Impreza, y emitió una campaña publicitaria durante la Super Bowl (véase la Figura 13-2). Los anuncios del Subaru Impreza alcanzaron poca notoriedad en comparación con otros de Pepsi, McDonald's y Lee Jeans. Las ventas del vehículo se situaron un 50 por ciento por debajo de los objetivos.

Ante estas aparentes equivocaciones, Fuji nombró un nuevo director comercial para Subaru. Una de las primeras decisiones del nuevo director consistió en cancelar la cuenta con Wieden & Kennedy.

¿Por qué fracasó Wieden & Kennedy con la cuenta de Subaru, después de su excelente trabajo para Nike? ¿Por qué sus anuncios tuvieron aparentemente tan poca efectividad? La recesión de 1991 y 1992 probablemente desempeñó un papel destacado. Sin embargo, no se despide a todas las agencias después de una recesión. Este capítulo explica que la pérdida de la cuenta de Subaru se debió a que Wieden & Kennedy fracasó en la fijación de los objetivos publicitarios. Esos objetivos habrían guiado la campaña, habrían facilitado el acuerdo entre las partes enfrentadas y habrían proporcionado unos criterios claros para valorar la efectividad de las decisiones.

La definición de los objetivos es la etapa primera y más decisiva de cualquier actividad planificada, como una campaña de publicidad. Un **objetivo publicitario** es la concreción del resultado que una empresa pretende con la campaña diseñada. El diálogo imaginario entre Alicia y el gato de Cheshire representa una lección clásica sobre la importancia de los objetivos:

Alicia preguntó: "¿Podría decirme, por favor, qué camino debería tomar desde aquí?".

"Eso depende mucho de a dónde quieras llegar", contestó el gato.

"No me importa mucho a dónde" señaló Alicia.

"Entonces, no importa qué camino tomes", replicó el gato.<sup>4</sup>

La publicidad es un fenómeno social complejo que puede adoptar diversas estrategias de comunicación. Cada estrategia tiene resultados diferentes que varían con las personas y con el tiempo. La elección de una estrategia de comunicación, la selección de medios, el presupuesto y el calendario dependen de los objetivos del anunciantre. Si la empresa carece de objetivos publicitarios, no tiene sentido hacer publicidad o vigilar los resultados de la campaña.

Este capítulo explica el papel de los objetivos en la planificación de una campaña publicitaria. Consta de dos partes. La primera describe las características de los objetivos bien definidos. La segunda examina la interrelación de los efectos de una campaña, y analiza cómo éstos proceden de los objetivos publicitarios.

**FIGURA 13-2.**  
Un anuncio de  
Wieden & Kennedy  
para Impreza.

Fuente:  
Cortesía de Subaru of  
America, Inc.

"HILL-HOLDER" :30  
SBOB 4346  
Wieden & Kennedy  
3/93

ANNCR VO: Introducing the new Subaru

Impreza

hill-holder.

You'll find it.

on all

our manual transmissions.

At the moment, the brake is on, so the wheel isn't moving. The brake is now being released.

The new Impreza

is out of gear,

and the wheel still

hasn't moved.

It's not often a car can impress you

simply by

standing still.

The new Subaru Impreza. It's not just another new car.

The new Subaru Impreza.  
What to drive.

(MUSIC OUT)

The new Subaru Impreza.  
What to drive.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS BIEN DEFINIDOS

¿Qué características principales tienen los objetivos? Podemos identificar cuatro: los objetivos deben ser explícitos, concretos, estimulantes al tiempo que alcanzables, y fijados conjuntamente por todas las partes involucradas en su ejecución.

### Los objetivos deben ser explícitos

Cuando se enfrentan a épocas de crisis, las empresas cambian a menudo de agencia de publicidad, con la esperanza de que cambie su suerte.

Después de haber firmado un nuevo contrato, tanto la agencia como el cliente trabajan entusiasmados con el nuevo acuerdo, llenos de esperanza acerca del futuro. La agencia está motivada por el desafío que la agencia anterior no consiguió alcanzar. El cliente se felicita de haber hecho un cambio radical de agencia. Lo que a menudo se pasa por alto es la fijación de los objetivos de la relación y de la campaña publicitaria. Los objetivos explícitos facilitan la comunicación entre anunciantes y agencia, y proporcionan la base de una relación exitosa. La falta de objetivos explícitos es motivo de problemas en la relación, o incluso de ruptura. Con la concreción de objetivos, cada parte asume que la otra hace la misma interpretación del problema, de la solución y del resultado deseado. Aunque no debe olvidarse que la percepción de los hechos puede variar de una persona a otra, o bien de una organización a otra (como señaló el Capítulo 5). En el caso de Wieden & Kennedy, la agencia nunca tradujo su interés original por la cuenta de Subaru en un conjunto de objetivos sobre la campaña publicitaria, la estrategia de marketing o la relación con el anunciante.<sup>5</sup> Por su parte, Subaru tenía una pequeña cartera de modelos en dura competencia con numerosas marcas japonesas, americanas y europeas, la mayoría con mucha más experiencia, cuota de mercado y recursos financieros. Subaru no comunicó a Wieden & Kennedy sus objetivos para cada modelo. La relación con el anunciantes, la estrategia de marketing y la campaña publicitaria siguieron adelante sin objetivos explícitos.

## Los objetivos deben ser concretos

Un objetivo concreto es aquel que hace referencia a una variable medible, que fija el cambio deseado en esa variable y que establece el tiempo previsto.<sup>6</sup>

Por ejemplo, “invertir la mala suerte de Subaru” parece un objetivo oportuno ante la situación de la compañía en 1990. Pero en realidad es un objetivo indeterminado, porque incluye términos ambiguos e incommensurables, como “mala suerte”. Una definición más precisa del objetivo podría ser “hacer que Subaru vuelva a dar beneficios”, porque contiene la variable “beneficios”, que posee un sentido inequívoco y es fácilmente medible. La fijación de objetivos evaluables obliga a que la agencia y el anunciantes planeen los fines publicitarios y definen con precisión los objetivos deseados.

Al concretar los objetivos, se suele fijar el incremento deseado de las ventas o de la cuota de mercado para la marca anunciada. Es muy raro que la publicidad sea absolutamente eficaz o ineficaz. Si se hace la suficiente presión publicitaria, siempre se produce un efecto. La cuestión está en si ese efecto supone el cambio deseado por el anunciantes, dada la inversión realizada. Si el anunciantes y la agencia no acuerdan los objetivos, no sabrán qué deben conseguir ni cómo hacerlo.

El objetivo “hacer que Subaru vuelva a dar beneficios” es aún impreciso, porque no determina el grado de cambio deseado. Un objetivo más preciso sería “aumentar las ventas anuales de 100.000 a 150.000 coches Subaru”. Observe que este cambio supone un incremento inmediato del 50 por ciento, aunque las ventas todavía no alcancen los niveles de mitad de los ochenta. Por tanto, la definición del cambio expresa claramente el tamaño de la variación.

Una concreción adicional del objetivo consiste en fijar el periodo de tiempo en que se producirá el cambio. Esta dimensión de los objetivos es especialmente importante en la publicidad, porque sus efectos no son ni instantáneos ni perennes. La mayoría de los profesionales de la publicidad conoce este hecho. Pero muchas agencias son reacias a aceptar un calendario de objetivos y prefieren argumentar que la publicidad funciona en un “largo plazo” indefinido. Este largo plazo puede significar varios meses o años. Algunos estudios económicos antiguos llegaron a defender que los efectos de la publicidad duraban diez años. No obstante, sólidas investigaciones en el ámbito comercial indican que ese postulado es erróneo por razones técnicas.<sup>7</sup> Así mismo, estudios más recientes concluyen que el efecto de la publicidad suele comenzar pronto (en las primeras semanas o en el mes siguiente) o quizás no haya efecto.<sup>8</sup> La mayor parte de la respuesta de la demanda tiende a producirse en los primeros meses.

El hecho de limitar el tiempo de los objetivos asegura que la agencia y el anunciante no trabajen con suposiciones contrarias a los efectos de la publicidad y concede a la agencia el tiempo suficiente para provocar el cambio. Por otra parte, la agencia puede justificar ante el anunciante el cumplimiento de los objetivos durante un tiempo determinado. Por tanto, conviene que el anunciante y la agencia determinen con más realismo los objetivos, los plazos previstos, el esfuerzo requerido y los medios oportunos.

Subaru eligió a Wieden & Kennedy porque quedó impresionada por su presentación creativa y sus trabajos anteriores. El mayor problema de Subaru fue que la agencia se concentraba en desarrollar anuncios creativos pero no era sensible a la necesidad de vender. En particular, la agencia no notó la *urgencia* de los ejecutivos y los distribuidores de Subaru por vender coches. Por desgracia Subaru no definió expresamente sus necesidades, mediante objetivos concretos.<sup>9</sup> En particular, no explicó claramente a la agencia el objetivo de vender 150.000 coches, que Fuji había impuesto para 1992.

### **Los objetivos deben ser estimulantes pero alcanzables**

Los pequeños objetivos no mueven tanto a la gente como los objetivos grandes y desafiantes. Las personas tienden a enfadarse ante una orden dictada desde arriba, un objetivo no logrado anteriormente o una tarea inalcanzable en apariencia. Los objetivos deben ser desafiantes con el fin de estimular. Sin embargo, un objetivo *físicamente* inalcanzable puede provocar desánimo, frustración, desesperación o inactividad. Los distribuidores y los ejecutivos de Subaru probablemente experimentaron algunas de estas sensaciones en la primavera de 1992, ante los objetivos de ventas fijados por Fuji. El aumento de la demanda de coches japoneses en Estados Unidos durante los ochenta, y la recesión de 1991, presionó a los fabricantes japoneses para limitar sus exportaciones de vehículos a Estados Unidos y para aumentar sus importaciones de componentes estadounidenses. En respuesta, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria de Japón decidió conceder a los fabricantes de automóviles japoneses cuotas de exportación. En abril de 1992, definió una cuota para Subaru en 1993 igual a sus ventas de 1992. Para garantizar una cuota elevada en sucesivos años, Fuji decidió unilateralmente aumentar sus exportaciones a Subaru America, añadiendo entre 30.000 y 40.000 unidades durante 1992. Fuji impuso este incremento aunque 1992 fuese un año de recesión, sin considerar el gran inventario acumulado por los distribuidores ni los modestos resultados del último año.<sup>10</sup> Además, el objetivo se impuso sin ningún debate sobre el apoyo necesario para movilizar tantos coches. Este elevado objetivo de ventas supuso una tarea inabordable para los ejecutivos y distribuidores de Subaru. Les frustró y encendió sus críticas hacia la compañía y la agencia de publicidad.

### **Los objetivos deben ser fijados por todas las partes involucradas**

Los objetivos tienen que ser decididos entre todas las partes involucradas en la ejecución. Cuando los objetivos resultan de un acuerdo negociado entre superiores y subordinados, o cliente y agencia, todas las partes están comprometidas con ellos e intentarán llevarlos a cabo. La relación de Wieden & Kennedy con Subaru of America se planteó con la base de la organización, en un nivel en que los objetivos raramente son consensuados por las partes relevantes. Esta falta de comunicación contribuyó al fracaso de la campaña de publicidad.

Fuji tenía una buena razón para aumentar sus exportaciones a Subaru of America, aunque las ventas de ésta estuviesen estancadas. Pero era contraproducente la forma de marcar los objetivos de ventas a su filial americana. Para Fuji hubiera sido mejor explicar a los ejecutivos de Subaru el problema de las cuotas impuestas externamente, pedir soluciones y negociar con ellos objetivos elevados pero alcanzables con más apoyos publicitarios y promocionales.

Por otra parte, un conflicto de objetivos más profundo siguió desbaratando la relación de Wieden & Kennedy con Subaru. Wieden & Kennedy quería desarrollar una imagen diferenciada de Subaru. Pero con ello también buscaba aplausos para la propia agencia y reducir su dependencia de Nike. Como señaló Dan Wieden en la primera presentación, la cuenta de Subaru permite "desligarnos de Nike y estirar nuestras alas creativamente".<sup>11</sup> Wieden & Kennedy se esforzó poco por comprender la dinámica del negocio del automóvil. Al contrario que las prendas deportivas, los automóviles son vendidos por los distribuidores que convencen personalmente a los compradores. Los distribuidores están sometidos a mucha presión para vender coches y utilizan diversas técnicas para convencer al público de las cualidades del producto. Quieren anuncios perentorios, atractivos y que manifiesten las ventajas específicas sobre los coches de los competidores. Quieren anuncios que estimulen *inmediatamente* las ventas de coches.

Jerry Cronin, director creativo de Wieden & Kennedy para la cuenta de Subaru, fue entendiendo poco a poco las preocupaciones de los distribuidores. Sin embargo, cuando captó las diferencias entre los planteamientos propios y del anunciante, despreció los criterios de éste y trabajó a disgusto con la cuenta.<sup>12</sup> Los ejecutivos *senior* de Subaru se colocaron entre la agencia y los distribuidores. Aunque estaban al corriente de las diferencias entre ambas partes, fracasaron al articular unos objetivos publicitarios aceptables por todas las partes. Por ejemplo, Subaru nunca presentó explícitamente la meta de 150.000 coches en 1992 como el objetivo de la campaña publicitaria de Wieden & Kennedy.

Ambas partes tampoco acordaron ninguna meta alternativa. Así que el objetivo de ventas se convirtió en el único criterio de valoración de la publicidad.

El fracaso de Wieden & Kennedy con la cuenta de Subaru puede atribuirse a un fracaso para establecer objetivos en la campaña de publicidad. Mientras que cada una de las partes tenía sus propios objetivos, éstos no eran explícitos, precisos, razonables o no se habían acordado de forma mutua. Como resultado, aunque la campaña de publicidad era creativa e inteligente, fracasó en complacer a los distribuidores y ejecutivos de ventas, fracasó en atraer el público a las tiendas y fracasó en alcanzar las cuotas de ventas de Subaru.

¿Cómo le habría ido a Subaru si hubiese fijado objetivos para su campaña publicitaria? El mejor punto de partida hubiera sido identificar los posibles efectos de la campaña y analizar su interrelación. La secuencia de efectos es un marco de análisis que puede ayudar a los anunciantes a fijar objetivos oportunamente. El apartado siguiente del capítulo trata sobre esta materia.

## EFFECTOS DE LA PUBLICIDAD

Los capítulos dedicados a la persuasión, en la Parte II de este libro, indican que la publicidad provoca diversos efectos. Durante décadas, los investigadores han estado interesados en saber si estos efectos están encadenados, es decir, si los cambios de unas variables están vinculados a los cambios de otras. Un encadenamiento de cambios sucesivos se denomina **secuencia de efectos**. Asumiendo que no existe encadenamiento, algunos investigadores han propuesto modelos que explican los efectos de la publicidad como sucesivas etapas, desde la primera exposición al anuncio hasta la compra final de la marca. Este apartado presenta primero una clasificación de los efectos de la publicidad, luego detalla varios modelos de secuencia de efectos, y finalmente debate la utilización de estos modelos.

### Clasificación de los efectos de la publicidad

Desde un punto de vista operativo, los efectos de la publicidad se dividen entre los que inciden sobre los resultados y los que inciden sobre el proceso.

**Efectos sobre los resultados.** El resultado es un cambio en el comportamiento del consumidor deseado por el anunciante. Por ejemplo, la prueba o la compra de la marca anun-

ciada. Hay muchas variables que hacen referencia al comportamiento del consumidor, pero pueden clasificarse convenientemente en cuatro grupos: elección de marca, intensidad de compra, efectos de mercado y efectos contables (véase Figura 13-3).

La **elección de marca** hace referencia a la opción del consumidor por el artículo ofrecido por cierta empresa. Puede tratarse de una primera compra, una compra repetida o un cambio de marca. La **primera compra** consiste en que el consumidor elige la marca sin experiencia previa. Cada elección siguiente de la misma marca se llama **compra repetida**. La selección de otra marca se denomina **cambio de marca**. Cada dimensión expresa algo específico sobre el valor de la marca: la primera compra manifiesta el nivel de experiencia del público; la compra repetida revela el grado de lealtad de los consumidores; y el cambio de marca indica la supremacía inmediata sobre las marcas rivales.

La intensidad de compra se refiere al volumen que el consumidor adquiere durante cierto tiempo. Entran en juego tres factores: calendario de compras, frecuencia de compra y cantidad comprada. El *calendario* se refiere a los momentos en que el consumidor compra la marca. La *frecuencia* es la periodicidad con que se compra. Y la *cantidad* indica la magnitud adquirida en cada ocasión. La información sobre el calendario, la frecuencia y la cantidad puede ayudar a determinar qué efectos precisos tendrán las promociones sobre el comportamiento del consumidor. Como explica el Capítulo 10, si las promociones sólo cambian el calendario de las compras, entonces los consumidores pueden estar respondiendo de manera oportunista. Sin embargo, cuando las promociones provocan aumentos en la frecuencia o la cantidad comprada, entonces aportan ganancias netas al promotor. Luego es conveniente analizar por separado los componentes de la intensidad de compra.

Los efectos contables son los resultados (ventas, ingresos y beneficios) que la empresa obtiene como consecuencia de la agregación de los comportamientos individuales. Por **ventas en unidades** se entiende el número de ejemplares comprados por los consumidores, en una zona geográfica y periodo de tiempo limitados. Los **ingresos** resultan de multiplicar las ventas en unidades por el precio unitario. Los **beneficios** son los ingresos menos los costes. Las empresas suelen medir los efectos de la publicidad en términos de ventas o beneficios, más que por las elecciones del consumidor, ya que son más fáciles de observar y contabilizar. En comparación con los demás indicadores contables, las ventas miden más directamente los efectos de la publicidad.

Los **efectos de mercado** miden los resultados de una empresa en comparación con los de otras empresas del mercado. La cuota de mercado es la variable que se usa con más frecuencia. La cuota de una marca se halla dividiendo las ventas de esa marca entre todas las

**FIGURA 13-3.**  
*Medidas clave de los efectos de la publicidad.*

Efectos	Tipo	Medidas clave
<b>Sobre el proceso</b>	Cognitivo	Recuerdo, reconocimiento
	Afectivo	Entusiasmo, gusto, actitud
	Conductual	Persuasión, intención de compra
<b>Sobre los resultados</b>	Elección de marca	Primera compra, cambio de marca, recompra
	Intensidad de compra	Calendario de compras, frecuencia de compra, cantidad comprada
	Efectos de mercado	Cuota de mercado
	Efectos contables	Ventas en unidades, ingresos, beneficios

ventas del mercado. Vigilar la cuota de mercado es especialmente importante cuando las marcas son muy parecidas y el mercado global no está creciendo. Entonces, cualquier mejora de una marca es siempre a costa de los competidores.

**Efectos sobre el proceso.** El proceso comprende las actividades mentales que se suceden entre la exposición del sujeto al anuncio y el comportamiento resultante. Como ejemplos cabe citar el reconocimiento, la persuasión y la intención de compra. Si los anunciantes buscan en última instancia cambios de comportamiento en el público (resultados), ¿por qué iban a medir estas actividades intermedias? En efecto, para ciertos investigadores es innecesario el conocimiento de las variables del proceso. Algunos consideran que el proceso interno del comportamiento del consumidor es como una “caja negra”, es decir, un sistema desconocido del que sólo se comprenden los *inputs* y los *outputs*.

No obstante, las variables del proceso son muy importantes por varias razones. La primera porque las variables de resultados, como las ventas o la cuota de mercado, se ven afectadas por otros factores distintos de la publicidad, como el precio o las promociones. Por otra parte, las ventas no son muy sensibles a la publicidad, pero sí lo son al precio y a las promociones (véase Capítulos 10 y 14). Luego las ventas por sí solas quizás no sean una buena medida de la eficacia de la publicidad. Como segunda razón, las variables del proceso indican por qué, cómo y dónde se produce la secuencia de decisiones que conduce a que el consumidor compre; además señalan si la publicidad es eficaz o ineficaz. Luego ofrecen la posibilidad de que los anunciantes ajusten sus anuncios. La tercera y más importante razón es que las variables del proceso pueden medirse con más facilidad y rapidez durante la elaboración del anuncio. Cuando las variables del proceso están relacionadas con las ventas, los cambios en estas variables sirven para predecir la variación de la demanda.

Por ejemplo, algunos directores de Subaru pensaban que la publicidad de Wieden & Kennedy era ineficaz. Pero no sabían por qué. ¿Era ineficaz porque los anuncios no se habían visto, no se les prestaba atención, no calaban en la memoria o no eran suficientemente persuasivos? ¿O la publicidad era ineficaz porque el precio y las promociones eran inadecuados? La investigación sobre las variables del proceso habría servido para contestar estas preguntas, y habría permitido a los anunciantes diseñar una campaña más efectiva.

Las variables del proceso se dividen en cognitivas, afectivas y conductuales. Lo **cognitivo** hace referencia a los procesos de pensamiento, e incluye variables como la atención o el conocimiento. Las medidas más utilizadas para la atención y la conciencia son el recuerdo y el reconocimiento, que se explicarán en el Capítulo 14. El término **afectivo** se refiere al ámbito emocional y abarca muchas emociones potencialmente estimulables por la publicidad (véase Capítulo 7). Sin embargo, los investigadores tienden a centrarse en unas pocas variables afectivas, como el entusiasmo, el gusto y la actitud. La **actitud** es la predisposición interna de un consumidor para actuar en cierto sentido (por ejemplo, para comprar cierta marca). Los investigadores a veces utilizan el término en sentido estricto, como una variable afectiva, y otras veces en sentido amplio, para recoger las tres dimensiones de la respuesta: cognitiva, afectiva y conductual. El término **conductual** hace referencia al comportamiento e incluye variables como la persuasión y la intención de compra.

La Figura 13-3 resume la clasificación de los efectos sobre los resultados y sobre el proceso. Ahora bien, lo importante no es clasificar los efectos de la publicidad, sino relacionar las variables participantes. En particular, algunos investigadores han buscado un modelo que explique los sucesivos pasos desde la exposición al anuncio hasta el cambio de conducta. Como consecuencia, se han propuesto varios modelos sobre la sucesión de efectos. A continuación veremos los más conocidos.

## Modelos sobre la secuencia de efectos

Uno de los primeros fue el modelo AIDA, propuesto en los años veinte.<sup>13</sup> Su nombre es el acrónimo de las cuatro variables incluidas en la secuencia:

*Atención → Interés → Deseo → Acción*

El modelo AIDA mantiene que el consumidor tiende a pasar por esas cuatro etapas desde la exposición al anuncio hasta la compra. El consumidor es más proclive a comprar después de haber atravesado esa secuencia de efectos. Desde entonces, los investigadores han propuesto numerosos modelos secuenciales para productos, consumidores y situaciones diferentes. En un intento de ordenar este campo de estudio, Michael Ray –profesor de marketing de Stanford– explicó que las diferentes propuestas pueden agruparse en tres tipos de secuencias, que sintetizó así:<sup>14</sup>

Secuencia de aprendizaje:

*Conocimiento → Afecto → Conducta*

Secuencia de disonancia/atribución:

*Conducta → Afecto → Conocimiento*

Secuencia de baja involucración:

*Conocimiento → Conducta → Afecto*

Obsérvese que Ray utiliza la más amplia clasificación de las dimensiones cognitiva, afectiva y conductual para simplificar el análisis de las diferentes secuencias.

**Secuencia de aprendizaje.** La secuencia del aprendizaje mantiene que el consumidor compra un producto sólo después de haberlo conocido y deseado. Esto se aplica a las decisiones que el consumidor considera importantes y emprende cuidadosamente. Cabe citar, entre otros ejemplos, la compra de una casa o de un coche, y la elección de una institución educativa o de una compañía de seguros. El modelo AIDA sigue una secuencia de aprendizaje.

**Secuencia de disonancia/atribución.** La secuencia de disonancia/atribución, como su nombre indica, se puede explicar por la teoría de la disonancia o por la teoría de la atribución. La primera postula que los consumidores ajustan sus pensamientos y afectos para ser coherentes con su comportamiento (véase Capítulo 6). La segunda postula que los consumidores elaboran justificaciones sobre su conducta, aun cuando tales razones no hayan motivado dicha conducta. Veamos un ejemplo de secuencia de disonancia/atribución:

*Compra → Gusto → Comparación entre marcas*

Esta secuencia se presenta cuando los consumidores compran por primera vez una marca, sin buscar ni valorar alternativas. Tal decisión puede deberse a la semejanza de las marcas ofrecidas, a la carencia de las mismas, a la familiaridad con alguna marca o al bajo coste relativo de la marca elegida. Por ejemplo, un estudiante que empieza a vivir independiente cuando accede a la universidad. Entre las numerosas compras que debe realizar está el detergente para la colada. Abrumado por la cantidad de marcas disponibles, elige la marca que compraban sus padres. No tiene problemas con esta marca, la compra en las siguientes ocasiones y acaba gustándole. Cuando se le presentan otras marcas en el momento de la compra, justifica su habitual elección considerando que su marca es la más fiable o popular.

**Secuencia de baja involucración.** La secuencia de baja involucración se basa en la teoría de Krugman sobre las compras de baja involucración (véase Capítulo 4), y se presenta en productos baratos de consumo habitual, como la pasta de dientes, los yogures o los programas de televisión. Un ejemplo de la secuencia es:

*Compra → Reconocimiento → Recuerdo → Gusto*

En esas situaciones, la categoría de producto es tan barata que los consumidores prefieren comprarla repetidamente antes que comparar bien las marcas disponibles. Si los consumidores no quedan satisfechos con la primera compra pueden renunciar al artículo o rechazar sólo la marca adquirida. Los consumidores no suelen probar todas las marcas disponibles hasta identificar la mejor. Con que la marca adquirida les parezca satisfactoria, muchos volverán a comprarla, ya que la inercia tiene gran importancia en este tipo de productos. El recuerdo del nombre de la marca adquirida contribuye a que se repita la elección hecha anteriormente. La compra repetida de la marca contribuye a que ésta guste al consumidor. Así sucede, por ejemplo, con algunas chocolatinas y aperitivos.

**Utilización de la secuencia de efectos.** La secuencia de efectos fue muy popular en una época y se ha convertido en parte habitual de la investigación publicitaria de algunas empresas. Varios factores han contribuido al interés por esta materia.

Primero, la secuencia proporciona un esquema sencillo para seleccionar y organizar las numerosas variables con que cabe medir los efectos de la publicidad.

Segundo, una vez identificada la secuencia adecuada para la marca, el anunciante puede estimar las **probabilidades de transición**, o fracciones de consumidores que pasan de una etapa a otra. Suponga que la investigación o la experiencia pasada han permitido concluir las siguientes probabilidades:

$$\begin{array}{cccc} 0,6 & 0,5 & 0,4 & 0,1 \\ \text{Conocimiento} \rightarrow \text{Interés} \rightarrow \text{Valoración} \rightarrow \text{Primera compra} \rightarrow \text{Recompra} \end{array}$$

Es decir, de cada 1.000 consumidores enterados del producto por la publicidad, 600 se interesan por él, 500 sopesan los pros y contras, 400 prueban a comprarlo y 100 repiten la compra.

En tercer lugar, la secuencia de efectos con las probabilidades de transición sirve para definir un conjunto de objetivos claros, medibles e interrelacionados.

Sin embargo, la hondura y la sencillez de estos modelos pueden enmascarar un problema importante. Los modelos no son de aplicación general, es decir, no afectan de la misma forma a todas las categorías de producto, ni afectan a todos los segmentos que compran un producto. Por ejemplo, algunos compradores impulsivos no seguirán la secuencia del aprendizaje, incluso en productos caros como el automóvil. Hasta ahora, no tenemos información suficiente para indicar a qué categorías de producto se aplica cada modelo de secuencia.

Por tanto, los anunciantes deben determinar primero si la secuencia de efectos influye en su categoría de producto. Además, si el modelo es aplicable, deben determinar si los segmentos existentes siguen una o varias secuencias. Finalmente, si encuentran el modelo apropiado a cada segmento, los gestores deben determinar las variables que describen mejor las etapas de la respuesta del consumidor ante la publicidad. Sólo entonces pueden empezar a calcular las probabilidades de transición.

Para utilizar este sistema eficazmente los anunciantes deben afrontar las siguientes tareas:

- Identificar las variables clave que miden la respuesta del consumidor a la publicidad.
- Sugerir una o varias secuencias de efectos que describan bien cómo influye la publicidad en el comportamiento del consumidor.
- Probar las secuencias alternativas para identificar la que encaja mejor en su categoría de producto.
- Calcular las probabilidades de transición, que expresan la proporción de consumidores que pasan de una fase a otra en la secuencia.

Comprender la secuencia de efectos en una marca concreta es esencial para establecer los objetivos, medir los efectos de la publicidad y valorar los anuncios. Consideremos una

vez más el ejemplo de Subaru. Fuji había fijado a los directivos de Subaru un claro objetivo: vender 150.000 coches en 1992. Subaru había contratado a Wieden & Kennedy para anunciar mejor sus coches. ¿Se suponía que esa publicidad ayudaría a vender los 150.000 coches? Probablemente todas las partes pensaban implícitamente que sí.

Ahora bien, ¿cómo la publicidad iba a aumentar un 50 por ciento las ventas de 1991, hasta los 150.000 coches deseados para 1992? ¿Qué cambios serían necesarios en las variables participantes en el proceso? ¿Qué secuencia de efectos atravesarían los consumidores desde la exposición al anuncio hasta la compra del coche?

Subaru no había identificado dicha secuencia. Wieden & Kennedy tampoco lo había hecho. Sin secuencia, ninguna de las partes sabía cómo contribuiría la publicidad al objetivo de ventas. A falta de metas alternativas, la única medida del éxito publicitario seguía siendo el objetivo de 150.000 coches. A pesar de todo, Subaru no había propuesto explícitamente ese objetivo para la campaña, y Wieden & Kennedy tampoco lo había aceptado. Cada parte tenía sus propios objetivos y expectativas.

## RESUMEN

La definición de los objetivos es la etapa primera y más decisiva de cualquier actividad planificada, como una campaña de publicidad. Un objetivo publicitario es la concreción del resultado que una empresa pretende con la campaña diseñada.. Los objetivos deben ser explícitos, concretos, estimulantes al tiempo que alcanzables, y fijados conjuntamente por todas las partes involucradas en su ejecución. El mejor punto de partida para fijar los objetivos publicitarios es comprender los efectos de la publicidad.

La publicidad produce efectos de dos tipos: sobre los resultados y sobre el proceso. Los efectos sobre los resultados pueden clasificarse convenientemente en cuatro grupos: elección

de marca, intensidad de compra, efectos de mercado y efectos contables. Los efectos sobre el proceso se dividen en cognitivos, afectivos y conductuales, en correspondencia con estas tres dimensiones humanas.

Los efectos de la publicidad están probablemente interrelacionados mediante una secuencia que es específica para cada marca o categoría de producto. Las probabilidades de transición describen la proporción de consumidores que pasan de una etapa a otra de la secuencia. Comprender la secuencia de efectos y las probabilidades de transición en cada marca es esencial para establecer los objetivos, medir los efectos de la publicidad y valorar los anuncios.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Son importantes los objetivos en una campaña de publicidad? ¿Por qué?
2. ¿Qué significa la *secuencia de efectos*? ¿Qué clases de secuencias existen? ¿En qué se diferencian unas de otras?
3. ¿Es importante conocer la secuencia de efectos de una campaña publicitaria cuando se fijan sus objetivos? ¿Por qué?
4. ¿Qué alternativas a la secuencia de efectos puede utilizar una empresa cuando fija los objetivos? Explíquese.
5. ¿Por qué contrató Subaru a Wieden & Kennedy? ¿Fue una decisión acertada?
6. Evalúe la relación de trabajo entre Subaru y su agencia. ¿Podría haberse llevado mejor? ¿Cómo?
7. ¿Por qué canceló Subaru la cuenta con Wieden & Kennedy? ¿Cómo le habría ido mejor a esta agencia?

## NOTAS

1. Basado en Rothenberg, Randall (1996), *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign*, New York: Vintage Books; Armstrong, Scott (1996), "How Should Firms Select Advertising Agencies? Review of *Where the Suckers Moon*, *Journal of Marketing*, 60, 3, 131.
2. Rothenberg, *Where the Suckers Moon*, 157.
3. *Ibid.*
4. Carroll, Lewis (1966), *Alice's Adventures in Wonderland*, New York: Delacorte Press/Seymour Lawrence.
5. Rothenberg, *Where the Suckers Moon*, 334.
6. Colley, Russell H., *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, New York: Association of National Advertisers, Inc.
7. Los datos usados para determinar los efectos a largo plazo son anuales. Pero la investigación ha mostrado que cuanta mayor amplitud temporal tengan los datos (por ejemplo, más los anuales que los mensuales), mayor es la duración estimada para los efectos de la publicidad. El uso de datos más apropiados indica que los efectos de la publicidad se limitan a una serie de semanas o meses: Tellis, Gerard J. (1994), "Modeling the Effects of Advertising in Contemporary Markets: Research Findings and Opportunities," in *Attention, Attitude and Affect in Response to Advertising*, Eddie M. Clark, Timothy C. Brock, and David W. Stewart, eds. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; Clarke, Darryl G. (1976), "Econometric Measurement of the Duration of Advertising Effect on Sales," *Journal of Marketing Research* 13 (November), 345-357; Tellis, Gerard J., Charles Whiteman, and Byung-Do Kim (1989), "What Data Interval for Econometric Models of Advertising," working paper, University of Southern California.
8. Abraham, Majid M., and Leonard M. Lodish (1990), "Getting the Most Out of Advertising and Promotion," *Harvard Business Review* (May-June), 50-58.
9. Rothenberg, *Where the Suckers Moon*, 177.
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*, 157.
12. *Ibid.*
13. Lipstein, Benjamin (1985), "An Historical Retrospective of Copy Research," *Journal of Advertising Research* 24, 6 (December), 11-14.
14. Ray, Michael (1973), "Marketing Communication and the Hierarchy of Effects," working paper, Report No. P-53 C, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.



# C A P Í T U L O

**Control de  
la efectividad  
publicitaria**



**E**n el número de diciembre de 1991, la revista *JAMA (Journal of the American Medical Association)* publicó tres artículos en donde se explicaba que los anuncios de R. J. Reynolds caracterizados por el personaje animado Joe Camel, fomentaban que los jóvenes empezasen a fumar. La publicación tuvo un gran eco en los medios de comunicación y levantó muchas críticas contra los anuncios de RJR. Un estudio señala que el contenido de los artículos de *JAMA* fue objeto de 172 artículos periodísticos, 82 editoriales, 23 columnas de prensa y 71 informes.<sup>1</sup> Muchos criticaron la publicidad de Joe Camel, y en 32 editoriales se pidió su prohibición o su limitación con normas más estrictas.

Los tres estudios de *JAMA* también motivaron una dura respuesta de la directora de Salud Pública, Antonia Novella, que aconsejó a Reynolds la cancelación voluntaria de la campaña. Pidió a las revistas y a las tiendas que rechazaran todas las imágenes que recordasen a Joe Camel. En 1994, la nueva directora general, Joycelyn Elders, retomó la situación donde la había dejado Novella. Pidió también que se prohibiera la publicidad de Joe Camel y que se establecieran controles estrictos sobre todas las acciones de marketing de los cigarrillos. Si bien la directora general no tenía autoridad para prohibir, su postura reflejaba la posición del gobierno en contra de Joe Camel. La amenaza más fuerte contra Reynolds surgió cuando los representantes de 27 estados pidieron la prohibición de la campaña ante la Comisión Federal de Comercio, y los directivos de ésta recomendaron formalmente que la Comisión decidiera en ese sentido.

La clamorosa protesta contra Joe Camel motivó que algunos miembros de la comunidad publicitaria solicitaran a Reynolds el abandono voluntario de la campaña. Aducían que, en caso contrario, el ambiente creado acabaría provocando la prohibición total de la publicidad del tabaco (algo que hubiera afectado negativamente a todo el sector). Un editorial en *Advertising Age* señaló que Reynolds suspendería la campaña “antes de que la solicitud de una prohibición general... lo estropeara todo”.<sup>2</sup>

¿Quién era exactamente Joe Camel y por qué las investigaciones de *JAMA* avivaron un antagonismo tan grande contra él? Joe, un viejo camello del desierto, era una figura asociada con la marca Camel desde hacía mucho tiempo. En 1974, el artista británico Nicholas Price creó a Joe Camel –un camello antropomórfico con nariz grande–para una agencia de publicidad francesa. A finales de 1987, Reynolds introdujo en Estados Unidos una versión mejorada de Joe Camel. En la nueva versión, el camello tenía sonrisa de buen chico, llevaba ropa deportiva (que a veces incluía visera o sombrero), y aparecía a menudo como un “personaje afable” en contextos sociales atractivos. Una reciente versión de Joe Camel puede verse en la Figura 8-5. Muchos analistas estimaron que la campaña iba a revitalizar la marca y a recuperar la cuota de mercado de forma duradera. Sin embargo, los críticos consideraron que la campaña incitaba de forma explícita y sugerente a los jóvenes para iniciarlos en el tabaco. La aparición de los tres artículos en el *Journal of the American Medical Association*, que había apoyado los esfuerzos antitabaco, pareció respaldar científicamente esta sospecha.

Un estudio midió el reconocimiento del logotipo de Camel entre 229 niños de tres a seis años.<sup>3</sup> Los entrevistadores pidieron a los niños que relacionaran 22 logotipos con 14 marcas de productos infantiles, de adultos y de cigarrillos. El estudio obtuvo los siguientes resultados: los logotipos de Canal Disney y de Joe Camel fueron los más reconocidos entre los productos infantiles y los cigarrillos, respectivamente.

El reconocimiento de Joe Camel aumentó con la edad de los niños, y fue tan elevado como el de Canal Disney en los niños de seis años. Los autores concluyeron que los niños

muy pequeños “ven, entienden y recuerdan la publicidad” y que “la compañía Reynolds es tan efectiva como Canal Disney para alcanzar a niños de 6 años”.<sup>4</sup>

Otro estudio intentó determinar si la publicidad de cigarrillos estaba dirigida a la gente joven para iniciarles en el tabaco.<sup>5</sup> Los autores examinaron a 24.296 adultos y 5.040 adolescentes en 1990, para determinar qué marca de cigarrillos compraban, cuál era más anunciada y cuál fumaban. Los resultados de este estudio se compararon con una encuesta similar de 1986. Los autores descubrieron que de 1986 a 1990 la cuota de mercado entre los jóvenes fumadores había aumentado para Camel pero no para Marlboro. El estudio concluyó que “la percepción de la publicidad es mayor entre los fumadores jóvenes”; que “la publicidad del tabaco está relacionada causalmente con el hecho de que los jóvenes empiecen a ser adictos al tabaco”; y que “la publicidad de cigarrillos anima a la juventud a fumar, y debería prohibirse”.<sup>6</sup>

Un tercer estudio intentó determinar si la publicidad de Reynolds era más efectiva para promocionar los cigarrillos Camel entre los niños o entre los adultos. Además trató de comprobar si los niños ven, recuerdan y son influidos por la publicidad del tabaco.<sup>7</sup> El estudio comparó el reconocimiento y la persuasión de la campaña de Joe Camel entre dos grupos: estudiantes universitarios y adultos de 21 a 87 años. Concluyó que los anuncios de Joe Camel eran más conocidos y preferidos por los estudiantes, y que ejercían mayor atracción hacia este grupo que hacia los adultos. El estudio descubrió que, en consecuencia, “la cuota de Camel en el ilegal segmento de niños había crecido del 0,5 al 32,8 por ciento, llegando a una ventas estimadas de 475 millones de dólares al año”.<sup>8</sup> Los autores concluyeron que “los anuncios de Joe Camel tienen mucho más éxito comercial en niños que en adultos”.<sup>9</sup>

Reynolds alegó que los estudios de *JAMA* eran imperfectos. Se apoyaba en su larga creencia de que la publicidad no incitaba a la juventud a empezar a fumar. De hecho, la compañía argumentó que los anuncios no aumentaban nada el consumo de cigarrillos; simplemente afectaban a la marca comprada por los fumadores. La compañía no quiso cancelar ni rectificar la campaña de Joe Camel. Por el contrario, planteó su defensa en cuatro líneas: patrocinó investigaciones contrarias a los estudios de *JAMA*; subvencionó experimentos para demostrar que la publicidad no incitaba a los jóvenes a fumar; realizó una campaña para apoyar la publicidad de cigarrillos como materia sujeta a la libre expresión, de acuerdo con la Primera Enmienda de la Constitución estadounidense; y mejoró la imagen social de la compañía financiando una campaña para desincentivar el tabaco en edades tempranas.

A finales de 1995, Reynolds parecía haber ganado la guerra sobre Joe Camel. Ninguna agencia del gobierno interpuso demanda contra Joe Camel. La oposición contra Reynolds había menguado y, después de todo, había generado mucha publicidad no pagada para Camel.

¿Por qué tuvieron tanta repercusión los artículos del *JAMA*? ¿Por qué finalmente no sirvieron para controlar la campaña de Joe Camel? Más en general, ¿qué grado de efectividad tiene la publicidad? ¿Qué efectos concretos provoca? Estas son algunas de las preguntas que tratará de responder el presente capítulo.

## EFFECTIVIDAD PUBLICITARIA: ALGUNAS DEFINICIONES BÁSICAS

Los términos **efectos de la publicidad** o **efectividad publicitaria** se refieren a los cambios que produce la publicidad en las actividades del receptor o en su estado físico o mental. La polémica sobre Joe Camel fue, en esencia, una controversia sobre los efectos de la publicidad. De hecho, la pregunta del millón es si *funciona realmente la publicidad*. Y si funciona, ¿cuáles son exactamente sus efectos? La pregunta es tan pertinente hoy como en 1926, cuando parece que John Wanamaker –el magnate de unos grandes almacenes de Filadelfia– dijo: “Estoy seguro de que la mitad del dinero que gasto en mi publicidad no sirve para nada. El problema es que no sé de qué mitad se trata”.<sup>10</sup> Esta es una cuestión que persiste: en los ins-

títulos y empresas de investigación comercial, en las agencias de publicidad, en las centrales de medios, en los departamentos de marketing, en los medios de comunicación, en los consejos de administración de las empresas, en la comunidad científica... La cuestión sigue viva porque no se han encontrado evidencias concluyentes y definitivas, aunque hayan mejorado mucho las técnicas y los datos para medir la efectividad publicitaria.

Al mismo tiempo, son muchos los que participan activamente en las decisiones relacionadas con la efectividad publicitaria. Desconfiados generalmente ante las prácticas comerciales, algunos críticos han afirmado en varios momentos que la publicidad domina completamente las mentes de los consumidores y es la raíz del pronunciado materialismo de la sociedad contemporánea. A los propietarios de los medios de comunicación y a las agencias de publicidad les gusta creer que la publicidad influye mucho en el comportamiento del consumidor. Algunos medios, como los periódicos, dependen mucho de los ingresos de publicidad, mientras que otros, como la radio, dependen completamente de esta fuente de financiación. Las agencias de publicidad han pasado de ser empresas pequeñas a grandes corporaciones, y a ello ha contribuido la extendida creencia de que la publicidad es crucial para lanzar nuevos productos y consolidar marcas dominantes.

Por otra parte, las agencias especializadas en promociones defienden que las actividades promocionales estimulan más las ventas que la publicidad convencional. Los propios anunciantes creen que los efectos de la publicidad son demasiado exagerados. Las empresas con presupuestos ajustados a menudo se preguntan si conviene reducir las partidas publicitarias, dada la supuesta falta de eficacia de esos gastos.

Diversos grupos también mantienen opiniones contrarias a ciertos tipos de publicidad. Como ilustra el ejemplo introductorio, muchas personas de la comunidad médica consideran que la publicidad estimula a la gente para iniciarse o mantenerse en el tabaco, y les gustaría que se prohibiera. Su creencia está motivada probablemente por la evidencia de que fumar causa enfermedades graves de pulmón, y porque deducen que la gente no empezaría a fumar si no se les incitase a través de la publicidad o de otros medios. Ahora bien, aunque se ha demostrado que fumar causa enfermedades de pulmón, hecho que ni siquiera discuten las tabaqueras, no hay evidencia de que la publicidad aumente el hábito de fumar. Las compañías de cigarrillos afirman concretamente que su publicidad sólo ayuda a mantener la cuota de mercado, y no inicia ni aumenta el consumo de tabaco.

El debate sobre la efectividad publicitaria se mantiene vivo porque las propias evidencias no son inequívocas, a pesar de siglos de publicidad y décadas de investigación. ¿Por qué? La publicidad es un fenómeno complejo que toma muchas formas y actúa en relación con otros muchos factores. Por ejemplo, la publicidad puede tomar forma de imágenes o palabras, organizadas para ser vistas o dichas, comunicadas directamente por un testigo o indirectamente por una representación... Cada una de estas formas puede combinarse de muchas maneras y ser comunicada a través de varios medios. Cada formato publicitario puede tener diferentes efectos sobre el público dependiendo del entorno y del estado de los consumidores. La efectividad publicitaria depende de la respuesta del hombre, que es un ser complejo. Las personas actúan en respuesta a ciertos estímulos, entre los que se encuentra la publicidad.

La dificultad actual para valorar la publicidad no significa que no se haya progresado o que se trate de un problema irresoluble. Para empezar, la mayoría de los investigadores están de acuerdo en los principios sobre los que evaluar la efectividad publicitaria. Estos principios se derivan del método científico que examina la relación causal entre una variable independiente (en este caso, la exposición a la publicidad) y su efecto (el recuerdo, las ventas, etc.). Además, el progreso de la estadística y de las ciencias sociales y los nuevos métodos de recogida de datos, han permitido a los investigadores medir con más precisión la publicidad y sus efectos. Estos avances han estimulado muchos adelantos para resolver la cuestión que nos ocupa.

Para empezar conviene examinar los posibles enfoques científicos en la investigación de la efectividad publicitaria. Las variables para valorar la efectividad dependen de los ob-

jetivos de la publicidad (véase el Capítulo 13). La segunda sección de este capítulo explica las principales medidas para evaluar la efectividad publicitaria. Y la tercera sección resume los principales descubrimientos sobre los efectos de la publicidad en las ventas.

## ENFOQUES EN LA INVESTIGACIÓN DE LA EFECTIVIDAD PUBLICITARIA

La efectividad publicitaria puede ser evaluada a partir de diversos métodos, que cabe clasificar en dos enfoques *grosso modo*: la investigación de laboratorio y la investigación de campo. Cada enfoque tiene raíces en disciplinas diferentes y sirve a objetivos distintos. Ninguno es superior con carácter general: cada uno presenta ventajas e inconvenientes. Lo ideal es combinar ambos enfoques o desarrollar un método híbrido que integre los puntos fuertes de cada uno. Cada enfoque hace una aportación significativa por sí mismo, de forma que no conviene excluir ninguno si se quiere comprender a fondo la efectividad publicitaria. Vamos a describir primero cada enfoque, luego explicaremos sus puntos fuertes y débiles, y finalmente presentaremos la solución de algunos problemas mediante los métodos híbridos.

### Investigación de laboratorio

**U**n restaurante contrata a un investigador para estudiar cómo influye su publicidad impresa en la clientela. En particular, el restaurante quiere valorar tres opciones publicitarias: un anuncio donde predomina el texto; un anuncio donde resalta una figura; y no publicar ningún anuncio. Empieza a diseñar tres folletos aparentemente iguales, con los mismos artículos e informaciones, pero cada cual incluye en sus páginas sólo una de las opciones publicitarias anteriores. El folleto A no contiene publicidad del restaurante; el folleto B tiene un anuncio donde predomina el texto; y el folleto C posee un anuncio donde resalta una figura.

El investigador acude a 120 tiendas de un centro comercial cercano y les pide que valoren la legibilidad de las noticias impresas. Divide las tiendas en tres grupos de 40. A cada grupo se le asigna un tipo de folleto. A todas las tiendas del grupo se les facilita una copia del correspondiente folleto. El investigador pide a los tenderos que lean los folletos y valoren su legibilidad. Pasados diez minutos, el investigador les sugiere que aparten los folletos. Entonces pasa a preguntarles sobre su contenido, para verificar la comprensión y el recuerdo de los mensajes, así como la intención de comer en el restaurante.

A continuación el investigador reconoce a los tenderos el verdadero objetivo del experimento. Y termina comparando las respuestas de cada grupo de tenderos sobre la efectividad de las tres opciones publicitarias.

El ejemplo anterior describe una sencilla investigación de laboratorio. ¿Qué características tiene este tipo de investigación? ¿Qué fines persigue? ¿Qué hace que sus resultados sean válidos?

**Diseño de experimentos.** El **experimento** es un tipo de investigación en donde se manipula una o más variables independientes para observar su efecto sobre una variable dependiente. El **factor o variable independiente** es la presumible causa de un fenómeno concreto, como el tipo de publicidad del restaurante. La **variable dependiente** es una me-

dida del fenómeno concreto, como el recuerdo de la publicidad o la intención de visitar el restaurante. La relación que el investigador supone entre las variables dependientes e independientes se denomina **hipótesis**. Un **experimento de laboratorio** es aquel que tiene lugar en un entorno artificial, como en el caso del restaurante. A quienes participan en los ensayos experimentales se les denomina **sujetos** o unidades de prueba.

No conviene que los sujetos conozcan los fines del experimento, para garantizar que actúan espontáneamente. Además, si los sujetos adivinan el fin del experimento, pueden prestar más atención a la publicidad de la que prestarían en circunstancias reales. Así también se evita que los sujetos adivinen la hipótesis del investigador y alteren su respuesta para confirmar esa hipótesis.<sup>11</sup> Si se comunicasen los objetivos del investigador, el experimento sería menos realista. ¿Es legítima esta práctica? Es legítima si después del experimento el investigador comunica su verdadero fin a los sujetos y se cuenta en todo momento con el consentimiento de ellos.

Por **diseño experimental** se entiende la definición de todos los elementos que configuran un experimento. El **tratamiento** es el conjunto de alternativas de la variable independiente (en el ejemplo del restaurante, las tres opciones publicitarias). Cuando un experimento controla más de un factor, los sujetos reciben más de un tratamiento. En la Figura 14-1 se ha ampliado el experimento del restaurante controlando dos variables: el precio y la publicidad. La celda de una matriz en que los sujetos están expuestos a múltiples tratamientos se denomina **condición**.

En un experimento bien diseñado, el número de condiciones aumenta rápidamente con el número de ítems de las variables independientes (véase Figura 14-1). En el caso del restaurante, supongamos que el precio puede afectar a la decisión del consumidor de la manera siguiente: un precio elevado sin publicidad provocaría el rechazo del público; un precio bajo con un anuncio basado en texto atraería a algunos consumidores; y un precio elevado con un anuncio basado en la imagen atraería a la mayoría del público. ¿Qué diseño resultaría apropiado para probar esta hipótesis?

La Figura 14-1A ofrece una solución. Un grupo de sujetos no ve ningún anuncio y tiene delante un precio bajo; otro ve el anuncio basado en texto y se le presenta un precio bajo; y un tercero ve el anuncio basado en la imagen y se encuentra ante un precio elevado. ¿Es válido este diseño experimental? La respuesta es no, porque ambos factores (precio y publicidad) cambian según vamos de una condición a otra. Por tanto, somos inca-

<b>FIGURA 14-1.</b> <i>Diseño de experimentos multifactoriales.</i>			
<b>A. Un diseño no válido</b>			
VARIABLES INDEPENDIENTES			
sin publicidad, precio bajo	anuncio basado en texto, precio bajo	anuncio basado en imagen, precio elevado	
Respuestas de 40 sujetos	Respuestas de 40 sujetos	Respuestas de 40 sujetos	
<b>B. Un diseño válido</b>			
VARIABLES INDEPENDIENTES			
sin publicidad		anuncio basado en texto	anuncio basado en imagen
precio bajo	Respuestas de 40 sujetos	Respuestas de 40 sujetos	Respuestas de 40 sujetos
precio elevado	Respuestas de 40 sujetos	Respuestas de 40 sujetos	Respuestas de 40 sujetos

paces de decir si la diferencia entre cualquier pareja de condiciones se debe al precio o a la publicidad. Entonces, ¿qué diseño sería válido?

La Figura 14-1B es una representación de un diseño válido. Su punto fuerte es que cruza completamente las tres opciones publicitarias y los dos niveles de precio, dando lugar a una matriz  $2 \times 3$ , con 6 celdas o condiciones. En este caso, dos condiciones contiguas cualesquiera difieren sólo en un factor. Luego las diferencias entre ambas en las respuestas de los sujetos pueden atribuirse exclusivamente a dicho factor.

**Evaluación de los experimentos.** Podemos evaluar los experimentos por su capacidad para comprobar la causalidad y resultar representativos. El primer criterio se denomina **valididad interna**, mientras que al segundo se le llama **valididad externa**.

**Pruebas de causalidad.** El principal propósito de un experimento es probar si la variable independiente influye o causa la variable dependiente. En nuestro ejemplo, el propósito es determinar si las diferentes opciones publicitarias aumentan la intención de visitar el restaurante. ¿Cómo puede comprobar esto el investigador? Garantizando que *la única diferencia entre las condiciones o grupos de sujetos es la diferencia en las variables independientes*. En el ejemplo del restaurante, hay que garantizar que los tres grupos de tenderos tienen el mismo entorno (folleto recibido, condiciones de la entrevista, etc.), y que sólo se diferencian en la opción publicitaria presentada. Entonces, las diferencias observadas en el recuerdo y la intención de los grupos pueden ser atribuidas a los anuncios.

Cada individuo entrevistado responde de forma personal y diferenciada a las preguntas sobre el restaurante. ¿Podrían estas diferencias afectar a la comprobación buscada con el experimento? Para evitarlo, el investigador debe seleccionar aleatoriamente a los sujetos. Una selección aleatoria significa que cada sujeto tiene la misma posibilidad de estar en cualquiera de las condiciones. Entonces, si el número de sujetos es grande en cada condición (más de 39), la probabilidad de que las diferencias aleatorias afecten a la comprobación buscada es reducida. Por tanto, las diferencias observadas a través de las condiciones estarían motivadas principalmente por la variable independiente.

Un experimento de laboratorio puede convertirse en una rigurosa prueba de causalidad, porque el investigador controla las diferencias entre las condiciones o grupos de sujetos.

**Representatividad.** La **representatividad** se refiere a la medida en que el comportamiento de los sujetos en el experimento refleja su comportamiento en la vida real. La mayoría de los experimentos de laboratorio son débiles en lo referente a la representatividad, porque los sujetos están sacados de su entorno natural y se les pide que observen los anuncios en situaciones artificiales. Incluso si el investigador organiza un entorno parecido al habitual, los sujetos verán los anuncios mucho más atentos que normalmente. Además, los sujetos representan sólo una muestra pequeña y a menudo selectiva de la población general. El investigador no sabe hasta qué punto esa muestra representa fielmente a la población general.

De ahí que los experimentos sean fuertes para probar la causalidad, pero débiles en lo relativo a la representatividad. Estas características son intrínsecas a los experimentos de laboratorio. Cuando se controlan las condiciones experimentales para garantizar una mejor prueba de causalidad, resulta que esas condiciones son menos representativas del mundo real.

**Evaluación de los estudios sobre Joe Camel.** Con los fundamentos anteriores ya estamos en disposición de valorar los estudios publicados en *JAMA*, que provocaron la polémica sobre Joe Camel. Tuvieron un gran impacto porque fueron estudios experimentales bien diseñados, que concluyeron que la publicidad de Joe Camel *provocaba* que la juventud empezara a fumar. De esta forma, parecía que se daba respuesta a uno de los mayores enigmas del tabaco: ¿por qué la juventud coge el hábito de fumar a pesar de las graves enfermedades que motiva a largo plazo?

Los autores del tercer estudio realizaron un experimento que comparaba la preferencia de los estudiantes hacia los cigarrillos Camel. Se compararon siete encuestas llevadas a cabo entre 1976 y 1988 (antes de la nueva campaña de Joe Camel), con otras realizadas en el periodo 1990-1991 (después del inicio de la nueva campaña). Los sujetos entrevistados en 1990-1991 vieron siete anuncios de Joe Camel *inmediatamente antes* de la encuesta, mientras que los entrevistados entre 1976 y 1988 no los vieron.<sup>12</sup> Los autores descubrieron que la preferencia por Joe Camel había aumentado mucho del primer al segundo periodo. A partir de las diferencias observadas entre los dos conjuntos de entrevistas, estimaron que "la cuota de Camel en el ilegal segmento de niños había crecido del 0,5 al 32,8 por ciento, llegando a una ventas estimadas de 475 millones de dólares al año".<sup>13</sup> Atribuyeron este crecimiento a la campaña de Joe Camel.

El problema es que este experimento cambia dos factores, en lugar de uno solo, entre las encuestas de 1976-1988 y las de 1990-1991. Las entrevistas del primer periodo se realizaron antes de la campaña de Joe Camel, mientras que las entrevistas del segundo periodo se efectuaron después del inicio de la campaña. Los encuestados entre 1976 y 1988 no vieron publicidad de Joe Camel ni de ningún otro cigarrillo justo antes de la entrevista, mientras que los encuestados en 1990-1991 estuvieron expuestos a siete anuncios de Joe Camel *justo antes de la entrevista*. Por tanto, no se puede decir que las grandes diferencias entre ambos periodos estén motivadas por el inicio de la campaña, como argumentan los autores, o por la exposición a los anuncios de Joe Camel. En particular, después de que los estudiantes hubiesen visto siete anuncios de Camel seguidos, probablemente aumentó su grado de reconocimiento y preferencia hacia esa marca (véase Capítulo 4). Además, después de ver tantos anuncios de una única marca, los estudiantes podrían haber adivinado el propósito del estudio y expresado mayor preferencia por Joe Camel para complacer a los investigadores.

Un diseño más válido hubiera sido entrevistar a la muestra de estudiantes de 1990-1991 con *exactamente el mismo cuestionario y método* utilizados para la muestra de 1976-1988. El cambio de preferencias hacia los cigarrillos Camel podría entonces atribuirse a la campaña. De forma alternativa, los autores podrían haber encuestado a dos grupos de estudiantes de 1990-1991, uno después de la exposición a dos anuncios de Joe Camel, y otro después de la exposición a dos anuncios de otra marca o categoría. Además, deberían haber disimulado el verdadero objetivo de la investigación. Las diferencias a favor de Camel podrían atribuirse entonces a los anuncios de Joe Camel. El sencillo diseño del estudio publicado en *JAMA* no demuestra la supuesta causalidad.

Otra conclusión del estudio fue que "los anuncios de Joe Camel tienen mucho más éxito comercial en niños que en adultos".<sup>14</sup> Esta conclusión se basaba en comparar los gustos de un grupo de estudiantes entre 12 y 19 años con los de un grupo de adultos entre 21 y 87 años, después de que todos hubieran visto los siete anuncios de Joe Camel. Aquí el problema estuvo en la omisión intencionada de las respuestas de los jóvenes entre 19 y 21 años. Este segmento era el público objetivo de los anuncios de Joe Camel. Un nuevo análisis de los datos, dividiendo a los entrevistados en tres tramos –por debajo de 19 años, de 19 a 24 años y mayores de 24 años–, mostró que el grupo de 19 a 24 años era el más entusiasta de Joe Camel.<sup>15</sup> Muchos documentos y resultados de la investigación salieron a la luz como consecuencia de una demanda contra R. J. Reynolds. Estas informaciones mostraron que los investigadores habían omitido deliberadamente algunos datos y que la conclusión no se había obtenido rigurosamente.<sup>16</sup>

Los otros dos estudios publicados en *JAMA* también tuvieron problemas, aunque ninguno tan serio como los ya citados.<sup>17</sup> En conjunto, se caracterizaban por un diseño pobre, un análisis simple y un tratamiento cuestionable de los datos. Esta es una de las razones principales por las que las instituciones judiciales y legislativas no actuaron en contra de la campaña. No obstante, los estudios de laboratorio bien diseñados pudieron concluir que los anuncios de cigarrillos incitan a la juventud a fumar. Por ejemplo, un experimento descubrió que los anuncios de tabaco incitan a los adolescentes no fumadores a tener pensa-

mientos más favorables hacia los fumadores, mientras que los anuncios antitabaco disminuían su consideración hacia los fumadores. Además, la Comisión Federal de Comercio descubrió que R. J. Reynolds tenía como público objetivo a los fumadores más jóvenes, y que incluso creó Joe Camel para este fin.<sup>18</sup>

### Investigación de campo

En la **investigación de campo** el analista examina la relación entre la variables dependiente e independientes a partir de información obtenida en un entorno real o natural, sin ninguna manipulación extrínseca. Por ejemplo, en el caso del restaurante el investigador pudo analizar la eficacia de la publicidad examinando la variación temporal de los gastos publicitarios y de las ventas. Si las ventas suben cuando se gasta más en publicidad, y bajan cuando se gasta menos, entonces posiblemente las dos variables estén relacionadas.

Algunos métodos estadísticos permiten analizar con precisión las relaciones entre variables, determinando hasta qué punto están interrelacionadas de forma sistemática y no aleatoria. Un método simple, y quizás el más conocido, es el análisis de regresión. El **análisis de regresión** es un procedimiento estadístico que intenta determinar los efectos de una variable independiente, como la publicidad, sobre una variable dependiente, como las ventas. Si las ventas también están determinadas por otras variables independientes (precios, promociones, períodos estacionales, etc.), cabe hacer un análisis de **regresión múltiple**, o controlar la influencia de estas otras variables sobre las ventas, para determinar el efecto único de la publicidad. Si la relación entre publicidad y ventas es todavía fuerte, el investigador puede atribuir los cambios en las ventas a la publicidad. No obstante, el investigador no puede afirmar la causalidad sin reservas, ya que existen dos problemas asociados a la regresión: la multicolinealidad y la causalidad invertida. El apartado siguiente explica estos problemas.

**Evaluación de los estudios de campo.** Para evaluar las investigaciones de campo podemos utilizar los mismos criterios de antes: probar la causalidad y controlar la representatividad. En contraste con los estudios de laboratorio, la investigación de campo es fuerte en lo relativo a la representatividad y floja en lo referente a las pruebas de causalidad.

La investigación de campo se basa en datos históricos sobre ventas, gastos publicitarios, precios u otras variables relevantes. El investigador no manipula a las empresas y a los consumidores para obtener estos datos. Por eso estas informaciones representan la respuesta real de la demanda ante estímulos independientes del estudio. De forma que el análisis de regresión de estos datos tiene una elevada validez externa.

Al mismo tiempo, el método tiene baja validez interna por dos motivos: la multicolinealidad y la causalidad invertida. La **multicolinealidad** significa que dos o más variables independientes cambian en el mismo sentido, de forma que no está claro cuál de ellas, en particular, influye sobre la variable dependiente. Por ejemplo, una empresa cervecera podría planificar las principales promociones justo antes de las vacaciones y durante las mismas, para captar el aumento de consumo de cerveza durante esa época. Las promociones suelen incluir descuentos en los precios y cupones más elevados, además de ir acompañadas de publicidad informativa. Las ventas son generalmente más altas durante las vacaciones. Ahora bien, este incremento de la demanda ¿está motivado por la publicidad, los descuentos o los cupones? La ocurrencia simultánea o **covariación** de estos factores se denomina multicolinealidad. Como el análisis de regresión está afectado por la multicolinealidad, no permite determinar el efecto específico e inequívoco de cada variable.

La **causalidad invertida** significa que la variable dependiente podría causar la variable independiente. En el ejemplo de la empresa cervecera, las ventas y la publicidad parecen estar relacionadas positivamente. Esta relación positiva puede deberse a que la publicidad aumenta las ventas o a que los empresarios invierten en publicidad en función de las ventas esperadas. En el segundo caso, los empresarios anuncian más cuando se prevén ventas elevadas, y anuncian menos en caso contrario. En esa situación, las ventas están siendo la

causa del volumen de inversión publicitaria. Esta relación se denomina causalidad invertida, porque la relación es opuesta a la que un investigador ingenuo asumiría.

Volviendo al ejemplo de Joe Camel, los problemas de multicolinealidad y de causalidad invertida impiden determinar los efectos de la publicidad del tabaco en el consumo de cigarrillos de los adolescentes, mediante una regresión con los datos históricos de ambas variables. Otros factores –cambios culturales, modas iniciadas por el cine o la música, la educación antitabaco en la escuela, etc.– también podrían haber afectado al consumo de los adolescentes (multicolinealidad). Además, las empresas tabaqueras podrían haber modificado estacional e históricamente la inversión publicitaria para adecuarse mejor a la demanda del mercado (causalidad invertida).

Aunque los estadísticos han desarrollado métodos para mitigar los problemas de multicolinealidad y de causalidad invertida, la mejor solución consiste en obtener datos de mayor calidad. Si los datos actuales resultan muy deficientes, hay que buscar información más reciente, exhaustiva y relevante. A la larga, los datos de calidad permiten revelar más fácilmente los verdaderos efectos de la publicidad.

## Experimento de campo

Según las explicaciones anteriores, los experimentos de laboratorio y los estudios de campo tienen aspectos positivos opuestos sobre la validez interna y externa. Los experimentos de laboratorio consiguen determinar las causas (alta validez interna), pero no son representativos de situaciones reales (baja validez externa). Y los estudios de campo representan bien las situaciones reales, pero no prueban rigurosamente las relaciones causa-efecto. ¿Pueden complementarse ambos tipos de investigación? ¿Cabe diseñar un método híbrido que mejore los resultados de cada componente original?

La respuesta es sí. Un método híbrido se denomina **experimento de campo** y consiste en modificar los ítems de la variable independiente en uno o varios mercados reales. La variable independiente podría ser la publicidad, los precios o algún otro factor controlable por el investigador. Los mercados de experimentación pueden ser ciudades o regiones, similares unas a otras, pero no relacionadas, en el sentido de que unas no afecten a otras. Los efectos de las variables independientes se miden fundamentalmente por las ventas cruzadas entre las zonas de experimentación. Por supuesto, también cabe medir otras variables dependientes, como el reconocimiento, el recuerdo o la persuasión. Por ejemplo, supongamos que el periodo de experimentación dura dos meses: junio y julio. Durante este periodo, el investigador puede aumentar la publicidad en una ciudad, y mantenerla constante en otra ciudad que sirve de control. Los efectos de la publicidad se observan en la diferencia en las ventas de ambas ciudades en el periodo de experimentación. También puede considerarse la evolución de las ventas en otros meses del año y en los mismos meses de años anteriores.

El experimento de campo es representativo porque las ventas surgen de la elección espontánea del público. En la medida en que las dos ciudades sólo difieren en la inversión publicitaria o en otra variable independiente controlada por el investigador, el experimento proporciona una buena prueba de causalidad. Además, el experimento de campo permite comparaciones múltiples, porque las ventas del periodo de experimentación pueden compararse con las ventas de otros momentos y de periodos similares en otros años. De ahí que el experimento de campo pueda tener controles casi tan rigurosos como un experimento de laboratorio, con la representatividad de un estudio de campo y sin sufrir demasiado las limitaciones de ambos tipos de investigación.

## MEDIDAS ESTÁNDAR DE LA EFECTIVIDAD PUBLICITARIA

La necesidad de información que tienen los anunciantes sobre la efectividad publicitaria ha generado un vasto mercado, con empresas que proveen y analizan los datos. Estas

empresas recogen información sobre muchas medidas de la efectividad publicitaria, unas veces indicadores estándar y otras veces indicadores propios (véase Capítulo 13). Las distintas medidas de la efectividad publicitaria pueden dividirse en **pruebas previas** (*pre-tests*) y **pruebas posteriores** (*post-tests*). Las primeras se realizan antes de que el anuncio sea emitido o publicado, mientras que las segundas lo hacen después de la emisión o publicación. Tomando otro criterio de clasificación, las medidas también pueden dividirse en **observadas** (donde se registra el comportamiento del sujeto sin que intervenga en la medición) y **autodeclaradas** (donde el mismo sujeto manifiesta el comportamiento analizado). La Figura 14-2 clasifica las principales medidas de efectividad publicitaria utilizando los dos criterios aquí expuestos.

La revisión de todas esas medidas excede el alcance de este capítulo. Aquí vamos a describir las principales medidas posteriores de la efectividad publicitaria: el recuerdo, el reconocimiento y las solicitudes. La importancia de estas medidas se debe más a su impacto histórico que a su capacidad para predecir el efecto sobre las ventas. Sin embargo, los principales indicadores de la efectividad publicitaria son las variables de resultados, como la elección de marca, la intensidad de compra, la cuota de mercado y especialmente las ventas. Así que, después de revisar las tres medidas de referencia, esta sección se dedicará a la medición del efecto de la publicidad sobre las ventas.

### Recuerdo

El **recuerdo** publicitario es la capacidad de una persona para traer a la memoria algún aspecto de un anuncio previamente observado. Una de las medidas más populares es el recuerdo del día después. El **recuerdo del día después** mide el porcentaje de la audiencia capaz de recordar correctamente el anuncio un día después de su primera emisión. Probablemente esta prueba fue realizada por primera vez por George Gallup en los años cuarenta, se popularizó en los años sesenta y es utilizada habitualmente hoy en día.<sup>19</sup>

Para medir el recuerdo, se entrevista entre 150 y 300 sujetos. Primero se les pregunta si pueden recordar algún anuncio visto el día anterior en la categoría del producto examinado (por ejemplo, neveras). Si no pueden hacerlo se les da alguna pista, como el nombre de la marca, o la imagen de una escena del anuncio con la marca oculta. Se llama **recuerdo no ayudado** a la evocación sin ninguna pista, mientras que la evocación que requiere alguna ayuda se denomina **recuerdo ayudado**. Luego se pide a los sujetos que han evocado el anuncio que recuerden información específica acerca del anuncio, como los testimoniantes, las escenas, los modelos o el diálogo.

**FIGURA 14-2.**  
*Clasificación de las medidas de efectividad publicitaria.*

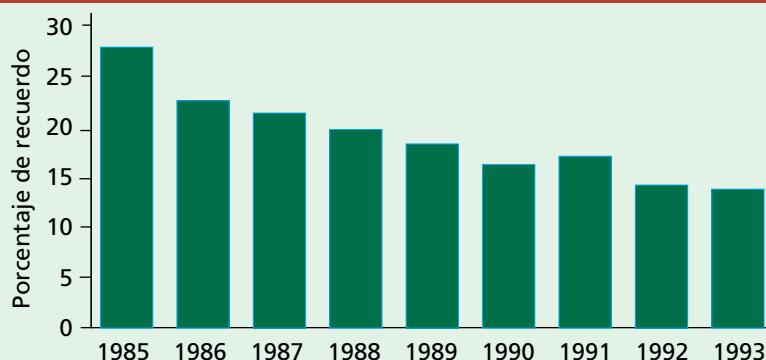
	Pruebas previas	Pruebas posteriores
<b>Autodeclaradas</b>	Legibilidad Comprendimiento Entusiasmo Testimoniantes Preferencia Actitud Persuasión Intención de compra	Reconocimiento Recuerdo Solicitudes
<b>Observadas</b>	Respuesta fisiológica	Elección de marca Intensidad de compra Ventas

La audiencia de un anuncio es el conjunto de individuos que ve el anuncio, colocado dentro de un programa o entre dos de ellos. No debe confundirse la audiencia del anuncio con la audiencia del programa en que se inserta. Normalmente hay una importante caída de la audiencia durante los bloques publicitarios (recuérdese el Capítulo 5). El **porcentaje de recuerdo específico** es el tanto por ciento de audiencia que recuerda información específica sobre el anuncio ante el que ha estado expuesto. Esta medida es el índice típico del recuerdo del día después. El **porcentaje de recuerdo genérico** es el tanto por ciento de audiencia que recuerda el anuncio pero no es capaz de proporcionar información específica sobre él.

El recuerdo del día después ha sido muy utilizado en la profesión publicitaria, para determinar la incidencia de los anuncios en sus públicos objetivo. Esta prueba fue criticada severamente en los años ochenta, sobre todo porque los resultados variaban de una medición a otra.<sup>20</sup> Pero investigaciones más recientes han demostrado que se obtienen resultados más fiables cuando se controla cuidadosamente la selección de la muestra.<sup>21</sup> Estos resultados, observados en varias décadas y para diferentes categorías de producto, pueden proporcionar criterios de comparación para cualquier anuncio. Por ejemplo, los índices observados por diversas empresas especializadas durante varias décadas, indican que el recuerdo medio está entre 20 y 24, aunque existen diferencias sistemáticas por edad, novedad del artículo, categorías de productos e incluso marcas.<sup>22</sup> Luego cualquier anuncio concreto debería ser comparado con el criterio específico de su segmento objetivo, categoría y marca. Cuando se utilizan estas normas, los directivos no deben olvidar que los índices de recuerdo han ido reduciéndose con el tiempo (véase la Figura 14-3), probablemente por la creciente saturación, la menor duración de los anuncios y la menor atención a los mismos.

El problema principal del recuerdo como medida de la efectividad publicitaria es que los investigadores no están seguros de su verdadero significado. La base para medir el recuerdo radica en la suposición de que un consumidor debe recordar la marca antes de valorarla, interesarse por ella y decidir comprarla. Así que el recuerdo sería una condición necesaria pero no suficiente para apetecer y comprar la marca. No obstante, esta simple presunción quizás no vale cuando el recuerdo no está bien correlacionado con la persuasión y la compra de la marca.<sup>23</sup> Un buen ejemplo en Estados Unidos fue la campaña publicitaria de Isuzu con el falso vendedor de coches, Joe Isuzu. Fue el anuncio de televisión más recordado durante los dos años en que se emitió. Sin embargo, durante esos mismos años fue reduciéndose el número de coches Isuzu vendidos efectivamente.<sup>24</sup> El recuerdo puede no predecir bien las ventas por tres motivos: una secuencia de efectos diferente, la influencia de las emociones y el papel de la memoria implícita.

**FIGURA 14-3.**  
*Evolución del recuerdo medio de un anuncio en Sudáfrica.*



Fuente: Reimpreso de Eric du Plessis, "Recognition versus Recall," *Journal of Advertising Research*, 34, 3, 1994, pp. 75-91. © 1994 by the Advertising Research Foundation.

- La compra del consumidor puede no seguir siempre la secuencia de efectos que pasa por el conocimiento, el interés y el gusto, hasta terminar en la compra. Hay otras secuencias en donde la compra no va precedida de tales etapas (véase el Capítulo 13). En esos casos, el recuerdo puede no ser una causa previa del comportamiento.
- Las emociones existen independientemente de la memoria y puede provocar el interés hacia una marca aunque no se recuerden sus características o ni siquiera su nombre (véase el Capítulo 7). Así que una persona puede sentir una atracción fuerte hacia una marca y comprarla sin recordar sus méritos.
- Aun cuando una persona esté racionalmente convencida, puede olvidar con el tiempo los argumentos publicitarios que le convencieron (memoria explícita), mientras mantiene su convencimiento (memoria implícita; véase el Capítulo 6). En la medida en que haya preguntas sobre el recuerdo que llamen a la memoria explícita, el recuerdo actual puede no resultar necesario para la persuasión y la compra.

Por eso no está clara la capacidad del recuerdo para predecir las ventas u otros cambios en la actitud. Quizá la mejor interpretación sea que el recuerdo mide la capacidad del anuncio para ser retenido el tiempo suficiente. Ahora bien, algunos análisis muestran que el índice de recuerdo está correlacionado con la involucración y el interés hacia el anuncio.<sup>25</sup> Un uso conservador del recuerdo consiste en comparar los índices de la campaña actual con los obtenidos en campañas anteriores de la misma marca, o bien con los logrados por otras campañas actuales de la misma categoría de producto.

### Reconocimiento

El **reconocimiento** es el hecho de que una persona declare haber estado expuesta anteriormente a un anuncio. Las pruebas de reconocimiento publicitario fueron introducidas por Starch a principios de los años treinta.<sup>26</sup> El reconocimiento de un anuncio es principalmente una medida de atención al mismo. Una persona no reconocería un anuncio que nunca llamó su atención. En las pruebas de reconocimiento, se le enseña un anuncio al entrevistado y se le pregunta si lo ha visto antes. Luego tales pruebas se apoyan en la autodeclaración y, en consecuencia, presentan los problemas típicos de este sistema. Primero, las personas pueden declarar el reconocimiento porque desean parecer bien informados u observadores. Segundo, las personas pueden declarar el reconocimiento porque sospechan que el entrevistador así lo espera y desean darle gusto. En tercer lugar, las personas pueden declarar que reconocen el anuncio pero en realidad confundirlo con otro anuncio parecido.

Un modo de corregir estos sesgos consiste en presentar a las personas anuncios reales y ficticios. El reconocimiento fingido de anuncios no emitidos delata a la persona que no declara con veracidad. Se puede generar un índice que enmiende la falta de veracidad observada. Otro modo de corregir los sesgos consiste en comprobar si la persona reconoce un anuncio donde el nombre de la marca permanecía oculto. Si la respuesta es afirmativa, el entrevistador puede preguntar al individuo el nombre de la marca. La respuesta del individuo es propensa a la adivinación, ya que algunas personas pueden ser capaces de prever el nombre de la marca por el tipo de anuncio. El tercer modo consiste en presentar la tarea de reconocimiento como una pregunta de múltiples opciones.<sup>27</sup> Las pruebas típicas de reconocimiento preguntan a las personas si reconocen o no un anuncio. Una prueba de múltiples opciones puede, por ejemplo, preguntar cuál de los cinco eslóganes de una marca reconoce.

Un debate importante en este campo es la relación y la importancia relativa del recuerdo y del reconocimiento. El debate todavía no está completamente resuelto, pero se han logrado las siguientes bases concluyentes:<sup>28</sup>

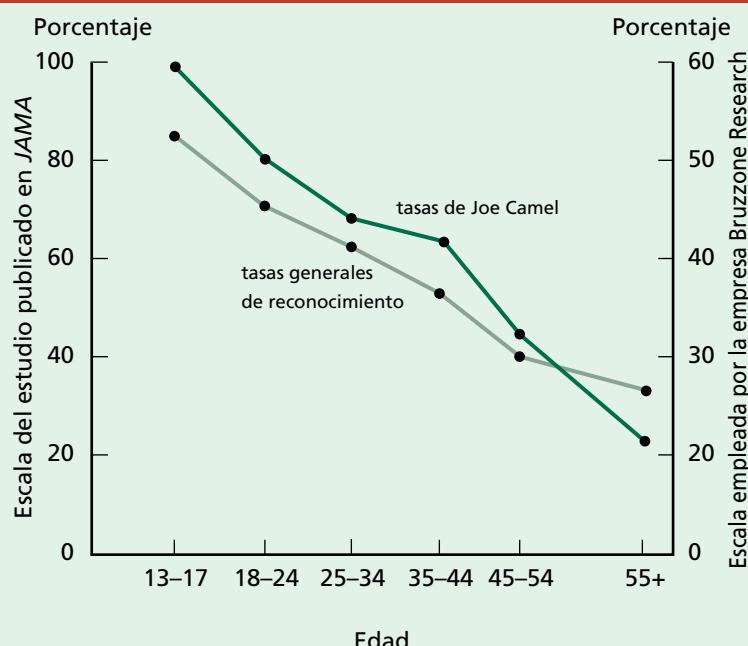
- Los índices de recuerdo y reconocimiento de un anuncio están correlacionados positivamente, pero con baja intensidad.

- El reconocimiento y el recuerdo tocan diferentes aspectos de la memoria. El recuerdo mide la memoria verbal, mientras que el reconocimiento mide la memoria visual.
- Como la gente posee mucha más memoria visual que verbal, los índices de reconocimiento suelen ser mayores que los de recuerdo.
- Los anuncios emocionales son capaces de obtener elevados índices de reconocimiento, aun cuando no logren lo mismo con el recuerdo.
- Los índices de reconocimiento se reducen ligeramente con el tiempo, y pueden no presentar ninguna caída en las primeras semanas después de la exposición al anuncio. Los índices de recuerdo tienden a bajar más rápidamente con el tiempo.
- Los índices de reconocimiento pueden presentar un efecto de nivel mínimo: las personas pueden recordar todos los anuncios a los que han sido expuestos en una prueba específica. Por el contrario, los índices de recuerdo pueden mostrar un efecto de nivel máximo: las personas pueden no recordar todos los anuncios en una prueba.
- La gente más joven tiene normalmente mejor reconocimiento y recuerdo que las personas mayores.

El resultado final no fue considerado en el tercer estudio sobre Joe Camel publicado en *JAMA*. Ahí los autores descubrieron que los jóvenes podían reconocer a Joe Camel mejor que los adultos. Interpretaron que este personaje resultaba atractivo a los jóvenes y que Reynolds tenía como objetivo la juventud. Sin embargo, una comparación de sus datos con las tasas de reconocimiento halladas por los investigadores durante años, indica que el mayor reconocimiento de Joe Camel por los jóvenes es similar al que se produce generalmente en los anuncios (véase la Figura 14-4). Este descubrimiento indica que el reconocimiento y el recuerdo no se deben interpretar en valores absolutos, sino en términos relativos a las pautas generales. Estos patrones sirven de control, igual que los grupos de

**FIGURA 14-4.**

*Comparación de las tasas de reconocimiento de Joe Camel con las tasas generales de reconocimiento.*



Fuente: Reimpreso de Joel S. Dubow, "Advertising Recognition and Recall by age, Including Teens," *Journal of Advertising Research*, 35, 3, 1995, pp. 55-60. © 1995 by the Advertising Research Foundation.

control en los experimentos. La comparación de las tasas de reconocimiento con las tasas generales evita una interpretación imperfecta de los resultados.

### Solicitudes

Las **solicitudes** son manifestaciones del interés de los consumidores para contactar con un anunciante. Las solicitudes más comunes consisten en pedir información, por teléfono y por correo (postal o electrónico). Normalmente, los consumidores contactan con las empresas para solicitar información sobre alguna marca anunciada, aunque los consumidores también contacten para expresar su satisfacción o indignación con los anuncios. La comunicación puede surgir espontáneamente como consecuencia del contenido del anuncio. Alternativamente, el anunciante puede provocar la comunicación: se trata de no proporcionar todos los datos y ofrecer un número de teléfono gratuito, una página web o una dirección de correo, donde el consumidor encuentre más información. De esta forma, el número de contactos indica la respuesta positiva o negativa del público. El anunciante debe también considerar la naturaleza y la espontaneidad de la solicitud, así como la intensidad de los sentimientos expresados.

Las solicitudes sirven principalmente para estimar la atención que ha recibido el anuncio. Se puede comparar el número de solicitudes de la campaña actual con las solicitudes desencadenadas por campañas anteriores. Las solicitudes sirven también para predecir las ventas. Para ello, el anunciante necesita encontrar la relación existente entre las exposiciones al anuncio, las solicitudes y las ventas. Una predicción así puede ayudar a diseñar la campaña publicitaria y a planificar grandes aumentos o caídas de las ventas.

Supongamos, por ejemplo, que una compañía aérea ha descubierto que tres inserciones semanales en prensa de un anuncio sobre un vuelo con descuento generan cerca de mil solicitudes y le ayudan a vender el ciento por ciento de las plazas para ese vuelo. Ha descubierto también que si un anuncio desencadena más de mil solicitudes, la demanda supera la oferta y los pasajeros acaban frustrados. Así que, si la primera inserción de un nuevo anuncio provoca mil solicitudes, la compañía aérea sabe que ha tenido buena acomida. Luego dejará de publicar el anuncio o aumentará el número de plazas del vuelo.

Las empresas a veces utilizan cupones, rebajas, acertijos o concursos para valorar en qué medida un anuncio estimula al público a contactar con el anunciante. No obstante, los cupones y las rebajas miden principalmente la sensibilidad de los consumidores hacia el precio, mientras que los acertijos y los concursos señalan sobre todo el interés del público hacia dichas actividades.

### Ventas

**A**mediados de los setenta, cuatro investigadores emprendedores desarrollaron un sistema para recoger datos a partir de los lectores de códigos de barras de las tiendas de alimentación, con el fin de proporcionar un método sistemático para rastrear la respuesta del consumidor a las promociones. Contactaron con Nielsen, la multinacional líder en investigación de mercados, pero esta compañía rechazó aplicar el sistema. Con el capital aportado por un socio, los investigadores fundaron en 1978 la empresa Information Resources Inc. (IRI), para desarrollar el sistema de recogida de datos y comercializar los resultados de su investigación. Pocos años después, cuando la compañía salió a bolsa, el precio de la acción se disparó, y cada uno de los investigadores se convirtió en multimillonario. En los años ochenta, los datos de escáner revolucionaron la recogida de datos en las compras de alimentación, mientras que IRI se convirtió en el proveedor líder de datos de escáner y creció hasta convertirse en 1993 en la segunda mayor empresa de investigación de Estados Unidos.<sup>29</sup>

Como en el ejemplo anterior, muchas empresas se han constituido para recopilar y analizar la información comercial que actualmente aportan las nuevas tecnologías. Las bases de datos constituyen una valiosa fuente de información sobre la respuesta del consumidor a la publicidad y a otras variables de marketing. En el pasado, las empresas no contaban con buenos medios para medir la respuesta del consumidor a sus esfuerzos. Se basaban en informes anuales sobre la demanda, en las ventas trimestrales, en los informes sobre pedidos, en los envíos mensuales a los mayoristas o en las auditorías bimensuales de ventas minoristas de Nielsen. Los nuevos datos no son tan exactos, puntuales ni completos. La atracción de los datos de escáner puede medirse por la velocidad del crecimiento de IRI. En 1994, los ingresos brutos de IRI habían crecido hasta 318 millones de dólares, con tan sólo 16 años de existencia. A su vez, los ingresos de la empresa líder de investigación de mercados, Nielsen, habían alcanzado los 750 millones de dólares en 73 años de existencia.<sup>30</sup> Lo que más determinó el crecimiento de IRI fue el uso del ordenador. Pero muchos otros avances tecnológicos –escáneres, audímetros, medidores de personas, etc.– han contribuido a la disponibilidad de los datos. Quizá el mayor avance sea la integración de las diferentes fuentes de datos en una sola fuente.

Los **datos de fuente única** son aquellas informaciones diversas (ventas individuales, variables de marketing, etc.) que están integradas en un sistema o banco de datos. Una posibilidad consiste en combinar datos obtenidos por escáner y por cable. Los **datos de escáner** son aquellos registrados por los lectores láser en las cajas de las tiendas donde compran los consumidores. Estos registros contienen información detallada sobre la cesta de la compra, la situación de la promoción y el momento de la compra. La situación de la promoción incluye el precio, los expositores dentro de la tienda, la publicidad del minorista y los cupones canjeados en el momento de la compra. Los **datos por cable** registran, para los mismos individuos cuyas compras han quedado registradas, a qué anuncios de televisión han estado expuestos. ¿Quién recoge los datos de fuente única? ¿Por qué son importantes estos datos? ¿Qué se busca con este tipo de información cruzada?

**Información proveniente de una sola fuente.** Information Resources Inc. (IRI) fue pionera de este sistema de información y, en competencia con Nielsen Marketing Research, es el principal proveedor de datos de fuente única. La recogida de datos en Estados Unidos comprende tres elementos importantes. Primero, la empresa de investigación elige una muestra de ciudades en donde todas las tiendas principales aceptan gestionar sus ventas con el láser de IRI. Segundo, la empresa selecciona una muestra de miles de hogares que aceptan realizar todas sus compras en uno de estos establecimientos con tarjeta. Un ordenador central registra sus compras junto con el precio, la cantidad adquirida y la situación de las promociones en cada momento. Tercero, la empresa suministra a cada hogar un audímetro que registra si la televisión está encendida y qué canal está sintonizado. Este instrumento sirve para determinar a qué anuncios se ha estado expuesto.

Un cuarto elemento del sistema, que no es esencial para la recogida de datos, pero que facilita los experimentos de campo, es el **flujo captado individualmente**. Se trata de un dispositivo que permite a los hogares de la muestra recibir anuncios de prueba a través del cable de la televisión.<sup>31</sup> Este método permite que la empresa haga experimentos de campo sobre la efectividad de los anuncios de televisión: se envían diferentes opciones de una campaña publicitaria a ciertos hogares de la muestra, sin dar a conocer el propósito. El comportamiento ante el anuncio emitido y la posible compra del producto anunciado quedan entonces registrados, lo que permite determinar cómo afecta esa publicidad a las ventas.

Tanto Nielsen como IRI proporcionan paquetes de investigación estandarizados a los clientes. Estos paquetes comprenden datos seleccionados, con informes analíticos y programas informáticos, para que los gestores puedan realizar sus propios análisis.

**Importancia de los datos de fuente única.** Como se ha explicado en el apartado anterior, los estudios de campo tratan de determinar el efecto de la publicidad sobre las ven-

tas después de controlar otros factores influyentes, como el precio y las promociones. En el pasado, las empresas utilizaban varias fuentes para esos datos: los movimientos de existencias, las cifras de audiencia proporcionadas por los medios de comunicación, los precios suministrados por el minorista, etc. Estos datos eran algo toscos, a veces no muy compatibles entre sí, y con frecuencia adolecían de multicolinealidad y causalidad invertida. Los datos de fuente única representaron una revolución en la recogida de información por varias razones.

Primero, porque los datos de fuente única son muy detallados, con información sobre el mercado general y sobre las tiendas y hogares particulares. También proporcionan información sobre la marca, el precio y las ofertas promocionales. Además, toda la información puede desglosarse por semanas, días de la semana y, si es necesario, períodos de tiempo más cortos.<sup>32</sup>

En segundo término, porque los datos contienen registros sobre todas las variables susceptibles de afectar a las ventas, como la publicidad, el precio, los cupones, los expositores dentro de la tienda o los anuncios del minorista en los periódicos locales. De hecho, los datos de escáner contienen registros sobre un centenar de variables, mientras que datos anteriores apenas incluían una docena de variables. El control sobre todas estas variables contribuye a determinar el efecto de la publicidad sobre las ventas con más precisión.

Tercero, porque los datos abarcan a los grandes competidores del mercado. De esta forma, ofrecen una representación completa del mercado, que antes no estaba fácilmente disponible.

En cuarto lugar, los datos de fuente única están disponibles bastante pronto. Para determinar las ventas de marca, originalmente la mejor fuente era la auditoría bimensual de minoristas de Nielsen. A través de datos de fuente única, los anunciantes pueden ahora acceder a datos poco después de que los fenómenos sucedan.

Y, finalmente, porque las pruebas de anuncios aportan una información muy relevante. Son muy representativos porque miden el comportamiento natural de los individuos ante los anuncios de televisión y respecto a la decisión de compra en el establecimiento. La prueba de la causalidad está bien sustentada, porque se compara el comportamiento de hogares similares que difieren en haber recibido o no los anuncios en experimentación.

**Usos de la información de fuente única.** Los datos de fuente única permiten grandes experimentos de campo en entornos muy naturales. Por ejemplo, IRI puede desglosar la muestra de hogares de una ciudad en grupos, y enviar una opción diferente del anuncio a cada grupo, o someterle a una particular presión publicitaria. Las comparaciones de las ventas entre estos grupos permiten al entrevistador determinar qué tipo de anuncio o inversión publicitaria es más rentable.

Los datos de fuente única sirven para estudios de campo sofisticados y son menos susceptibles que los datos tradicionales a problemas de multicolinealidad y de causalidad invertida. Los análisis de datos en un nivel tan desagregado (hogar, individuo, tienda) son menos proclives a la multicolinealidad, porque hay diferentes sujetos que ven anuncios, utilizan cupones y responden a precios descontados en varios momentos. También son menos proclives a la causalidad invertida, porque es improbable que los gestores planifiquen su publicidad en los momentos en que los sujetos van a comprar.

Los datos de fuente única se desarrollaron primero en los comestibles pero su utilización se ha ido expandiendo rápidamente a otras categorías. Ahora la mayoría de los minoristas registra electrónicamente las ventas con escáneres. Al principio se trataba sólo de una cuestión de tiempo, pero después este sistema se ha revelado como una extraordinaria fuente de información. Las empresas de tarjetas de crédito, las compañías telefónicas, los bancos, los restaurantes y otras empresas de servicios también tienen mucha información sobre las compras de los particulares. Las empresas pueden aprovechar esta información para diseñar anuncios, promociones y ofertas que se adapten individualmente a las necesidades de sus clientes.

## CÓMO INFLUYE LA PUBLICIDAD EN LAS VENTAS

Este apartado se dedica a los efectos que la publicidad provoca sobre las ventas y los beneficios.<sup>33</sup> Del Capítulo 4 al 8 ya se explicó la influencia de la publicidad sobre las etapas intermedias del proceso. Ahora nos centraremos en las ventas y en los beneficios, que son dos variables fundamentales para determinar si la publicidad está funcionando, y si debería mantenerse una campaña. Como el beneficio es el producto del margen unitario por las unidades vendidas, la rentabilidad publicitaria está estrechamente relacionada con la efectividad de las ventas. El margen puede variar de una empresa a otra, y también de un día a otro en la misma empresa, al tiempo que cambian los precios y los costes. Por eso, es difícil identificar los principios generales acerca de la influencia de la publicidad sobre los beneficios, aunque las investigaciones han ido configurando un marco conceptual que sirve para muchas situaciones. Este marco puede ser muy útil a los gestores que carecen de tiempo para realizar estudios sobre su propia publicidad.

En la discusión que nos ocupa, haremos referencia a la **presión publicitaria** o **intensidad publicitaria**, para indicar el volumen de publicidad en términos de número de inserciones, presupuesto gastado o veces que ha sido alcanzado el público objetivo.

### Principales investigaciones sobre la relación publicidad-ventas

Los estudios sobre la relación publicidad-ventas se pueden dividir, según el tipo de investigación, en dos grupos: experimentos de campo y estudios de campo. En cada grupo resaltan algunos estudios que han aportado resultados bastante coherentes sobre los efectos de la publicidad. Los veremos a continuación.

**Experimentos de campo.** Muchos experimentos de campo han examinado el efecto de la publicidad sobre las ventas. Cuatro de ellos merecen nuestra atención debido a su extensión y a la relevancia de sus hallazgos.

1. **Experimentos de Anheuser-Busch:** los experimentos de la empresa Anheuser-Busch, a mediados de los sesenta, modificaron las prácticas sobre el presupuesto publicitario, el calendario de inserciones, la selección de medios y las actividades promocionales.<sup>34</sup> Se probaron muchas variaciones en la presión publicitaria. Cada posibilidad fue probada en seis áreas geográficas para obtener unos resultados más precisos.

Los experimentos mostraron que, a corto plazo, una disminución de la presión publicitaria no influía negativamente sobre las ventas. Sin embargo, una suspensión total de la publicidad por televisión durante más de un año provocaba cierto deterioro de las ventas. En ese caso, el nivel habitual de ventas podría restablecerse simplemente volviendo a la presión publicitaria anterior.

2. **Experimentos de Campbell:** a mediados de los años setenta, la empresa de sopas Campbell realizó 19 experimentos para probar los efectos de la publicidad sobre las ventas de seis marcas.<sup>35</sup> Los experimentos examinaban varias opciones en la presión publicitaria, el calendario de inserciones, la selección de medios, el texto del anuncio y el público objetivo. Las ventas fueron comparadas en varios mercados durante el periodo de prueba y en periodos diferentes. También se vigiló el comportamiento de las ventas en algunos mercados de control.

Los experimentos concluyeron que las modificaciones (incluidos los aumentos) en la presión publicitaria no influían significativamente en las ventas. No obstante, las variaciones sobre el texto, los medios y el público objetivo a veces condujeron a incrementos de la demanda. En particular, las ventas crecieron significativamente en tres de los cinco experimentos en donde la campaña cubrió nuevos públicos objetivo. Las ventas también crecieron significativamente en dos de los cinco experimentos en que el texto creativo se ha-

bía modificado. Siempre que las ventas crecieron significativamente, el incremento tuvo lugar más al principio que al final de la campaña.

3. **Experimentos de AdTel:** la empresa de investigación de mercados AdTel tenía un panel diario de 2.000 personas en cada una de las tres ciudades de prueba. Un artículo resumió los resultados de 120 experimentos de AdTel: 48 sobre la presión publicitaria, 36 sobre el texto de los anuncios y 24 sobre el calendario de inserciones.<sup>36</sup> Los miembros del panel tenían acceso a la televisión por cable, y AdTel controlaba la publicidad modificando la presión publicitaria, el texto de los anuncios y el calendario de inserciones.

Seis de las pruebas sobre presión publicitaria consistían en reducir el nivel de publicidad, pero en ningún caso se redujeron las ventas. En sentido contrario, las ventas sólo crecieron en el 30 por ciento de los casos en que se aumentó la presión publicitaria (la mayoría de las veces se trataba de productos nuevos). Por otra parte, el 47 por ciento de las pruebas sobre texto mostraron variaciones significativas en las ventas.

4. **Experimentos de Information Resources:** un artículo resumió los resultados de 360 experimentos de campo realizados por Information Resources Inc. (IRI) durante una década.<sup>37</sup> Estos experimentos se basaron en los tests publicitarios de BehaviorScan. En cada mercado de prueba, IRI había establecido un panel de unos 3.000 hogares. Los miembros del panel se comprometieron a pagar sus compras de comestibles con tarjeta y permitieron la instalación de un audímetro en sus aparatos de televisión. IRI comprobó la efectividad publicitaria sobre las ventas, tras comparar variantes sobre la presión, el contenido y la duración de la publicidad televisiva.

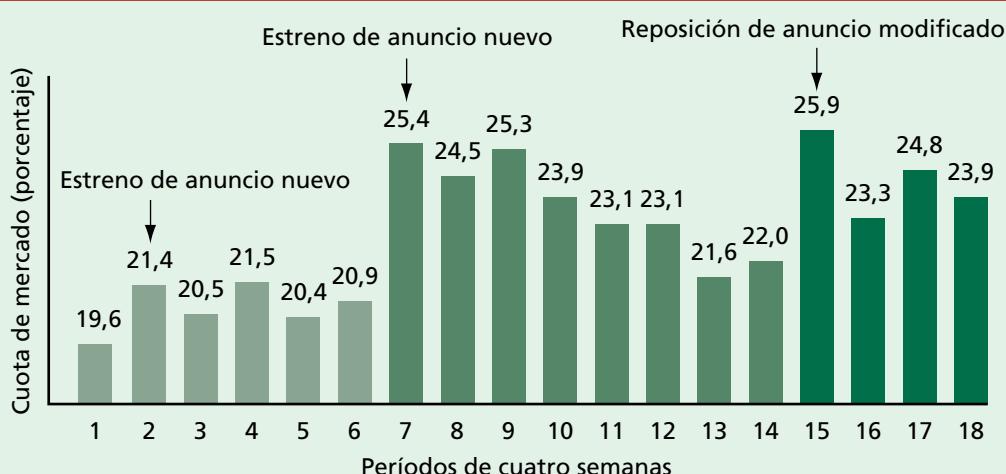
Los experimentos de IRI demostraron que el aumento de la presión publicitaria sólo era efectivo la mitad de las veces y sólo era rentable a corto plazo en el 20 por ciento de los casos. Los productos maduros o establecidos no obtuvieron tanta respuesta a la publicidad como los nuevos productos. No obstante, los artículos maduros podían realizar la efectividad publicitaria con un nuevo texto creativo. En general, los efectos de la publicidad no acabaron inmediatamente después de finalizar las campañas: casi el 76 por ciento del aumento inicial persistió durante un año y otro 28 por ciento prosiguió durante el segundo año.

**Estudios de campo.** Muchos estudios de campo estiman la elasticidad –o grado de respuesta– de las ventas ante las variaciones de la publicidad o los precios. La elasticidad de las ventas a la publicidad (o al precio) es la variación porcentual de las ventas respecto a la variación porcentual de la publicidad (o del precio). Actualmente se dispone de cientos de estimaciones sobre ambas elasticidades, realizadas para diferentes productos, países y períodos de tiempo. Un artículo resumió los hallazgos de estos estudios,<sup>38</sup> y calculó que la elasticidad media de las ventas ante la publicidad es 0,1. En otras palabras, si se incrementa el 1 por ciento la presión publicitaria, se va a obtener un aumento del 0,1 por ciento en las ventas. La elasticidad media de las ventas respecto al precio vale -2,5. Es decir, las ventas son aproximadamente 25 veces más elásticas (o influenciables) ante los cambios de precio que ante las variaciones de publicidad.

**Resumen de los hallazgos.** El análisis de todos estos experimentos y estudios de campo ofrece las siguientes conclusiones relevantes sobre los efectos de la publicidad en las ventas.<sup>39</sup>

1. **Las disminuciones de la presión publicitaria no conducen a reducciones inmediatas de las ventas. Los aumentos de la presión publicitaria no provocan por sí mismos incrementos en las ventas.** Estos resultados están apoyados por los experimentos en Anheuser-Busch y Campbell, así como por los datos de AdTel. Los resultados implican que muchas empresas pueden estar difundiendo anuncios que no son efectivos, o ejerciendo una presión que está muy por encima del umbral de efectividad.

2. **Por término medio, la mitad de las campañas publicitarias no son efectivas.** Este descubrimiento se apoya en los experimentos de IRI. El hecho de que muchas compañías mantengan la publicidad aun cuando se malgaste la mitad de la inversión, apoya la idea de que mucha publicidad no resulta efectiva.
3. **Los cambios en el texto, los medios, el público objetivo o el propio producto motivan a veces variaciones en las ventas, aunque no las hayan producido los aumentos de presión publicitaria.** Esta conclusión viene apoyada por Campbell, AdTel, IRI y otros experimentos. La *novedad* en los medios, el público objetivo y, especialmente, en el producto y el anuncio, tiende a estimular más las ventas que la presión publicitaria (véase la Figura 14-5). En esta Figura cada barra vertical representa un periodo de cuatro semanas de repetición publicitaria y cada tipo de sombreado representa un anuncio nuevo. Observe cómo disminuye gradualmente la cuota de mercado mientras se repite el mismo anuncio, y luego cómo crece cuando se estrena un anuncio nuevo.
4. **Cuando la publicidad es efectiva, la influencia no se hace esperar.** Esta conclusión está apoyada por los experimentos de Campbell. Ante un efecto pobre o nulo de ciertas campañas publicitarias, los gestores pueden creer que es necesario conceder más tiempo a la campaña. Quizá consideren que la publicidad funciona a largo plazo gracias a la repetición. Sin embargo, la investigación indica que la repetición de una campaña *ineficaz* no la convierte en efectiva. Si no se ven resultados tras las exposiciones iniciales (por ejemplo, en las primeras semanas), probablemente la campaña tampoco será efectiva a largo plazo.
5. **La publicidad puede tener efectos a largo plazo.** Los experimentos de IRI descubrieron que los efectos duraderos de la publicidad (hasta dos o tres años) eran tan grandes como los efectos en el primer año. Los experimentos de Anheuser-Busch revelaron que la suspensión total de una campaña publicitaria por más de un año sólo causaba algún deterioro en las ventas. Sin embargo, en estos casos la reposición de la campaña podría reanimar las ventas. Estos resultados indican que la publicidad tiene ciertamente algunos efectos duraderos. Debido a estos efectos a lar-

**FIGURA 14-5.***Efecto del estreno y repetición de anuncios sobre la cuota de mercado.*

Fuente: Reimpreso de Adams and Blair, 1992, usando A. C. Nielsen SCANTRACK como se recogió en Margaret Henderson Blair and Karl E. Rosenberg, "Convergent Findings Increase Our Understanding of How Advertising Works," *Journal of Advertising Research* 34, 3, 1994, pp. 34–45. © 1994 by the Advertising Research Foundation.

go plazo, los anunciantes pueden parar la publicidad durante breves períodos de tiempo, sin experimentar pérdidas inmediatas en las ventas. Naturalmente, cuando no se consideran los efectos a largo plazo, los anunciantes pueden sobreutilizar una campaña efectiva. En cambio, los empresarios conscientes de este hallazgo pueden planificar el calendario de la campaña en varias olas, separadas por períodos sin publicidad, en lugar de mantener la misma presión durante el año (véase el Capítulo 17).

6. **Si la publicidad afecta a las ventas, su impacto no es grande e influye mucho menos que el precio.** Una revisión de cientos de estudios indica que la elasticidad media de las ventas respecto a la publicidad es 0,1, y la elasticidad media de las ventas respecto al precio es 2,5. Por tanto, las ventas suelen responder mucho más a los cambios de precio que a las variaciones de la publicidad.

### ¿Por qué las empresas siguen difundiendo anuncios ineficaces?

Los principales descubrimientos sobre la efectividad publicitaria indican que la publicidad no es la poderosa técnica que muchos profanos creen. En realidad, los anunciantes no controlan –ni probablemente lo hagan nunca– el comportamiento del público, como sugieren algunos críticos. De hecho, mucha de la publicidad actual puede resultar ineficaz. Si eso es cierto, la inmediata pregunta es por qué las empresas gastan sus recursos en anuncios ineficaces. Varios factores pueden explicar este comportamiento: la falta de pruebas, el papel de la agencia de publicidad, la presión de la competencia para hacer publicidad, la determinación del presupuesto y los efectos indirectos sobre los precios. Los vamos a describir por separado.

**Falta de pruebas.** Muchos anunciantes no realizan las oportunas pruebas de las campañas publicitarias que se están difundiendo. Un estudio descubrió que sólo la cuarta parte de los anunciantes o sus agencias evalúan las campañas en activo para comprobar su efectividad.<sup>40</sup> La falta de pruebas puede deberse a tres motivos. Primero, porque muchos anuncios pasan varias rondas de valoración y diversas pruebas antes de ser aceptados. Los anunciantes pueden pensar que las pruebas posteriores son innecesarias. Segundo, porque las pruebas implican gastos, y los anunciantes no quieren aumentar el presupuesto. Además, muchos anunciantes consideran que los gastos de estas pruebas son extraordinarios. El ahorro de evitar una campaña ineficaz a veces no se tiene suficientemente en cuenta. Por ejemplo, supongamos que un anunciante ha planeado una campaña de un millón de dólares. Los 25.000 dólares de una prueba pueden ser percibidos como un coste adicional, más que como un medio para asegurar la rentabilidad de toda la inversión. Y, en tercer lugar, porque muchos directivos creen que las pruebas publicitarias son mucho más caras y largas de lo que realmente son.

**Papel de la agencia de publicidad.** Hay dos fuerzas dentro de la agencia que pueden funcionar en contra de las pruebas: el sistema de incentivos y el talento creativo. Respecto a la primera, cuando se les encarga una campaña publicitaria, las agencias proporcionan a los anunciantes un paquete de servicios, que incluye una investigación previa, el desarrollo del material creativo, la compra del espacio en los medios y la evaluación de la campaña. Sin embargo, muchas agencias son remuneradas principalmente en función del presupuesto de medios (véase Capítulo 3). Normalmente no son compensadas en función de las ventas o beneficios generados por la campaña, ni de los ahorros que pudieran derivarse de la cancelación de la campaña. Dado este sistema de incentivos, las agencias están más motivadas para engrosar el presupuesto de medios, que para determinar si la campaña es efectiva y rentable para el anunciante.

En segundo lugar, el talento creativo de las agencias estriba en ser originales. Hasta cierto punto, todo el proceso de las pruebas puede suponer demasiada introspección y, en con-

secuencia, desalentar la creatividad (véase el Capítulo 3). Los creativos pueden también ser reacios a someter sus anuncios a las pruebas, creyendo que éstas no harán justicia a su creatividad o no captarán toda su riqueza. Por tanto, ambas fuerzas, incentivos y creatividad, funcionan en contra de las pruebas de anuncios.

**Presión de la competencia para hacer publicidad.** Algunas empresas hacen publicidad no para conseguir cuota de mercado sino simplemente para no perder cuota de mercado a favor de los competidores (véase el Capítulo 17). Incluso si su publicidad no aumenta las ventas, evita que la de los competidores consiga más cuota de mercado a su costa. En este sentido, los anunciantes pueden verse atrapados en el dilema propio de un prisionero, con todas las empresas del mercado haciendo publicidad para competir unas con otras, y ninguna de ellas deseando parar, aunque la detención pudiera ser beneficiosa para todas.

**Determinación del presupuesto.** En algunas empresas, los directores de marca compiten por el presupuesto publicitario asignado a cada producto. Los directores de marca no son evaluados según los beneficios generados, sino en función de las ventas generadas. Por tanto, les interesa tener grandes presupuestos publicitarios, aunque no esté clara su efectividad.

En otras empresas, los presupuestos publicitarios vienen determinados por la disponibilidad de recursos o por un porcentaje de las ventas esperadas (véase Capítulo 17). En esos casos, cuando las ventas o los beneficios son elevados, las empresas gastan generosamente en publicidad, pero cuando las ventas o los beneficios son bajos, hacen recortes. De modo que la efectividad de los anuncios no suele ser prioritaria cuando se determina el presupuesto publicitario.

**Efectos indirectos de la publicidad sobre los precios.** Algunos autores han defendido con firmeza que, en productos maduros, la principal aportación de la publicidad no es el incremento de las ventas, sino el aumento del precio al por mayor, *aun cuando se reduzca el precio de venta al público*.<sup>41</sup> El **precio al por mayor** es el precio que los fabricantes cobran a los minoristas, mientras que el **precio de venta al público** es el que los minoristas cobran a los consumidores.

Según esta teoría, la publicidad aumenta el conocimiento y el interés de los consumidores hacia la marca. En consecuencia, los minoristas se ven obligados a disponer de la marca. La competencia entre minoristas les lleva a ofrecer las marcas con precios rebajados, a fin de atraer público al establecimiento. Como resultado, el precio medio de venta al público de la marca disminuye. Con el tiempo, las marcas muy anunciadas pueden incluso venderse a **precios de reclamo**, sin otra ganancia para los minoristas que la atracción de los consumidores a la tienda. Al mismo tiempo, debido al creciente interés del consumidor por la marca, el fabricante puede aumentar el precio al por mayor de ésta. El resultado final es que la publicidad aumenta los ingresos y beneficios de los fabricantes pero disminuye los beneficios de los minoristas. A veces este resultado se ha denominado **efecto Steiner**, tomando el nombre del autor que desarrolló la teoría. El efecto Steiner ha sido confirmado sustancialmente con evidencias de diversas categorías de producto durante varias décadas.<sup>42</sup>

## Conclusión

Cuando se trata de convencer a los consumidores y ganar cuota de mercado, la publicidad parece un instrumento más débil que fuerte. En la práctica mucha publicidad puede ser ineficaz. Esta conclusión no significa que todos los anuncios supongan un despilfarro. La publicidad puede ser un instrumento débil, pero no resulta estéril. Cuando se utiliza adecuadamente, la publicidad creativa contribuye a lanzar nuevos productos, a que

las marcas seguidoras desafíen a las dominantes y a estimular la demanda de las marcas en declive. En algunas circunstancias favorables, la publicidad creativa puede tener efectos espectaculares.

Por ejemplo, el insólito anuncio de Apple "1984", que se burlaba del liderazgo de IBM, quizá fue un factor crítico del exitoso lanzamiento del Apple Macintosh. La audaz campaña "El reto de Pepsi" contribuyó a que Pepsi destacara sobre los competidores y se convirtiera en el principal rival de Coca-Cola en el mercado de refrescos de cola. La publicidad de MCI, igual de agresiva, ayudó a que esta empresa ganara cuota de mercado sobre AT&T después de la liberalización del sector telefónico.

De forma similar, Joe Camel fue una modificación inteligente del Viejo Joe que manifestaba la regeneración de la marca Camel. Era un motivo con tantas posibilidades que permitió diseñar una serie de anuncios novedosos y mantener la unidad argumental. No sólo era nuevo y diferente, sino que también era capaz de mantener la novedad con posteriores realizaciones. En efecto, en 1989 Joe Camel fue clasificado segundo –detrás de Calvin Klein– en el informe anual de Video Storyboards sobre anuncios impresos destacados. Y un lustro más tarde fue clasificado noveno, todavía entre los diez mejores. Además, en los primeros años de la campaña, la marca Camel mantuvo su cuota de mercado del cuatro por ciento, mientras las demás marcas principales fueron perdiendo.<sup>43</sup> La novedad de los anuncios, más que la presión publicitaria, pudo ser la causa de estos resultados.

Las empresas hacen publicidad con la esperanza de obtener efectos impresionantes. Para conseguirlo, utilizan los mejores talentos y técnicas disponibles en el mercado, aunque es difícil que cualquier empresa mantenga una gran ventaja cuando todos los competidores tienen acceso a los mismos recursos. Incluso cuando una empresa destaca sobre los competidores con un nuevo enfoque publicitario, esta efectiva innovación será rápidamente imitada por muchos competidores.

Dada la fuerte competencia y la saturación publicitaria, las empresas deben esforzarse para que sus anuncios destaque. Para conseguirlo tienen que conocer los estudios científicos disponibles sobre la efectividad publicitaria. Deben probar regularmente sus anuncios para garantizar que están diseñados para lograr la máxima efectividad. Deben aplicar eficientemente sus recursos limitados, no sobre la base de suposiciones y creencias, sino sobre conocimientos científicos y pruebas.

Estas recomendaciones no pretenden ser un testimonio a favor de la publicidad de Joe Camel. El problema de los cigarrillos está en el mismo producto. El tabaco, como advierten las autoridades sanitarias, perjudica seriamente la salud. Por eso, aunque el tabaco está aceptado por la ley, mucha gente considera que las actividades para su difusión no son éticas. El esfuerzo de explicar que la publicidad de cigarrillos tiene efectos perjudiciales es una vía indirecta y difícil para controlar un producto nocivo.

## RESUMEN

¿Funciona realmente la publicidad? Para responder a esta pregunta, es necesario comprender las variables relativas a la efectividad publicitaria y los enfoques científicos al respecto.

Los enfoques experimental y econométrico (o de regresión) son dos enfoques tradicionales para analizar los efectos de la publicidad sobre las ventas. Ninguno de ellos es superior de manera absoluta. Como los experimentos plantean diseños minuciosos en entornos artificiales, proporcionan buenas pruebas de causalidad pero poco representativas de los mercados reales.

Por su parte, la regresión utiliza datos del mercado real difícilmente controlables, de modo que aporta una gran representatividad pero una deficiente comprobación causal. El experimento de campo es un enfoque híbrido que combina los puntos fuertes de ambos enfoques.

A partir de las variables y los enfoques descritos, los investigadores han realizado numerosos estudios para determinar cuándo y cómo influye la publicidad en las ventas. Las conclusiones principales han sido las siguientes:

- Las disminuciones de la presión publicitaria no conducen a reducciones inmediatas de las ventas. Los aumentos de la presión publicitaria no provocan por sí mismos incrementos en las ventas.
- Por término medio, la mitad de las campañas publicitarias no son efectivas.
- Los cambios en el texto, los medios, el público objetivo o el propio producto motivan a veces variaciones en las ventas, aunque no las hayan producido los aumentos de presión publicitaria.
- Cuando la publicidad es efectiva, la influencia no se hace esperar. La publicidad puede tener efectos a largo plazo.
- Si la publicidad afecta a las ventas, su impacto no es grande e influye mucho menos que el precio.

Estas conclusiones muestran que la publicidad no es la poderosa técnica que muchos profanos creen, y que frecuentemente no resulta eficaz. Entonces ¿por qué las empresas siguen haciendo anuncios ineficaces? Varios factores pueden explicar este comportamiento: la falta de pruebas, el papel de la agencia de publicidad, la presión de la competencia para hacer publicidad, la determinación del presupuesto y los efectos indirectos sobre los precios.

La conclusión de que mucha publicidad puede ser ineficaz no significa que todos los anuncios supongan un despilfarro. La publicidad puede ser un instrumento débil, pero no resulta estéril. Cuando se utiliza adecuadamente, la publicidad creativa contribuye a lanzar nuevos productos, a que las marcas seguidoras desafíen a las dominantes y a estimular la demanda de las marcas en declive.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Describa los principales enfoques empleados para determinar cómo la publicidad afecta a las ventas.
2. ¿Qué diferencia a las investigaciones de laboratorio y de campo en cuanto a la determinación de la causalidad? ¿Es posible integrar estos enfoques alternativos?
3. ¿Hasta qué punto el recuerdo del día después vale como prueba de los efectos de la publicidad?
4. Muchos investigadores aclamaron la llegada de los datos de escáner como una revolución para el estudio de los efectos de la publicidad. ¿Es válida esta opinión? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles han sido los principales descubrimientos acerca de la eficacia de la publicidad sobre las ventas? ¿Cómo ha fundamentado la investigación estos hallazgos?
6. ¿Por qué las empresas mantienen anuncios que parecen no aumentar las ventas en un plazo razonable?
7. ¿Por qué suscitaron tanta polémica los estudios de *JAMA* y tan poca acción legal contra Joe Camel?
8. ¿Afecta realmente la publicidad a las ventas? ¿Por qué?

## NOTAS

1. Martin, Claude R. Jr. (1994), "Ethical Advertising Research Standards: Three Case Studies," *Journal of Advertising* 23 (September), 17–29.
2. Whelan, Elizabeth (1992), "Against Old Joe: It's the Final Straw," *Advertising Age*, January 27.
3. Fischer, Paul M., Meyer P. Schwartz, John W. Richards, Jr., Adam O. Goldstein, and Tina H. Rojas (1991), "Brand Logo Recognition by Children Aged 3 to 6 Years," *Journal of the American Medical Association* 266, 22 (December 11), 3145–3148.
4. *Ibid.*, 3145–3148.
5. Pierce, John P., Elizabeth Gilpin, David M. Burns, Elizabeth Whalen, Bradley Rosbrook, Donald Shopland, and Michael Johnson (1995), "Does Tobacco Advertising Target Young People to Start Smoking?" *Journal of the American Medical Association* 266, 22 (December 11), 3154–3158.
6. *Ibid.*, 3154 and 3158.
7. DiFranza, Joseph R., et al. (1991), "RJR Nabisco's Cartoon Camel Promotes Camel Cigarettes to Children," *Journal of the American Medical Association* 266, 22 (December 11), 3149–3152.

8. *Ibid.*, 3149.
9. *Ibid.*
10. Dalrymple, Goodrum (1990), *Advertising in America: The First Two Hundred Years*, New York: Harry N. Abrams, 8.
11. Esta respuesta también se llama sesgo no muestral.
12. Algunos han considerado que el estudio de DiFranza es un cuasi-experimento, al no existir control en las entrevistas del período 1976-1988.
13. DiFranza et al., "RJR Nabisco's Cartoon Camel Promotes Camel Cigarettes to Children," 3149.
14. *Ibid.*
15. Mizerski, Richard, Brenda S. Sonner, and Katherine Straughton (1994), "A Re-evaluation of the Reported Influence of the Joe Camel Trade Charter on Cigarette Trial and Use of Minors," working paper, Florida State University.
16. Martin, "Ethical Advertising Research Standards," 27.
17. *Ibid.*; Mizerski, Sonner, and Straughton, "A Re-evaluation of the Reported Influence of the Joe Camel Trade Charter on Cigarette Trial and Use of Minors."
18. Pechmann, Cornelia, and S. Ratneshwar (1994), "The Effects of Antismoking and Cigarette Advertising on Young Adolescents' Perceptions of Peers Who Smoke," *Journal of Marketing Research* 21, 3 (September), 236-250; Stolberg, Sheryl (1997), "FTC Reveals it has New Evidence in Joe Camel," *Los Angeles Times*, March, 27, D1, D12.
19. Dubow, Joel S. (1994), "Point of View: Recall Revisited: Recall Redux," *Journal of Advertising Research* 34, 3, 92-106; Lipstein, Benjamin (1985), "An Historical Retrospective of Copy Research," *Journal of Advertising Research* 24, 6 (December), 11-14; Arnold, Stephen J., and Richard J. Bird (1982), "The Day-After Recall Test of Advertising Effectiveness: A Discussion of the Issues," *Current Issues and Research in Advertising*, 59-68.
20. Gibson, Lawrence (1982), "Not Recall," *Journal of Advertising Research* 23, 1, 39-46.
21. Dubow, "Point of View: Recall Revisited: Recall Redux."
22. Dubow, Joel S. (1995), "Advertising Recognition and Recall by Age—Including Teens," *Journal of Advertising Research* 35, 5, 55-60.
23. Haley, R. I., and A. L. Baldinger (1991), "The ARF Copy Research Validity Project," *Journal of Advertising Research* 31, 2, 11-32; Blair, Margaret and Karl E. Rosenberg (1994), "Convergent Findings Increase Our Understanding of How Advertising Works," *Journal of Advertising Research* 34, 3, 35-45; Lodish, Leonard M., Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livesberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens (1995), *Journal of Marketing Research* 32 (May), 125-139.
24. Dalrymple, *Advertising in America*.
25. Arnold, Stephen J., and Richard J. Bird (1982), "The Day-After Recall Test of Advertising Effectiveness: A Discussion of the Issues," *Current Issues and Research in Advertising*, 59-68.
26. Lipstein, Benjamin (1985), "An Historical Retrospective of Copy Research" *Journal of Advertising Research* 24, 6 (December), 11-14.
27. Singh, Surendra N., Michael L. Rothschild, and Gilbert A. Churchill, Jr. (1988), "Recognition Versus Recall As Measures of Television Commercial Forgetting," *Journal of Marketing Research* 25, 1 (February), 72-80.
28. *Ibid.*; Dubow, "Advertising Recognition and Recall by Age—Including Teens"; Du Plessis, Erik (1995) "Recognition Versus Recall," *Journal of Advertising Research* 34, 3, 75-91.
29. Curry, David J. (1993), *The New Marketing Research Systems*, New York: John Wiley & Sons Inc.; *Advertising Age* (1995), "Top Research Companies by U.S. Research Revenues," October 30, 29.
30. *Advertising Age* (1995), "Top Research Companies by U.S. Research Revenues."
31. Curry, *The New Marketing Research Systems*.
32. *Ibid.*
33. Esta sección está basada en el artículo: Tellis, Gerard J. (1994), "Modeling The Effects of Advertising in Contemporary Markets: Research Findings and Opportunities," in *Attention, Attitude and Affect in Response to Advertising*, Eddie M. Clark, Timothy C. Brock, and David W. Stewart, eds. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
34. Ackoff, Russell L., and James R. Emshoff (1975), "Advertising at Anheuser-Busch, Inc. (1963-68)," *Sloan Management Review* 16, 2 (Winter), 1-16.
35. Eastlack, Joseph O. Jr., and Ambar G. Rao (1989), "Advertising Experiments at the Campbell Soup Company," *Marketing Science* 8 (Winter), 57-71.
36. Aaker, David A., and James M. Carman (1982), "Are You Over Advertising?" *Journal of Advertising Research* 22, 4 (August/September), 57-70.
37. Abraham, Majid, and Leonard Lodish (1989), *Advertising Works: A Study of Advertising Effectiveness and the Resulting Strategic and Tactical Implications*, Chicago: Information Resources.
38. Sethuraman, Raj, and Gerard J. Tellis (1991), "An Analysis of the Tradeoff Between Advertising and Pricing," *Journal of Marketing Research* 31, 2 (May), 160-174. See also Tellis, Gerard J. (1988), "The Price Elasticity of Selective Demand," *Journal of Marketing Research* 25 (November), 331-341; Assmus, Gert, John U. Farley, and Donald R. Lehmann (1984), "How Advertising Affects Sales: Meta-Analysis of Econometric Results," *Journal of Marketing Research* 21 (February), 65-74.
39. Tellis, "Modeling the Effects of Advertising." See also Henderson Blair and Rosenberg, "Convergent Findings Increase Our Understanding of How Advertising Works."
40. Lipstein, Benjamin, and James P. Neelankavil (1984), "Television Advertising Copy Research: A Critical Review of the State of the Art," *Journal of Advertising Research* 24, 2, 19-25.
41. Steiner, Robert L. (1993), "The Inverse Association between the Margins of Manufacturers and Retailers," *Review of Industrial Organization* 8, 717-740; Albion, M. (1983), *Advertising's Hidden Effects*, Boston: Auburn House; Albion, M., and Paul W. Farris (1981), "The Effect of Manufacturers' Advertising on Retail Prices," No. 81-105, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
42. Steiner, "The Inverse Association between the Margins of Manufacturers and Retailers."
43. Hwang, Suein L. (1995), "Joe Camel Is Missing, But Who's Walking Miles to Find Him," *The Wall Street Journal*, July 14, A1, A6.

# C A P Í T U L O

## Planificación de la publicidad en los medios convencionales



**N** 1987 A. C. Nielsen introdujo una nueva tecnología para medir las audiencias de televisión en Estados Unidos, que condujo a una importante reducción de la audiencia estimada de los programas emitidos. Este cambio benefició en gran medida a los anunciantes, a costa de las cadenas de televisión, porque se abarataron las tarifas publicitarias. Bajo la presión de las cadenas, Nielsen anunció en 1993 que había descubierto una nueva bolsa de audiencia, compuesta aproximadamente por veinte millones de telespectadores. Estas variaciones pusieron a la compañía en el centro de una encendida discusión entre los anunciantes, las empresas de investigación y las cadenas, y plantearon serias preguntas sobre la validez del sistema completo de Nielsen para medir las audiencias. ¿Por qué y cómo provocó una controversia así esta prestigiosa empresa de investigación de mercados? Un análisis histórico de la medición de las audiencias televisivas puede dar luces sobre el problema.

A principios de los años treinta, dos profesores universitarios del MIT inventaron un artilugio mecánico denominado audímetro, para medir mejor la audiencia de los programas de radio. El **audímetro de radio** registraba automáticamente cuándo estaba encendido o apagado un aparato de radio. Seis años más tarde, Arthur C. Nielsen, que había fundado la compañía A. C. Nielsen en 1923, compró esta invención. En 1942 la compañía lanzó el Índice de Radio de Nielsen, que se basaba en una versión muy mejorada del audímetro de radio. Cuando la televisión se popularizó en los cincuenta, Nielsen empleó una versión modificada del audímetro para medir las audiencias de televisión, en una muestra de hogares denominada panel. Ese aparato ha sido denominado **audímetro de televisión**. Inicialmente se trataba de un dispositivo electromecánico. Pero con el desarrollo de la tecnología electrónica, el audímetro de televisión se hizo más sofisticado. A finales de los ochenta, contenía un ordenador y un *módem*, para registrar los programas seleccionados por los hogares y transmitir esta información diariamente a un ordenador central vía telefónica.

No obstante, el audímetro de televisión no podía identificar qué personas concretas del hogar habían visto los programas seleccionados. Con este fin, Nielsen previó que los miembros del panel llenasen diariamente un cuestionario, indicando los programas vistos cada hora. Entonces Nielsen empezó a ofrecer cifras de audiencias que combinaban los registros provenientes de estos cuestionarios y de los audímetros de televisión.

Este sistema presentó varios problemas, especialmente por confiar a los cuestionarios una información tan importante. Primero, que los encuestados solían ser mujeres. Aunque este sesgo pudiera corregirse al proyectar la muestra sobre la población, seguía habiendo otros problemas. Conforme más mujeres se incorporaban al mercado laboral, resultaba más difícil reclutar personas para los paneles. Además, las mujeres tendían a sobreestimar la audiencia de los programas vistos por ellas, y a subestimar la audiencia de la programación vista por los hombres. En segundo término, durante los ochenta se difundieron rápidamente el aparato de vídeo, el control remoto y la televisión por cable. Estas tecnologías motivaron la proliferación de canales, la grabación de los programas para su posterior visionado y el frecuente cambio de unas cadenas a otras. Los expertos cuestionaron si los hogares podían declarar fiablemente los programas vistos en un entorno tan complejo. En tercer lugar, para superar estos problemas, algunas compañías en Europa estaban experimentando un **medidor de personas** (*people-meter*), que permitía a cada miembro del hogar registrar fácilmente si estaba expuesto ante la televisión. British AGB Research planeó

introducir el medidor de personas en Estados Unidos en 1983. Otras dos empresas, Percy y Arbitron, también hicieron planes en ese sentido.

En 1987, Nielsen introdujo el medidor de personas en Estados Unidos, en parte para superar los problemas señalados y en parte para adelantarse a los competidores. Tras el abandono de las otras empresas que planeaban entrar en este mercado, en 1988 Nielsen se benefició nuevamente del monopolio. Las estimaciones de audiencia de Nielsen, basadas en el medidor de personas, empezaron a bajar inmediata y sistemáticamente respecto a las registradas con la tecnología anterior. Como el coste del espacio publicitario está basado directamente en las cifras de audiencia, las cadenas tuvieron que reducir las tarifas fijadas inicialmente, o bien ofrecer a los anunciantes tiempo gratuito para compensar la diferencia entre los datos pactados y los reales. La caída en las cifras de audiencia redujo los ingresos de las cadenas en 200 millones de dólares.

Los anunciantes no estaban descontentos con el nuevo método, pero las cadenas se ofendieron. Según se planteó el problema, la causa de la reducción de la audiencia estaba en el medidor de personas. ¿Se debía esto a que los cuestionarios tendían a sobreestimar algunos programas, posiblemente favoritos de los miembros de los paneles, mientras que el medidor de personas aportaba los datos correctos? ¿O se debía a que el medidor de personas subestimaba sistemáticamente la audiencia, porque dependía de que cada miembro de la familia –incluyendo niños y adolescentes– introdujera su número cada vez que empezaba o dejaba de ver la televisión?

En los años siguientes, Nielsen estuvo sometida a la presión de las cadenas para corregir la reducción de la audiencia. En 1993, la compañía defendió que había descubierto otros veinte millones de telespectadores. Esta gente veía la televisión fuera de su hogar, por ejemplo en hoteles y bares.

Las cadenas de televisión notaron que el cambio ya había tenido lugar hacía tiempo, sobre todo porque algunos programas –como telenovelas– eran muy vistos durante las pausas del almuerzo, y otros –como acontecimientos deportivos–atraían a mucha gente a los bares. Los anunciantes eran naturalmente escépticos, y no deseaban pagar más costes por el espacio publicitario. Por ejemplo, un alto directivo de Saatchi & Saatchi consideró que las nuevas cifras eran “una táctica de las cadenas para llegar a una audiencia no alcanzable con las medidas estándar de Nielsen”, y comentó que su compañía no pagaría las nuevas tarifas.<sup>1</sup>

En la actualidad, las empresas de audimetría normalmente utilizan el *people-meter* para medir la audiencia de televisión de cada individuo del hogar. Se considera que este sistema es lo suficientemente fiable a la vez que económico. Con frecuencia la controversia se plantea en otros ámbitos: por ejemplo, en la representatividad de la muestra, en la conveniencia de que exista un solo proveedor de información, en la fracción mínima de tiempo en que se suministran los datos, etc. La Figura 15-1 presenta la variedad de soluciones a que se ha llegado en diferentes países. En cuanto a la representatividad de la muestra, España es el país donde hay más audímetros en proporción a los hogares con televisión, mientras que Estados Unidos presenta la situación contraria. Respecto al número de proveedores, en algunos países conviven dos empresas de audimetría pero en otros han acabado fusionándose o sólo ha prevalecido una. Y en cuanto a la fracción mínima de tiempo, a veces las cifras se comercializan minuto a minuto y otras veces segundo a segundo. Esta última opción es muy interesante para el anunciente, que así puede contrastar el comportamiento de la audiencia a lo largo del anuncio; sin embargo, es peligrosa para las cadenas, que nuevamente verían menguar las cifras de audiencia que sirven para fijar las tarifas publicitarias.<sup>1</sup>

¿Por qué interesa tanto medir la audiencia de un medio de comunicación? Sencillamente porque la audiencia determina las tarifas que los anunciantes pagan por el espacio publicitario, y porque esos desembolsos son parte fundamental –si no única– de los ingresos y beneficios de los medios de comunicación. Los esfuerzos de Nielsen para liderar la medición de audiencias de televisión le llevaron al centro de la controversia. Los

**FIGURA 15-1.***Organización de los paneles de audimetría en varios países: 2000.*

PAÍS	Nº hogares con audímetro	Hogares con TV representados por cada audímetro	Empresa de audimetría	Inicio	Intervalo de tiempo disponible
Alemania	5.200	6.458	GFK-FERNSEHFOSCHUNG	1985	1 segundo
Brasil	2.620	15.076	IBOPE	1989	(nd)
España	3.105	3.923	SOFRES, A.M.	1988	1 minuto
Estados Unidos	5.018	20.403	NIELSEN MEDIA RESEARCH	1987	(nd)
Francia	2.750	8.211	MÉDIAMÉTRIE/MÉDIAMAT	1989	1 segundo
Italia	5.000	4.182	AUDITEL-AGB Italia	1986	(nd)
México	2.211	9.138	IBOPE AGB	1996	1 minuto
Reino Unido	4.485	5.348	BARB	(nd)	1 minuto

Fuente: Adaptado de *Television 2000, European Key Facts, 7th Edition, September 2000, IP.*

NOTA: (nd) no disponible.

dos principales contendientes fueron las cadenas de televisión y los anunciantes. Pero otros dos grupos también desempeñan un papel muy representativo: los planificadores, que seleccionan dónde y cómo se coloca la publicidad en los medios de comunicación; y el público, que está expuesto a los contenidos informativos, lúdicos y publicitarios de los medios de comunicación. Por eso, en los medios confluyen intereses muy dispares.

La planificación de la publicidad en los medios de comunicación requiere comprender el papel desempeñado por cada grupo, conocer las características publicitarias de los medios y dominar las fuentes de información necesarias para elaborar un plan de medios. Este capítulo explica estas cuestiones en tres partes. La primera se dedica a la estructura de los medios. La segunda parte analiza el proceso de planificación de una campaña. Y la última parte describe las principales empresas que suministran información para tomar decisiones en este ámbito.

## ESTRUCTURA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los **medios de comunicación** pueden clasificarse en dos grandes grupos: los **convencionales**, que son aquellos que se difunden masivamente, como la televisión, la prensa, las revistas, la radio, el cine y el medio exterior (soportes publicitarios ubicados fuera del hogar, como vallas, autobuses, marquesinas o estadios, entre otros); y los **no convencionales**, que son aquellos que van dirigidos directamente a receptores individuales, como los envíos por correo, las entregas en buzones, el marketing telefónico, la publicidad en el lugar de venta, los regalos publicitarios, Internet, etc. El Capítulo 16 se ocupará de los medios no convencionales, mientras que ahora nos vamos a referir a los medios de comunicación de masas.

Esta sección se divide en dos apartados. El primero va a describir las características publicitarias de cada medio de comunicación convencional. Y el segundo explicará los importantes cambios que se han producido en los últimos años.

### Características de los medios convencionales

Desde el punto de vista publicitario, cada medio de comunicación convencional posee unas características propias que le hacen adecuado para servir como vehículo de los mensajes que se quieren transmitir al público. Como veremos más adelante, una decisión obligada del planificador consiste en seleccionar los medios para cada campaña. Para analizar

primero una perspectiva general, podemos examinar cómo se reparte la inversión publicitaria del mercado entre los diferentes medios convencionales. La Figura 15-2 muestra las diferentes cuotas asignadas a cada medio en diferentes zonas geográficas del mundo. La televisión es el medio que atrae más inversión publicitaria, con las excepciones de Alemania y Reino Unido, y con una tendencia muy marcada en los países latinoamericanos. La prensa suele ser el segundo medio en inversión publicitaria –cuando no ocupa el primer puesto–, aunque viene precedida por la radio en Colombia y México. Dependiendo de los países, los siguientes puestos se los disputan las revistas, la radio y el medio exterior. El cine ocupa la última posición y en algunos países –como Estados Unidos– prácticamente es inexistente.

Antes de describir las características publicitarias de cada medio, conviene comparar la audiencia de los principales medios convencionales. La labor es ardua debido a las diferencias existentes en los sistemas de medición de cada país. No obstante, en varias naciones se han podido extraer algunas cifras homologables (véase la Figura 15-3). Los datos manifiestan que la televisión suele proporcionar mayor alcance en la población, lo que explica su mayor interés publicitario. Si en lugar de tomar como referencia un día promedio, atendiéramos a una semana completa, comprobaríamos que en muchos casos prácticamente toda la población ha estado expuesta alguna vez a la televisión. La razón es que la televisión se ha convertido en el principal medio de comunicación, tanto por su elevada penetración social como por haberse incorporado a las actividades diarias de los individuos (véase en la Figura 15-4 el promedio de minutos vistos diariamente). Es habitual que el cine sea el medio de menor audiencia, hecho que motiva su baja inversión publicitaria, aunque presente excelentes ventajas publicitarias. Entre medias se encuentran los diarios, las revistas y la radio, que varían bastante de un país a otro, en función de los hábitos lúdicos e informativos y de los soportes disponibles. Describiremos a continuación las características publicitarias de cada uno de estos medios.

**FIGURA 15-2.**  
*Reparto de la inversión publicitaria por medios: 1998.*

ÁREA	PORCENTAJE INVERTIDO EN CADA MEDIO						Rasgos metodológicos			
	TV	diarios	revistas	radio	exterior	cine	(1)	(2)	(3)	(4)
Estados Unidos	36,8	34,7	12,2	12,9	3,4	(nd)	sí	sí	sí	sí
Europa	31,2	37,3	20,1	5,0	5,7	0,8	-	-	-	-
Japón	45,0	27,2	9,8	5,0	13,0	(nd)	sí	sí	sí	sí
Alemania	23,0	45,4	23,9	3,4	3,2	0,9	no	no	sí	sí
España	39,9	33,0	12,1	9,5	4,6	0,9	no	no	no	sí
Francia	29,5	25,6	25,1	6,9	12,3	0,6	sí	no	sí	sí
Italia	53,4	22,1	15,0	5,1	3,9	0,5	no	no	no	sí
Reino Unido	31,9	40,0	18,2	4,0	4,9	0,9	no	no	sí	sí
Argentina	50,0	23,3	9,6	7,8	7,4	1,9	sí	no	no	sí
Brasil	59,4	22,7	9,5	4,0	4,4	(nd)	sí	sí	no	sí
Chile	42,9	35,0	4,5	11,0	6,3	0,3	sí	no	no	sí
Colombia	66,1	11,8	3,7	18,4	(nd)	(nd)	sí	no	no	sí
México	41,6	16,9	9,2	32,3	(nd)	(nd)	sí	no	sí	sólo tv
Puerto Rico	54,8	33,7	2,4	8,3	0,7	0,1	sí	no	sí	no
Uruguay	49,0	20,9	2,0	15,0	11,1	2,0	no	no	sí	no
Venezuela	64,6	25,4	1,7	3,4	2,2	2,7	sí	no	no	no

Fuente: Elaborado a partir de *Advertising Expenditure Forecasts*, July 2000, Zenithmedia.

NOTAS: (1) incluye comisión de agencia; (2) incluye costes de producción; (3) incluye publicidad clasificada; (4) después de descuentos; y (nd) no disponible.

**FIGURA 15-3.***Audiencia habitual de los medios de comunicación: 1998.*

PAÍS	Porcentaje de la población habitualmente expuesta al medio				
	televisión	prensa	revistas	radio	cine
Argentina	39	55	38	38	(nd)
Alemania	(nd)	78	51	(nd)	4
Colombia	66	45	39	70	36
España	89	37	32	54	9
Francia	88	43	93	81	9
Italia	82	42	(nd)	68	10
Reino Unido	75	53	80	(nd)	5
Uruguay	60	30	10	30	5

Fuente: Americas Market and MediaFact (1999) y Western European Market and MediaFact (2000), Zenithmedia.

NOTAS: en televisión, prensa y radio se ha medido el alcance diario; en revistas y cine se trata del alcance semanal; y (nd) significa no disponible.

**Televisión.** La televisión es un medio multisensorial, con imagen, movimiento, color y sonido. Estas condiciones permiten mostrar muy bien las características del producto, e incluso enseñar a usarlo cuando fuese el caso. Es más proclive a los mensajes emocionales que a los racionales, aunque caben ambas opciones. Estimula el aprendizaje y el recuerdo más que un medio solo visual o auditivo.

El anuncio de televisión es muy fugaz: normalmente dura unos pocos segundos y no se le puede dedicar más tiempo salvo que se haya grabado en vídeo.

**FIGURA 15-4.***Equipamiento de televisores y tiempo diario de exposición: 1998.*

PAÍS	Miles de hogares	Porcentaje de hogares con TV	Porcentaje de hogares con TV por cable	Promedio de minutos de TV vistos al día por un adulto
Alemania	34.020	97	55	201
España	12.180	100	4	218
Francia	23.300	96	12	197
Italia	21.193	99	(nd)	243
Reino Unido	24.741	97	14	215
Argentina	8.927	97	57	150
Brasil	42.600	87	5	211
Colombia	8.284	98	10	183
Costa Rica	824	90	9	270
Chile	3.452	93	18	144
Estados Unidos	99.400	100	75	238
Guatemala	2.005	61	32	(nd)
Méjico	19.399	85	14	178
Perú	5.433	39	18	(nd)
Puerto Rico	1.191	99	26	178
Trinidad y Tobago	300	100	33	(nd)
Uruguay	900	98	35	240
Venezuela	4.790	96	9	(nd)

Fuente: Americas Market and MediaFact (1999) y Western European Market and MediaFact (2000), Zenithmedia.

NOTA: (nd) no disponible.

La publicidad en televisión tiene mala prensa debido a los frecuentes y extensos bloques publicitarios. Eso provoca que el público suela hacer *zapping* con el mando o *zipping* con el vídeo (véase Capítulo 3), o bien que realice otras actividades durante los parones publicitarios.

En cuanto a la capacidad de segmentación, los programas suelen atraer a públicos de todo tipo, aunque el contenido esté *a priori* muy delimitado (como en los dibujos animados); pero geográficamente sí cabe segmentar muy bien cuando hay cadenas regionales, locales o televisiones por cable.

Es un medio rentable, porque los costes por impacto resultan bajos. Ahora bien, el umbral mínimo de inversión es alto, porque hay que cubrir la realización de los costosos materiales audiovisuales, y contratar suficiente espacio en la cadena como para tener una presencia significativa.

En este medio caben formatos publicitarios muy variados. Lo más habitual es el **anuncio convencional, spot o comercial de televisión**. Este formato tiene duraciones diversas y se caracteriza por aparecer en bloques publicitarios, bien diferenciados de los programas. Es el formato más vulnerable al *zapping*, si bien permite al anunciante un control máximo sobre el contenido y la forma del mensaje. Otro formato es el **patrocinio o esponsorización**, por el que un anunciante incluye una o varias caretas (antes, después o dentro de cierto programa) dando a conocer que ha patrocinado dicho programa y sin proponer directamente la compra del producto. En tercer lugar, la publicidad estática colocada en los acontecimientos deportivos televisados. Estas inserciones se contratan con los exclusivistas de esos soportes, que luego pagan a las cadenas. En cuarto término están las **sobreimpresiones**, que son pequeñas imágenes o palabras que se superponen a ciertos programas, normalmente en acontecimientos deportivos, llamando la atención del espectador pero dejándole ver el transcurso de la emisión. También caben los **publirreportajes**, que son comunicados de carácter más informativo que persuasivo, con una duración mayor que los anuncios convencionales y unas tarifas aplicables más bajas. Luego están los **infomerciales**, que son anuncios extensos con duración y apariencia similares a los programas.<sup>5</sup> Los infomerciales interesan cuando el anunciante necesita tiempo para explicar su producto, cuando el espacio es relativamente barato y cuando la audiencia no es tan crítica como para exigir noticias o entretenimientos específicos. Así los infomerciales se han hecho famosos en las últimas horas de la noche y a primeras horas de la mañana. También cabe hablar del **bartering**, que consiste en la entrega a una cadena de un programa ya producido y financiado por el anunciante, a cambio de espacios publicitarios. El *bartering* admite muchas variantes, como la producción parcial del programa, la inclusión del producto en el programa, etc.

Otro formato publicitario es el emplazamiento del producto (*product placement*) dentro de un programa. El **emplazamiento del producto** consiste en la presencia pagada de la marca (nombre, imagen...) durante un programa, sin que este hecho sea identificado como publicidad. Los emplazamientos de producto pueden aparecer en las películas, en el teatro, en los programas de entretenimiento, en las novelas, en los acontecimientos públicos, e incluso en las noticias. La efectividad potencial de los emplazamientos del producto se puede explicar sobre la base de la memoria implícita (véase Capítulo 6). Después de haber visto un emplazamiento, los consumidores pueden no tener un recuerdo explícito del contexto del emplazamiento, pero su recuerdo implícito del nombre de marca puede haber sido realizado, conduciendo a una evocación y a una compra mayores de la marca que si no hubiera habido emplazamiento.

Los emplazamientos de producto tienen varias ventajas sobre los anuncios tradicionales. Primera, como los consumidores ven el nombre de marca dentro de un programa, sus prejuicios contra la publicidad no tienen por qué suscitarse. En segundo término, el acontecimiento o personaje con que se asocia el nombre de marca, sirve para avalar el producto. En tercer lugar, como no se comunica un mensaje explícito, los consumidores serán menos propensos a desarrollar argumentos en contra del mensaje. Y, finalmente, en la me-

dida en que la película o el programa se vuelve a emitir y logra una gran audiencia, el nombre de marca consigue una relevante notoriedad. Las películas en particular se reponen periódicamente en televisión y pueden ser vistas repetidamente con el vídeo doméstico.

Los emplazamientos del producto tienen también algunos inconvenientes. Primero, el emplazamiento debe ser negociado por adelantado, sin que el anunciante tenga total conocimiento del tamaño o naturaleza de la audiencia o del contexto en el cual se verá la marca. Segundo, el anunciante tiene poco control del programa en torno al que se va a desarrollar el emplazamiento. Y, tercero, si el programa que contiene el emplazamiento sufre una catástrofe o desarrolla una fama negativa, el anunciante no tiene la opción de quitar este anuncio. Permanece ahí toda la vida del programa.

En algunos países tiene mucha relevancia la televisión por cable (véase Figura 15-4). Es llamativo el caso de Estados Unidos desde hace varias décadas. En el otro extremo, España se caracteriza por una mínima presencia de la televisión por cable, aunque sea un formato en crecimiento. Lo característico de este sistema es que las imágenes se reciben por un cable y no a través del aire. Posee varias ventajas sobre el sistema tradicional: permite una recepción más nítida y que haya más canales; suele tener menor coste por anuncio; sus suscriptores suelen tener más recursos económicos y presentar mayores tasas de consumo en muchos bienes y servicios; y sus canales tienen programación sobre contenidos específicos, como deporte, cine, noticias o programas infantiles.

Varias de estas ventajas han sido acogidas por los nuevos sistemas de televisión digital. Por ejemplo, Canal Satélite Digital y Vía Digital se introdujeron en España a finales de los noventa. Tanto la televisión por cable como las cadenas digitales presentan algunas limitaciones: son sistemas de pago; a veces no pueden competir con la calidad de los canales tradicionales; y sus audiencias están mucho más fragmentadas que en los canales tradicionales, de forma que el anunciante tiene difícil conseguir una amplia cobertura sólo con ellos.

**Prensa.** La prensa es muy variada en función de su cobertura geográfica. En general existen unos pocos periódicos nacionales y bastantes periódicos locales. Pero no faltan periódicos de barrio en algunas grandes urbes, ni ediciones internacionales de algunos rotativos. Además, ciertos periódicos de ámbito nacional publican ediciones regionales, gracias a los recientes avances tecnológicos en los programas de composición, las rotativas y la transmisión de páginas.

Dentro de la prensa cabe contratar anuncios preferentes (destacan sobre el resto por su tamaño), clasificados (ordenados en alguna sección del periódico), por módulos (en pequeños recuadros valorados según la superficie), por palabras (en secciones especiales), encartes (folletos o materiales semejantes que se meten entre las páginas) y comunicados, remitidos o publirreportajes (con carácter claramente informativo, de forma que en algunos países es obligatorio identificarlos como publicidad).

En general, la prensa –igual que los demás medios impresos– tiene un pequeño umbral mínimo de inversión, porque es bajo el coste de elaboración del material creativo; pero tiene baja rentabilidad, porque los costes por impacto son elevados. Téngase en cuenta que se llega sólo a una parte del público, sin duda con mejor posición social, formación y recursos económicos que la media. Esto mismo justifica que las tarifas publicitarias proporcionalmente sean más caras que en la televisión.

Les sucede también a los medios impresos que el lector tiene una participación muy activa. Normalmente se trata de un acto voluntario del lector que, a diferencia de la radio o la televisión, ha pagado por la publicación que le interesa. Además, la lectura apenas es compatible con otras actividades que distraigan la atención, muy habituales en la televisión o la radio.

Los anuncios pueden ser saltados automáticamente pero también pueden ser leídos con gran detenimiento. Es posible incorporar cupones para que sean recortados. La Asociación de Editores de Diarios Españoles realizó en 1995 una campaña que mostraba esta y otras ventajas de los periódicos como medio publicitario (véanse dos de los anuncios en la

Figura 15-5). Los anuncios impresos pueden recoger mucha información. Cuando una campaña necesita aportar datos complejos o abundantes, resulta imprescindible el uso de la prensa o las revistas. Además, los periódicos constituyen el medio informativo por antonomasia: ahí es donde se encuentran todas las noticias, donde se transmite más la cultura, la opinión, etc.

Algunos periódicos han incorporado el color hace pocos años, pero hasta ahora con mucha menos calidad que en las revistas. Puede contribuir a hacer más persuasivo un anuncio pero no a mostrar el colorido de los productos. Por ejemplo, anunciar una película de fotos en un diario a color podría resultar contraproducente, porque probablemente los colores no sean reproducidos con la suficiente calidad.

Hay dos medidas básicas para identificar el alcance de los periódicos y, en general, de los medios impresos.<sup>2</sup> En primer lugar, la **difusión** o circulación, que es el número de ejemplares de una publicación distribuidos por cualquiera de estos modos: venta en quioscos, librerías o establecimientos habituales; suscripciones individuales y en bloque (para empresas e instituciones diversas); y distribución gratuita. En segundo lugar, la **audiencia**, que es el número de lectores de una publicación, con independencia de que sea una lectura profunda o una simple hojeada, de que sea dentro o fuera del hogar y de que el individuo haya o no comprado el ejemplar. La Figura 15-6 recopila las cifras de difusión y audiencia adulta de los cinco primeros periódicos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México y Venezuela. La relación entre ambas magnitudes puede variar sustancialmente de un título a otro: por ejemplo, en España el *Marca* tiene 5,2 lectores por ejemplar, mientras que *El País* se queda en 3,5. Desde el punto de vista publicitario tiene más interés la audiencia que la difusión, porque lo relevante a la postre es el número de individuos que tienen la oportunidad ver el anuncio, más que el número de ejemplares distribuidos.

**Revistas.** Las revistas suelen tener cobertura nacional y raramente enfatizan en contenidos locales. La razón de ello está en que históricamente no ha sido necesario que el lugar de venta estuviese próximo a la rotativa, porque la periodicidad de la publicación (sema-

**FIGURA 15-5.**  
Anuncios que  
presentan algunas  
ventajas publicitarias  
de la prensa.

The advertisement features a large headline in bold, sans-serif font: "Otra ventaja de la prensa es que la gente puede hacer pedazos sus anuncios." Below the headline is a photograph of a newspaper with several torn pieces of paper overlaid, some with text like "ITALIA" and "DER". At the bottom, there's a small paragraph of text and the Aede logo.

**ANUNCIESE EN EL METRO.**

A separate black and white photograph shows several people reading newspapers in a subway car. The text "ANUNCIESE EN EL METRO." is overlaid at the bottom right of this image.

**FIGURA 15-6.***Difusión y audiencia de los primeros diarios en algunos países: 1998.*

CINCO PRIMEROS DIARIOS POR PAÍS	Difusión (miles de ejemplares vendidos)	Audiencia adulta (miles de lectores adultos)
<b>Argentina</b>		
1. Clarín	525	2.677
2. Diario Popular	174	678
3. La Nación	171	746
4. Crónica	92	418
5. Página 12	50	235
<b>Brasil</b>		
1. Estado de S. Paulo	540	664
2. Folha de S. Paulo	481	907
3. O Globo	318	621
4. O Dia	282	565
5. Extra	205	395
<b>Chile</b>		
1. La Tercera	197	854
2. La Cuarta	194	481
3. El Mercurio	146	1.028
4. Las Últimas Noticias	133	561
5. Estrategia	47	53
<b>Colombia</b>		
1. El Tiempo	281	984
2. El Espectador	142	497
3. El Colombiano	110	385
4. El País	89	312
5. El Heraldo	79	277
<b>España</b>		
1. Marca	458	2.385
2. El País	441	1.532
3. ABC	303	994
4. El Mundo	260	955
5. El Periódico	227	975
<b>Méjico</b>		
1. El Esto	375	-
2. La Prensa	270	515
3. El Excelsior	200	-
4. El Universal	160	625
5. El Financiero	135	238
<b>Venezuela</b>		
1. Meridiano	360	996
2. Últimas Noticias	350	1.257
3. El Universal	300	1.719
4. El Mundo	203	-
5. El Nacional	180	1.424

Fuente: Americas Market and MediaFact (1999), Zenithmedia.

nal, quincenal, mensual...) permite un pequeño desfase en su distribución, que sería inviable en la prensa diaria.

Sin apenas selectividad geográfica, las revistas sí tienen gran capacidad de segmentación por contenidos. Existen numerosos títulos especializados por profesiones, actividades, materias, etc. Ningún otro medio permite llegar específicamente a públicos tan aco-

tados: por ejemplo, los usuarios de ordenadores, los padres con hijos recién nacidos, los aficionados a la caza, etc. Estos soportes gozan de gran credibilidad y con frecuencia los lectores están predisuestos a comprar los productos específicos ahí anunciados.

Los ejemplares de una revista tienen larga vida. Se leen y no se tiran como los periódicos. Normalmente se guardan durante cierto tiempo y es posible que se produzcan nuevas lecturas. La lectura suele ser más reposada que en la prensa, a veces en momentos de esparcimiento.

Existe poca variedad de formatos: página completa, media página, doble página, etc. Es rara la existencia de anuncios por módulos, por palabras o clasificados. Resulta muy fácil introducir encartes, muestras, cupones y obsequios, porque muchos títulos van envueltos con una funda de plástico o retractilado. En 1994, la Asociación de Revistas de Información realizó una campaña en España recordando diversas cualidades publicitarias de este medio, como la flexibilidad para seleccionar públicos objetivo y para incluir muestras del producto (véanse los anuncios de la Figura 15-7).

Muchas de las características de las revistas se pueden aplicar por extensión a los suplementos que acompañan a los periódicos durante el fin de semana.

En las revistas se emplean las medidas de difusión y audiencia con el mismo sentido que en la prensa. La Figura 15-8 muestra las cifras de las cinco primeras revistas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México y Venezuela. De la comparación entre las Figuras 15-6 y 15-8 se concluye que, por término medio, un ejemplar de una revista es visto por más personas que un ejemplar de periódico. Además, no supone lo mismo leer un periódico que una revista: normalmente la revista se lee u hojea de principio a fin, mientras que algunas personas sólo leen u hojean una parte del periódico.

**Radio.** La radio es un medio muy compatible con otras actividades. A menudo se escucha mientras se hacen cosas diversas en casa, cuando se va en el coche, durante el trabajo fuera del hogar, etc. El equipamiento de aparatos de radio es altísimo. Como frecuentemente el oyente está sólo, el locutor le trata de forma más personal, de tú a tú. Este hecho también se debe a que buena parte de la programación se emite en directo.

El mensaje es tan fugaz como en la televisión, pero en la radio es muy raro que se graben los programas. Los anuncios de radio generan menos recuerdo que los de televisión,

**FIGURA 15-7.**

Anuncios sobre algunas ventajas publicitarias de las revistas.

El mejor medio es anunciarlo en revistas. Porque es el único que permite una gran flexibilidad creativa. Puedes usar distintos formatos, colores e incluir muestras que se pueden olir, tocar y probar. Las revistas son el único medio multisensores completo.

Pasa revista a tu campaña. Para estar seguros.  
ari  
Asociación de Revistas de Información

El mejor medio es anunciarlo en revistas. Porque garantiza una excelente segmentación de la audiencia y te permite llegar a tu público objetivo a través de variables sociodemográficas, tipos de consumo, estilo de vida o interés por temas temáticos. Siempre dando con los que te gustan y mucho más si combinas tu mensaje con el tema editorial que lo rodea.

Pasa revista a tu campaña. Para estar seguros.  
ari  
Asociación de Revistas de Información

**FIGURA 15-8.***Difusión y audiencia de las primeras revistas en algunos países: 1998.*

CINCO PRIMERAS REVISTAS POR PAÍS	Difusión (miles de ejemplares vendidos)	Audiencia adulta (miles de lectores adultos)
<b>Argentina</b>		
1. Viva	860	4.446
2. Nueva	401	1.424
3. La Revista	249	1.031
4. Selecciones	188	838
5. Gente	122	512
<b>Brasil</b>		
1. Playboy	1.223	3.304
2. Veja	1.126	5.310
3. Seleções	545	1.509
4. Claudia	467	1.585
5. Manequin	386	1.226
<b>Chile</b>		
1. Paula	75	79
2. Vea	62	98
3. Muy Interesante	38	40
4. Cosas	35	116
5. Vanidades	29	39
<b>Colombia</b>		
1. Cromos	202	909
2. Semana	145	653
3. Avianca	70	315
4. Dinero	62	279
5. Alo	60	270
<b>España</b>		
1. Pronto	769	3.123
2. Hola	622	2.930
3. Superpop	383	738
4. Lecturas	334	1.896
5. Diez Minutos	313	1.673
<b>Méjico</b>		
1. Selecciones	618	2.781
2. TV y Novelas	460	2.070
3. Eres	400	1.800
4. Tele Guía	375	1.688
5. TV Notas	290	1.305
<b>Venezuela</b>		
1. Estampas	300	1.246
2. Feriado	270	351
3. Pandora	228	163
4. Buenhogar	98	151
5. Gaceta Hípica	65	114

Fuente: Americas Market and MediaFact (1999), Zenithmedia.

porque la señal es exclusivamente auditiva. Ahora bien, esto hace posible que el mensaje pueda ser repetido muchas más veces, sin causar el rápido hastío propio de las imágenes ya vistas.

Es un medio todavía más pegado al terreno que la prensa. Existen numerosas emisoras de radio diseminadas por toda la geografía. Muchas están agrupadas en cadenas que emiten programas comunes de ámbito nacional. La contratación de anuncios puede hacerse

para pequeñas zonas o para todo el país. La medición de la audiencia resulta muy difícil para cada emisora debido a su fragmentación y dispersión, pero es más fácil para cada cadena.

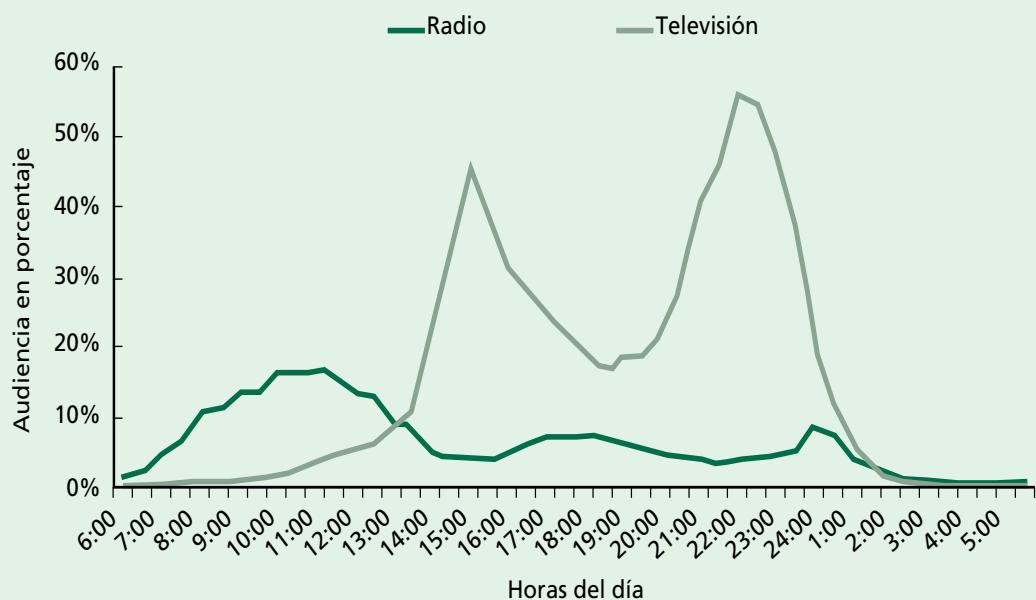
En cuanto a la capacidad de segmentación, es posible alcanzar públicos específicos afines a ciertos programas. Esto es posible principalmente en la radio temática, que ofrece programas especializados sobre música, noticias, deportes, economía, etc. Durante los últimos años, la radio temática ha ido ganado terreno a la radio de contenidos generales.

La audiencia de la radio evoluciona durante el día de forma algo inversa a la televisión (véase la Figura 15-9). Los oyentes aumentan según avanza la mañana, pero la audiencia de la radio cae a mediodía, que es cuando la televisión atrae a buena parte del público. Según avanza la tarde, la radio recupera oyentes mientras la televisión pierde espectadores. Pasada la media tarde tiene lugar un proceso inverso, hasta llegar al llamado ***prime time*** (de 20.30 a 24.00 horas), que se caracteriza por la máxima audiencia de la televisión y una baja audiencia de radio. Superada la medianoche, la radio recupera algunos oyentes, mientras cae la audiencia de la televisión.

Los formatos disponibles son bastante variados. Lo más convencional son las cuñas, que son breves grabaciones que se emiten aisladas o en un bloque publicitario. Puede haber también palabras o ráfagas, que son comentarios de índole publicitaria realizados por los locutores en directo. Existen los programas patrocinados. Cabe realizar comunicados o publirreportajes, que tienen un carácter principalmente informativo. Y, entre otras posibilidades, organizar consultorios o juegos en donde participen directamente los oyentes.

**Cine.** El cine tiene indudables ventajas como medio publicitario. Entre ellas podemos destacar que posee imagen en color, sonido y movimiento, igual que otros soportes audiovisuales, pero además presenta los mejores estándares de calidad, gracias al formato del me traje y a las condiciones del local. En segundo término, que el público presente en la sala,

**FIGURA 15-9.**  
*Evolución durante el día de la audiencia de la radio y la televisión en España.*



Fuente: AIMC (2000), *Marco general de los medios en España 2000*.

a diferencia de los telespectadores, no puede hacer *zapping*, y normalmente tampoco puede simultanear otras actividades que le distraigan de los anuncios. El cine logra cautivar la atención de forma continua y exclusiva, y posee gran capacidad para fascinar al auditorio. La publicidad se recibe en un entorno relajado, donde la audiencia suele estar más receptiva. En tercer lugar, que alcanza a un público muy interesante desde el punto de vista comercial. Los espectadores más asiduos son jóvenes de hábitats urbanos, con niveles medios o por encima de la media en cuanto a la posición social, los estudios y la capacidad adquisitiva. En cuarto lugar, que presenta gran adaptabilidad geográfica, pues sirve tanto para campañas de cobertura nacional como de zonas reducidas. En la primera situación, es posible cubrir todas las localidades que poseen cines, más las zonas limítrofes bajo su influencia. En el extremo opuesto, la contratación sala a sala permite acotar la difusión a un municipio o barrio, lo que es muy útil para anunciar los establecimientos del lugar. En quinto lugar, que asistir al cine es un espectáculo de entretenimiento y diversión, que con frecuencia está ligado a otras actividades lúdicas, como ir a discotecas, bares, restaurantes... Son ocasiones para que el público, predisposto al consumo, adquiera los bienes recién anunciados. Y, como sexta ventaja, la saturación es pequeña en relación con otros medios, especialmente la televisión. El público no aprovecha el bloque publicitario para realizar otras actividades, y ve con gusto los anuncios de calidad.

Al mismo tiempo, el cine presenta ciertos inconvenientes. Es el medio convencional de menor alcance, como puede recordarse de la Figura 15-3. Si una campaña se dirige a toda la población, el medio más adecuado es la televisión y, a bastante distancia, la radio, las revistas y la prensa, mientras que el cine sólo podría utilizarse como complementario de los anteriores. Si fuese dirigida sólo a jóvenes, el cine conseguiría mayor cobertura, pero normalmente volvería a ser superado por los demás medios. En segundo término, el cine tiene un elevado coste por impacto porque, aunque el precio de las inserciones sea relativamente barato, hay que cubrir los gastos de producción: rodar y montar la película en 35 mm. resulta tan costoso como en la televisión, pero elaborar las copias para cada exhibidor encarece mucho el presupuesto (una copia por sala, o bien doble copia para aquellas salas donde se va a proyectar dos semanas consecutivas). Superado el umbral mínimo de inversión, conviene repetir muchas inserciones para ir acumulando cobertura: de ahí que el anuncio de cine tenga habitualmente una vida más duradera que el de televisión. En tercer lugar, como la publicidad no se proyecta en un intermedio, sino antes del film, la sala todavía no reúne a todo el público. Algunos espectadores evitan intencionadamente el bloque publicitario. Y, como última limitación, para planificar la publicidad en el cine se dispone de herramientas menos precisas que en otros medios.<sup>3</sup>

**Medio exterior.** Este medio incluye una serie de soportes muy variados. En realidad caben tantos formatos como uno pueda imaginar. Entre otros cabe citar las vallas publicitarias (estáticas o móviles, iluminadas o no, de cualquier tamaño), las lonas para fachadas, el mobiliario urbano (marquesinas, quioscos de prensa, cabinas de teléfono, paneles informativos, etc.), autobuses, metro, estaciones y trenes, aeropuertos, recintos deportivos, remolques, aviones, dirigibles, globos, objetos hinchables, banderolas, etc. La Figura 15-10 muestra los ejemplos de una lona para fachada y de un autobús. Las posibilidades han mejorado mucho en los últimos años, gracias al progreso de los materiales, al mejoramiento de las infraestructuras y a la mayor disponibilidad de soportes.

El medio exterior es el que exige menos esfuerzo por parte del espectador. Se va a topar con los anuncios simplemente al salir a la calle. El mensaje ha de ser muy sencillo, bien visible, llamativo y fácil de captar en un instante.

Los elementos colocados al aire libre tienen poca capacidad para discriminar al público expuesto, pero los colocados en espacios cerrados sí pueden llegar a segmentos específicos.

La selectividad geográfica es máxima, porque los soportes pueden ser contratados uno a uno en la zona preferida. El medio exterior sirve tanto como complemento de otros medios en grandes campañas de ámbito nacional, como para pequeños comerciantes que

**FIGURA 15-10.**  
*Autobús y edificio utilizados como soportes publicitarios.*



*Fuente:* El autobús de Astérix y Obélix fue realizado por Iberia Ink Jet, y la lona del Opel Vectra por Cityluz "Anuncios como Casas". Fotografías cedidas por Sanca SGP, S.A.

anuncian la proximidad de su tienda. En esta última situación, el anuncio puede ser muy efectivo, debido al efecto inmediato sobre la compra.

La rentabilidad suele ser baja, porque el coste por impacto tiende a ser elevado. Resulta muy difícil medir la audiencia del medio exterior, por el elevado número de soportes disponibles y la gran cantidad de veces que puede ser visto cada soporte. Una desventaja consiste en que los soportes pueden constituir fácil objeto del vandalismo.

### Principales tendencias en los medios convencionales

Los medios de comunicación están sujetos a un continuo cambio. Este dinamismo tiene consecuencias en las características publicitarias de cada medio. Aquí vamos a describir someramente las principales tendencias durante los últimos años: la fragmentación de las audiencias, el acortamiento de los anuncios y la creciente oferta publicitaria.

**Fragmentación de las audiencias.** La proliferación de cadenas de televisión, emisoras de radio, diarios y revistas, ha proporcionado una oferta de información y entretenimiento sin precedentes. Como el público no ha crecido al mismo ritmo ni tampoco ha aumentado su exposición a los medios proporcionalmente, se ha producido una parcelación de las audiencias. Los programas que hace años atraían grandes masas hoy suelen captar menos gente, aunque ahora tengan mayor calidad y atractivo.

En televisión han aparecido canales privados y regionales, televisiones por cable, cadenas de pago, plataformas digitales y canales captables vía satélite. En la radio, han surgido muchas emisoras de frecuencia modulada, un espacio de ondas todavía no cubierto totalmente. Gracias a los avances tecnológicos, han surgido nuevos periódicos y especialmente nuevas revistas, con contenidos cada vez más especializados y dirigidas a públicos muy delimitados.

En el pasado, unas pocas cadenas de radio y televisión, junto a los principales periódicos y revistas, ofrecían servicio a un público grande. Hoy en día, un gran número de empresas atiende a unos públicos más pequeños y segmentados. Este cambio tiene implicaciones fundamentales para los anunciantes. En primer lugar, los anunciantes que necesitan alcanzar pequeños segmentos, pueden hacerlo más fácilmente mediante los actuales medios fragmentados. En segundo lugar, los anunciantes que necesitan cubrir la mayor parte de la población, ahora lo tienen más difícil y caro. Para obtener los pasados índices de penetración hay que hacer más inserciones y en más medios, y esta dispersión de los gastos reduce el rendimiento de la inversión.

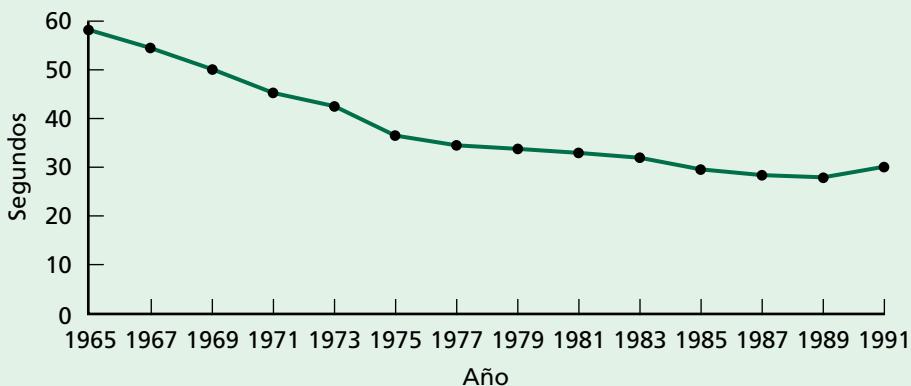
**Acortamiento de los anuncios.** La longitud media de los anuncios de televisión ha ido reduciéndose en las últimas décadas. Por ejemplo, la Figura 15-11 muestra la caída de los *spots* largos y el crecimiento de los *spots* breves en Estados Unidos. Un factor responsable de esta tendencia es que el coste del tiempo publicitario ha ido aumentando, en paralelo a la creciente demanda de espacio por parte de los anunciantes. Las cadenas de televisión han reducido la longitud mínima de los anuncios para hacerlos más asequibles. Otro motivo de esta tendencia fue una investigación que descubrió que la efectividad de un anuncio de televisión no disminuye en proporción a su longitud. Es decir, un anuncio la mitad de extenso que otro puede tener más del 50 por ciento de efectividad. Esta constatación ha llevado a los anunciantes a utilizar el tiempo de televisión más eficientemente, a través de la reducción de los anuncios. Como consecuencia, la longitud promedio de un anuncio de televisión ha disminuido de forma radical durante las últimas décadas (véase el Figura 15-12).

**Oferta publicitaria creciente.** El volumen de publicidad ha crecido en muchos países debido –entre otros factores– al crecimiento económico, al desarrollo de la sociedad de consumo y a la proliferación de soportes y marcas. Este fenómeno normalmente se ha manifestado en todos los medios y en muchos casos se ha llegado a niveles de saturación que van muy en detrimento de la eficacia publicitaria. La Figura 15-13 muestra cómo ha crecido la presión publicitaria en las cadenas de televisión de España. De 1995 a 2000, la cantidad de anuncios emitidos diariamente se ha incrementado un 57 por ciento, mientras que el número de anuncios vistos al día apenas ha crecido un 15 por ciento. Durante esos

**FIGURA 15-11.***Reducción del tamaño de los anuncios de televisión en Estados Unidos.***Porcentaje de anuncios según su longitud y el año de emisión**

Año	60 segundos	30 segundos	15 segundos
1965	77%	23%	0%
1975	6	93	0
1980	2	96	0
1985	2	84	10
1990	2	60	35

Fuente: Erwin Ephron (1992), "He who Championed Clutter: No Easy Answers on the Question of Too Many Ads," *Inside Media*, April 29.

**FIGURA 15-12.***Duración media de los anuncios de televisión en Estados Unidos: 1965-1991.*

Fuente: Cobb-Walgreen 1990 Competitive Media Reporting, según publicó Robert J. Kent, "Competitive Clutter in Network Television Advertising: Current Levels and Advertising Responses," *Journal of Advertising Research*, January/February 1995, 49-56. Publicado con permiso de la Advertising Research Foundation © 1995.

años la gente ha estado expuesta aproximadamente el mismo tiempo ante la televisión, mientras que ha respondido de forma esquiva a la creciente oferta publicitaria. La Figura 15-14 caricaturiza la actual saturación publicitaria de la televisión.

## PLANIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La **planificación de medios** es la etapa del proceso publicitario dirigida a seleccionar los medios, soportes y momentos en que transmitir el mensaje a un público determinado, en función de los objetivos de la campaña. Responde así a la perenne necesidad de elegir una combinación de espacios que, con un presupuesto limitado, logre unos objetivos cuantificables en cuanto a la difusión del mensaje.<sup>4</sup>

Igual que la publicidad –en su sentido actual– nació junto con los *mass media*, la planificación de medios surgió vinculada a los instrumentos para medir y analizar las audiencias. La obtención de estos datos y el *software* para su explotación siguen siendo hoy los ejes que vertebran el mercado de la planificación publicitaria. En España, por ejemplo, los principales proveedores de este mercado son AIMC, SOFRES, OJD, INFOADEX y ODEC.

**FIGURA 15-13.***Publicidad vista en televisión en España: 1995-2000.*

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Minutos de visionado	211	214	209	210	213	210
Minutos de publicidad emitidos al día	911	939	1.131	1.261	1.417	1.386
Minutos de publicidad vistos al día	21	21	23	23	24	23
Anuncios convencionales emitidos al día	2.607	2.756	3.291	3.671	4.048	4.082
Anuncios convencionales vistos al día	59	62	67	67	69	68

Fuente: *Los medios en España y Portugal* (2001), Zenithmedia.



**FIGURA 15-14.**  
Estado actual de la publicidad en televisión.

Fuente: Reimpreso con permiso: Bassat, Luis (1993), *El libro rojo de la publicidad*, Ediciones FOLIO, p. 198.

A su vez, los clientes son los propios medios cuya audiencia es medida, y los usuarios de la información con fines publicitarios (las mayores agencias, las centrales de medios y unos pocos anunciantes y consultores).

El proceso de planificación de medios para una campaña consta de una serie de etapas. La Figura 15-15 propone un proceso de nueve fases, pero no debe entenderse como un esquema rígido sino como una guía flexible, elaborada principalmente con un fin pedagógico. En la práctica puede tomar –y de hecho toma– múltiples formas: por ejemplo, a veces se omite algún paso y en otras ocasiones las etapas no siguen la misma ordenación. Estas actividades corresponden habitualmente al departamento de medios de la agencia o –si fuese el caso– a la central de medios. Por su parte, el anunciente debe supervisar y aprobar las decisiones propuestas por los planificadores. Veamos ahora con detalle las decisiones a tomar en cada etapa del proceso.

### Análisis de los antecedentes

El proceso se inicia cuando se dispone del *briefing*, una declaración del anunciente donde se deben expresar –preferentemente por escrito– las instrucciones indispensables de la campaña. Este *briefing* no tiene un único formato, pero conviene que la agencia sugiera uno propio, que sea breve, claro y concreto. Debe contener al menos:

- *Presupuesto*. Interesa separar los montantes destinados a producción de materiales y a contratación de espacios.
- *Público objetivo*. Definido a partir de descriptores sociodemográficos, frecuencia de consumo, estilos de vida, etc.
- *Medios impuestos o recomendados*. Las combinaciones elegidas varían mucho en la práctica: desde concentrar la inversión en un sólo medio (como Procter & Gamble, Lever o Henkel) hasta utilizar todos sistemáticamente (El Corte Inglés, Nestlé o Coca-Cola). La selección de un medio u otro va a condicionar enormemente la realización de los materiales, que es responsabilidad del Departamento Creativo: la coordinación inicial es clave para que cada departamento termine sus tareas en el momento oportuno.

**FIGURA 15-15.**  
*Etapas del proceso de planificación de medios.*

1. Análisis de los antecedentes
2. Definición del público objetivo
3. Selección de medios
4. Selección de soportes
5. Evaluación de planes
6. Calendario de inserciones
7. Presentación del plan propuesto
8. Negociación y contratación
9. Seguimiento y control

- *Formatos de los soportes.* Se trata de una orientación inicial sobre la duración de los spots televisivos, de las cuñas radiofónicas o de las bobinas de cine; la superficie de los anuncios impresos; el tipo de soportes exteriores, etc.
- *Objetivos de la campaña.* Se pueden fijar objetivos generales, como el mantenimiento de las ventas, o bien específicos: alcanzar una cobertura del 95 por ciento, lograr una notoriedad del 25 por ciento, etc.
- *Duración de la campaña y calendario de las inserciones.*
- *Cobertura geográfica.*

Si el planificador no está de acuerdo con los planteamientos del anunciante, puede proponer el llamado *contrabriefing*.

La agencia o central debe hacer un análisis pormenorizado de la demanda (volumen, tendencia, estacionalidad...), de los consumidores (perfíles, gustos...), de las marcas (cuotas, fidelidad, posicionamiento, recuerdo espontáneo y sugerido...) y de todo lo que pueda ser relevante en ese mercado. Para ello debe revisar las fuentes secundarias y, si hay presupuesto y son insuficientes éstas, hacer estudios primarios o *ad hoc*. En la última sección de este capítulo se hace referencia a las principales fuentes secundarias –propiamente publicitarias– disponibles en España.

### Definición del público objetivo

El **público objetivo** o *target* debe definirse en función de los objetivos de la campaña y de la información disponible en las bases de datos. En este sentido las posibilidades de las fuentes secundarias son muy grandes. No obstante, la información casi nunca alcanza el nivel de detalle deseado, pero eso no dispensa del necesario aprovechamiento de los datos disponibles, porque, en caso contrario, todo el proceso quedaría condicionado por un defectuoso enfoque inicial.

Para explotar los datos se emplean programas específicos. Por ejemplo, el TOM-Micro, que probablemente es el *software* más difundido en el mercado español. Al definir el público objetivo mediante el TOM-Micro, cabe hacer cualquier combinación de variables

e ítems, definir diversos segmentos y ponderar tanto los ítems como los segmentos. Todas estas decisiones no son claras e inequívocas, sino que con frecuencia se deben tomar en condiciones inciertas, sin el mecanismo con que se soluciona un problema aritmético.

La definición del *target* depende de los objetivos del plan. Por ejemplo, en una campaña de mantenimiento o bien para estimular las compras repetidas, se buscará a los consumidores actuales y se les ponderará por la frecuencia de consumo. Ante el lanzamiento de un nuevo producto o cuando se pretenda fomentar la primera compra de un bien duradero, el público puede definirse como los individuos que no poseen el bien de que se trate. Si se quiere plantear una estrategia de segmentación indiferenciada es posible dirigir el mismo mensaje hacia dos grupos independientes: por ejemplo, un *software* comercializado simultáneamente a los usuarios de ordenador en la oficina y en el hogar. Cuando se trata de productos que sustituyen tecnologías obsoletas, se puede buscar a quienes siguen usando los bienes antiguos: por ejemplo, la vitrocerámica en relación con las cocinas eléctricas. Puede tratarse también de bienes que necesitan sus complementos, como las cintas de vídeo, los discos compactos o los carretes de fotos, cuyo mercado potencial queda limitado por la posesión de los correspondientes aparatos.

Si el público es muy restringido, debe vigilarse especialmente el tamaño de la muestra. Esto sucede cuando se impone a la base de datos unos criterios que son satisfechos con pocos elementos muestrales. La extrapolación a partir de ellos puede estar afectada por sesgos significativos. Y, como ya se ha anticipado, los errores iniciales pueden condicionar mucho la representatividad de los resultados finales.

## Selección de medios

Para elegir los **medios** se atiende entre otros a los siguientes criterios cuantitativos: proporción del *target* alcanzado por el medio; presupuesto suficiente para producir los materiales y penetrar eficazmente en el medio; capacidad de segmentación por contenidos y públicos (muy grande en revistas temáticas y radio fórmula); selectividad geográfica (máxima en el medio exterior, grande en las radios locales y mínima en revistas); versatilidad de formatos (máxima en diarios); afinidad con el público objetivo; coste por impacto (mayor en medios impresos que en la televisión); posibilidad de acompañar encartes, muestras o cupones (factible en medios impresos, sobre todo cuando van envueltos con retractilado); posible exposición repetida a los medios impresos (por segunda lectura), en contraste con la fugaz exposición ante los medios audiovisuales; saturación del medio; etc.

Al mismo tiempo se consideran factores cualitativos, entre los que cabe señalar: imagen, para lograr que se identifique visualmente la marca o el envase; color, para transmitir la sensación buscada (con deficiente calidad en los periódicos); sonido, para aprovechar la eficacia de la voz o de la música; el movimiento para enseñar cómo se usa el producto anunciado; la atención al medio (grande en el cine, pequeña en la televisión); la adecuación entre el medio y el producto anunciado (evitando, por ejemplo, anunciar algo relacionado con el trabajo en una revista de entretenimiento); la cantidad de información a transmitir, que suele dejar para la prensa los detalles de un producto complejo; la estacionalidad de la audiencia (por ejemplo, el medio exterior para el verano); la capacidad del público objetivo para evitar la publicidad (sencillo en la televisión, difícil en el cine); y la credibilidad del medio (grande en ciertos periódicos y revistas especializadas).

Además deben tenerse en cuenta algunas restricciones legales (tabaco, bebidas alcohólicas, medicamentos con receta...), y ciertos incentivos a productos de interés social (como los libros).

Y, por supuesto, hay que prestar especial atención a las acciones de los competidores y a la práctica del sector. Por ejemplo, los comestibles y los productos de limpieza doméstica se anuncian casi exclusivamente en televisión, mientras que los servicios tienden a di-

fundirse más en la prensa. A partir de los datos de INFOADEX y de su programa IN-FADXXI cabe examinar exhaustivamente las inversiones publicitarias de los competidores y del sector. Supongamos, por ejemplo, que estamos planificando una campaña para anunciar el estreno de una película. Podríamos observar que en el último año (2000) se gastaron 12.429 millones de pesetas en medios convencionales, repartidos de la siguiente forma: 42 por ciento en televisión, 37 en prensa, 5 en revistas y suplementos, 15 en exterior, 0,2 en radio y 0,2 por ciento en cine (con independencia de los *trailers*).<sup>5</sup> Además podríamos examinar las decisiones tomadas por los principales competidores: la Figura 15-16 recoge el gasto por medio de las cinco películas con mayor inversión publicitaria en España durante el mismo año.

### Selección de soportes

Debe conocerse la oferta de **soportes** en cada medio y estar al corriente de las continuas novedades. Se presenta aquí la oferta aproximada de soportes en España, y la información disponible sobre su impacto:<sup>6</sup>

- 125 diarios (sólo 14 nacionales): todos controlados por el EGM.
- 10 suplementos de fin de semana (unos añadidos al propio diario y otros repartidos con numerosos periódicos regionales): todos controlados por el EGM.
- Más de 3.000 revistas de diversa índole (generales y temáticas; divulgativas y técnicas; con frecuencia semanal, quincenal y mensual): OJD controla más de 400 y el EGM un centenar.
- 17 cadenas de televisión privadas o públicas (nacionales y autonómicas), más las captables por satélite (escasa penetración en España) y las que emiten por cable (unas 1.400 según el censo de EGEDA).
- unas 1.700 emisoras de radio, la mayoría agrupadas en las grandes cadenas.

Con el programa TOM-Micro los soportes pueden ser seleccionados en función de la **cobertura**, la **rentabilidad**, la **afinidad** o una combinación de los anteriores criterios ponderados como se quiera. La cobertura de un soporte o **rating** es el porcentaje del público objetivo que es alcanzado por dicho soporte. ( Nótese que la cobertura es un término que se refiere análogamente a diferentes realidades: por ejemplo, también hablamos de la cobertura de una campaña o porcentaje del público objetivo que es alcanzado con dicha campaña.) La rentabilidad de un soporte es una medida relativa de su rendimiento: puede hallarse a través del **coste por mil impactos** (tarifa del soporte entre el número de impactos que produce) o del **coste por rating point** (tarifa del soporte entre los rating que logra). La afinidad de un soporte es una medida del aprovechamiento de impactos en el público objetivo: se calcula dividiendo la audiencia del soporte perteneciente al *target* entre

**FIGURA 15-16.**  
*Gasto por medios de las películas con mayor inversión publicitaria en España: 2000.*

PELÍCULAS	total	TV	diarios	exterior	revistas y suplementos
1. Misión Imposible 2	170	59	44	66	1
2. El Grinch	166	79	39	48	0
3. Dinosaurio	164	53	62	46	3
4. El Hombre sin Sombra	160	94	28	28	10
5. La Tormenta Perfecta	157	49	43	62	3

Nota: Las cifras están en millones de pesetas.

Fuente: INFOADEX.

la audiencia total del soporte. Por otra parte, podrán tenerse en cuenta diversos factores cualitativos y cuantitativos como los antes citados.

En televisión conviene considerar los soportes seleccionados por los competidores. Algunos programas permiten explotar esta información, que es recogida automáticamente por los audímetros. Así, el programa InfoSysTV muestra cómo cada competidor ha distribuido los anuncios por soportes, formatos, franjas horarias, días de la semana, etc. Por ejemplo, la Figura 15-17 presenta las cadenas seleccionadas por las cinco películas que hicieron más presión publicitaria (como luego se explica, es habitual medir la presión publicitaria a través de los GRPs).

Para fijar el número de inserciones por soporte se tendrá en cuenta el presupuesto disponible, la duración de la campaña, la velocidad de acumulación de la audiencia y la presión que se quiere ejercer. Para ganar cobertura hay que repartir las inserciones entre el mayor número de soportes, y para reincidir en los mismos individuos deben concentrarse las inserciones en los mismos soportes.

El nivel de presión conveniente depende de la novedad del producto, la originalidad o reposición del anuncio, la complejidad del mensaje, la calidad del *copy*, la dificultad del objetivo publicitario (la ambiciosa modificación de hábitos, el asequible cambio de una marca sin lealtad...), el nivel de competencia, la fidelidad de marca, etc.

También hay que elegir entre los formatos posibles de cada medio: en los diarios caben anuncios preferentes, clasificados, por módulos o palabras, comunicados o encartes; en revistas los formatos son menos variados y casi quedan reducidos a página completa, media página o doble página; en televisión se pueden contratar *spots* de variada duración, patrocinios, publicidad estática, sobreimpresiones, publirreportajes, *product placement* o *bartering*; y en radio se puede optar entre cuñas, patrocinios, comunicados, palabras y ráfagas.

Los soportes podrán ser ponderados en función del formato elegido, la afinidad temática, el prestigio editorial, la credibilidad, la calidad de la impresión y otros factores, pues estas enumeraciones no pretenden ser exhaustivas.

Durante la campaña puede ser conveniente una progresiva reducción del formato, porque el anuncio va siendo conocido y entonces basta con mantener su recuerdo.

En la construcción de un plan, el planificador puede ayudarse de los módulos de optimización disponibles en algunos programas. Por ejemplo, el TOM-Micro dispone de un módulo que busca la combinación de soportes e inserciones que proporciona mayor cobertura dadas las restricciones presupuestarias y de otra índole introducidas por el planificador. Se basa en un proceso de optimización heurístico, es decir, en cada repetición escoge el soporte que aporta mayor rendimiento marginal (incremento de la cobertura dividido por incremento del presupuesto), pero no compara todas las posibles combinaciones. Por eso, aunque se haya ido escogiendo el mejor soporte en cada repetición, el plan final no tiene por qué ser el mejor de todos los posibles.<sup>7</sup>

**FIGURA 15-17.**  
GRP por cadenas de las películas más anunciadas en las televisiones de España: 2000.

PELÍCULAS	total	Antena 3	Tele5	TVE1	La 2
1. El Sexto Sentido	1.087	391	415	217	65
2. Los Padres de Ella	1.020	391	247	337	44
3. El Hombre sin Sombra	1.013	456	342	184	31
4. Los Ángeles de Charlie	983	612	371	—	—
5. Erin Brockovich	978	407	407	128	36

Fuente: SOFRES.

## Evaluación de planes

En este momento hay que comparar los planes alternativos que se han podido construir. La evaluación de planes es una de las etapas que exige más análisis,<sup>8</sup> pues se trata de optar por el mejor proyecto en función de diversos indicadores:

- **cobertura:** porcentaje del público objetivo alcanzado por el plan;
- **GRPs:** medida de la presión publicitaria que se calcula dividiendo el número de impactos entre el público objetivo, o bien multiplicando la cobertura por la frecuencia media;
- **frecuencia media:** número de impactos que reciben por término medio las personas alcanzadas por un plan;
- **coste por mil impactos o contactos:** medida proporcional del gasto, que resulta de dividir el presupuesto entre los miles de impactos obtenidos (el impacto o contacto se produce cada vez que un individuo ve el anuncio);
- **coste por mil individuos:** otra medida proporcional del gasto, esta vez resultado de dividir el presupuesto entre los miles de individuos alcanzados;
- **distribución de frecuencias:** indica cómo se reparte el público objetivo en función del número de contactos recibidos; y
- **cobertura eficaz:** porcentaje del público objetivo que es alcanzado eficazmente por el plan, teniendo en cuenta la falta de recuerdo y atención; este indicador puede definirse mediante un umbral (por ejemplo, los individuos que han recibido tres o más impactos) o bien optar entre el coeficiente de memorización y la curva de respuesta (el primero corrige aritméticamente la distribución de frecuencias y la segunda asigna un nivel de eficacia a cada punto de la distribución).

No se han presentado todos los indicadores, pero sí los más importantes. A partir de los anteriores, el planificador puede generar otros según las comparaciones pretendidas. La distribución por quintiles o por un número similar de intervalos resulta bastante útil, aunque apenas se use en la práctica: estas agrupaciones permiten evaluar la distribución de frecuencias más claramente y con menores sesgos muestrales.

La elección del plan definitivo puede complicarse cuando hay proyectos con indicadores enfrentados, es decir, con mejores niveles en ciertos *ratios* pero peores en otros. En esta situación, el planificador debe valorar otros criterios no cuantitativos: por ejemplo, en una campaña para lanzar un nuevo producto interesa informar cuanto antes a la mayor gente posible, de modo que se escogerá el plan con más cobertura, aunque haya otro que lo mejore en GRPs.

## Calendario de inserciones

Una vez definidos los soportes y las inserciones, hay que prever el momento de su emisión o publicación. Habrá que evitar poner las inserciones tan juntas que produzcan rechazo, o tan lejanas que se pierda la conexión entre ellas. De nuevo se requiere un detenido análisis de la estrategia de la competencia en este aspecto y de la estacionalidad de las ventas. Debe marcarse la cadencia de las inserciones, bien distribuidas uniformemente en el tiempo o bien en olas separadas por períodos de carencia. Al diseñar el calendario hay que tener en cuenta la evolución del recuerdo. Algunos estudios empíricos muestran que el recuerdo de los *spots* en televisión (y presumiblemente su eficacia) se reduce progresiva y constantemente a la mitad cada cuatro semanas: esta media tiene una horquilla del 20 por ciento.<sup>9</sup>

Deben considerarse también los eventos especiales, aprovechando los picos de audiencia o los acontecimientos relacionados con el contenido de los anuncios. Interesa ser lo suficientemente ágiles como para incluir pases en torno a eventos imprevistos que puedan

multiplicar la eficacia del plan. (En el Capítulo 17 se estudiará con más profundidad la planificación temporal de la publicidad.)

Valga de ejemplo el caso de la película *El Patriota*, que se estrenó en España el 21 de julio de 2000. La Figura 15-18 muestra como los anuncios comenzaron a emitirse diez días antes, y que el número de inserciones fue creciendo progresivamente hasta alcanzar su máximo en la víspera del estreno. El nivel de anuncios se redujo a la mitad durante los cinco días siguientes al fin de semana del estreno. Finalmente se emitieron algunos pases sueltos diez días después del estreno, probablemente para cubrir los objetivos previstos de GRPs o cobertura.

### Presentación del plan propuesto

El plan debe presentarse en un documento conciso y claro, incluyendo los siguientes apartados:

- motivos que aconsejan esa selección de medios, soportes y formatos;
- razones a favor del plan propuesto (conviene presentar al anunciantre sólo un proyecto o, en todo caso, recomendar sólo uno entre varios opcionales);
- GRPs, cobertura y los demás indicadores: interesa presentarlos tanto globalmente como desglosados por medios, segmentos y otras categorías relevantes;
- calendario de inserciones detallando días, formatos, tarifas individuales y coste total; y
- presupuesto final, especificando los descuentos aplicados por los medios y la remuneración correspondiente a la agencia.

Este documento debe ser redactado correctamente e incorporar algunas ayudas visuales. De igual forma, cuando el proyecto sea presentado oralmente ante el anunciantre, deben usarse los medios convenientes para exponer con claridad, elocuencia, seguridad, etc.

### Negociación y contratación

Aunque aparezca al final del proceso, la negociación es una de las etapas más importantes. Las tarifas fijadas van a depender frecuentemente de las partes implicadas: por ejemplo, es habitual que los descuentos aplicados en televisión sean proporcionales al volumen facturado por cada central de medios o agencia. De ahí que la negociación esté predeterminada por factores ajenos a la planificación de cada campaña. Por otra parte, los precios de los pases en televisión suelen determinarse *a posteriori*, en función de los GRPs efectivamente alcanzados por el plan.

julio																agosto				Total				
Cadena	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	
	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	
T5	6	7	8	4	6	5	5	4	8	8	5	3	6	7	4	4	4							94
A3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	3	1	6	4	4		3	1	1	2	76
TVE1						5	3	3	5	4	4	7												31
LA 2						4	4	5	3	5	2	3												26
Total	9	12	12	8	19	15	17	16	22	19	18	6	10	10	5	10	8	4	3	1	1	2		227

La divergencia entre tarifas oficiales y reales obliga a comparar la cuota de inversión (*share of voice*) y la cuota de GRPs. Esta comparación permite garantizar que la cantidad invertida haya generado al menos tanto espacio como se obtiene de media en el mercado.

Se deben emitir las *órdenes de compra* en los formularios previstos por las agencias o en los preceptivos de algunos medios. Esta función normalmente no corresponde al planificador, sino que depende de los integrantes del Departamento de Compras.

La central –o la agencia que haya planificado particularmente– tiene que enviar los materiales publicitarios al medio o al exclusivista: la práctica habitual consiste en remitir un original por publicación, canal de televisión o emisora de radio; y dos copias por sala de cine.

Hay que prever los problemas de disponibilidad de espacio, que se han agudizado bastante con el cambio de milenio. En efecto, la saturación ha crecido sustancialmente en los últimos años. Eso obliga a contratar en firme con más antelación, sobre todo en los medios más saturados: suplementos, *prime time* de televisión, circuitos de vallas, etc.

El exceso de demanda ha hecho que las cadenas de televisión no puedan atender a todas las peticiones, sobre todo en las franjas de mayor audiencia. De ahí que frecuentemente adjudiquen los pases en momentos no solicitados por los planificadores.

Los originales se han de entregar con la anticipación prevista en el medio: en España aproximadamente 1 o 2 días en diarios y en radio; 20 en suplementos y revistas semanales; 30 para revistas mensuales; 4 o 5 días en televisión; 1 semana en cine y vallas (algo menos en mobiliario urbano). Este plazo habitualmente es reducible previo aviso y contratación.

## Seguimiento y control

La actividad del planificador no acaba al contratar las inserciones de la campaña. Por el contrario, debe asumir las siguientes responsabilidades ante el anunciante:

- Verificar que las inserciones contratadas son realmente publicadas o emitidas en los términos pactados. Debe recopilar los correspondientes comprobantes y luego remitirlos al anunciante junto a la factura. Con este fin, en España pueden utilizarse los certificados de retransmisión ofrecidos por las emisoras de radio; los certificados de exhibición dados por los exclusivistas de cine; fotografías de los emplazamientos en el medio exterior; los partes diarios de INFOADEX sobre los anuncios emitidos en televisión; o los mismos ejemplares publicados por los medios impresos y que éstos remiten a la agencia o central.
- Cotejar los indicadores (GRPs, cobertura...) estimados *a priori* con los resultados obtenidos *a posteriori*. Este ejercicio es especialmente útil en la televisión, cuya audiencia está medida por un panel. Para ello se cuenta con el programa InfoSysTV que permite la reconstrucción casi exacta de la campaña.
- Evolución del recuerdo espontáneo (*top of mind*) y sugerido, mediante los *trackings*. Como las principales centrales disponen de estos estudios, pueden mostrar a sus clientes el efecto de la campaña en la notoriedad de marca.
- Cumplimiento de objetivos generales y específicos fijados en el *briefing*.

Como se decía antes, la planificación publicitaria no acaba con la contratación de la campaña. Las sucesivas decisiones tomadas no son inamovibles y deben ser evaluadas a la luz de los últimos datos. En ese sentido, el desarrollo de las fuentes de información ha revolucionado el quehacer de los planificadores. Si los resultados no se adaptan a lo previsto o cambian las condiciones del entorno, es aconsejable modificar lo contratado en la medida en que lo permitan los medios de comunicación, generalmente bastante flexibles. Si los cambios y anulaciones conllevan penalizaciones, debe sopesarse su conveniencia.

## FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las **fuentes de información** pueden ser **primarias**, cuando se han generado específicamente para cierto estudio o empresa, o **secundarias**, cuando han surgido por iniciativa de varios componentes del mercado y son explotadas simultáneamente por ellos. El ejemplo introductorio de este capítulo ilustra el fundamental papel desempeñado por las fuentes secundarias utilizadas para la planificación de la publicidad en medios convencionales. Los métodos empleados por estas fuentes son falibles, no perfectos. Por eso, las fuentes están bajo la presión constante de los grupos de medios para afinar sus métodos de investigación, con el fin de garantizar que captan la audiencia completa de los distintos programas. Por otra parte, los anunciantes son escépticos sobre cualquier aumento repentino de las cifras de audiencia, especialmente si estos aumentos provienen de investigaciones de los propios medios. Bajo estas presiones, la independencia e integridad de las fuentes de datos son fundamentales para ganar la confianza y el acuerdo de todos los componentes del mercado publicitario.

Este apartado resume someramente las características de las principales fuentes de información secundaria en España. Entiéndase sólo las fuentes propiamente publicitarias pues, como ya se dijo, existen otras bases de datos de indudable interés comercial pero que no son utilizadas sistemáticamente en la planificación de la publicidad en los medios convencionales.

### Estudio General de Medios

Desde hace más de treinta años, el Estudio General de Medios (EGM) recopila información periódica sobre los medios convencionales (salvo el exterior), el consumo de algunos productos, el equipamiento doméstico, las actividades lúdicas, etc. Se trata por tanto de una fuente multimedia y multiproducto, que permite cruzar gran cantidad de información referida a la audiencia y al consumo del público. El Estudio General de Medios está integrado desde 1989 en la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC). Se financia con las cuotas de sus asociados: medios, agencias publicitarias, centrales de medios y anunciantes.

La metodología ha sufrido algunos cambios durante su historia, pero lo sustancial se ha mantenido.<sup>10</sup> Al año se hacen tres olas, cada cual compuesta por unas 13.500 encuestas personales. La acumulación de más de 40.000 entrevistas anuales proporciona mucha fiabilidad, aunque pueden producirse sesgos si el área de estudio se acota a públicos restringidos o zonas limitadas. El trabajo de campo de cada ola se extiende durante unas ocho semanas, y las entrevistas se distribuyen equitativamente entre todos los días de la semana. El universo incluye a los individuos mayores de 13 años, residentes en hogares de toda España. La muestra se diseña en proporción al tamaño del municipio, la provincia y la Comunidad Autónoma. La encuesta se realiza en el hogar, que es seleccionado mediante el sistema de rutas aleatorias. Dentro de la vivienda, el entrevistado también se determina aleatoriamente. Si el designado no acepta ser entrevistado, es sustituido por otra persona del mismo sexo, grupo de actividad e intervalo de edad. Aproximadamente, un 18 por ciento de los cuestionarios es supervisado por ECO, el instituto encargado del trabajo de campo, mientras que AIMC hace otro tanto con un 10 por ciento.<sup>11</sup>

Por su parte, en Estados Unidos *Simons Market Research Bureau* y *Mediamark* recopilan información cruzada sobre la exposición a los medios y el consumo de diversos productos.

Los datos del Estudio General de Medios son explotados por los planificadores, principalmente a partir de los programas TOM-Micro y Galileo, que comercializa la empresa ODEC.<sup>12</sup> Entre otras utilidades, estos programas permiten definir el público objetivo con cualquier variable disponible en el EGM; analizar el perfil de los consumidores de numerosos bienes y servicios; estimar el alcance de cada medio en el público objetivo; seleccio-

nar los soportes en función de la audiencia, de la rentabilidad o de la afinidad; aproximarse al plan óptimo; evaluar planes alternativos a partir de indicadores como los GRPs o la cobertura; y elaborar el calendario de inserciones.

### Oficina de Justificación de la Difusión

La Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) es una asociación integrada por medios de comunicación, agencias y anunciantes. Desde hace varias décadas controla la tirada útil y la difusión de más de 500 publicaciones, básicamente unos 90 diarios y cerca de 400 revistas. En cuanto a la difusión, verifica cómo se distribuyen las publicaciones: venta en quioscos, librerías u otros establecimientos, suscripciones individuales o en bloque, y distribución gratuita.<sup>13</sup> La OJD sirve para analizar cuatro cuestiones particularmente reseñables: muchas revistas no incluidas en el EGM; el número de lectores por ejemplar en las publicaciones recogidas en el EGM; las variaciones estacionales y geográficas; y la forma de adquisición.

En Estados Unidos una función análoga es desempeñada por la *Audit Bureau of Circulation* (ABC). Esta agencia recoge datos sobre la difusión, distribución o circulación de los medios impresos. Todos los periódicos o revistas tienen que llenar una *declaración de editor* para ABC dos veces al año. Esta declaración da la distribución del medio desglosada por forma de pago, tipo de edición, zona geográfica, etc. Estas cifras provienen del propio registro del editor y son revisadas por un auditor. Por tanto, parece una información fiable y valiosa para los directores de medios, aunque la difusión es una medida que no expresa el número de lectores.

### SOFRES, A. M.

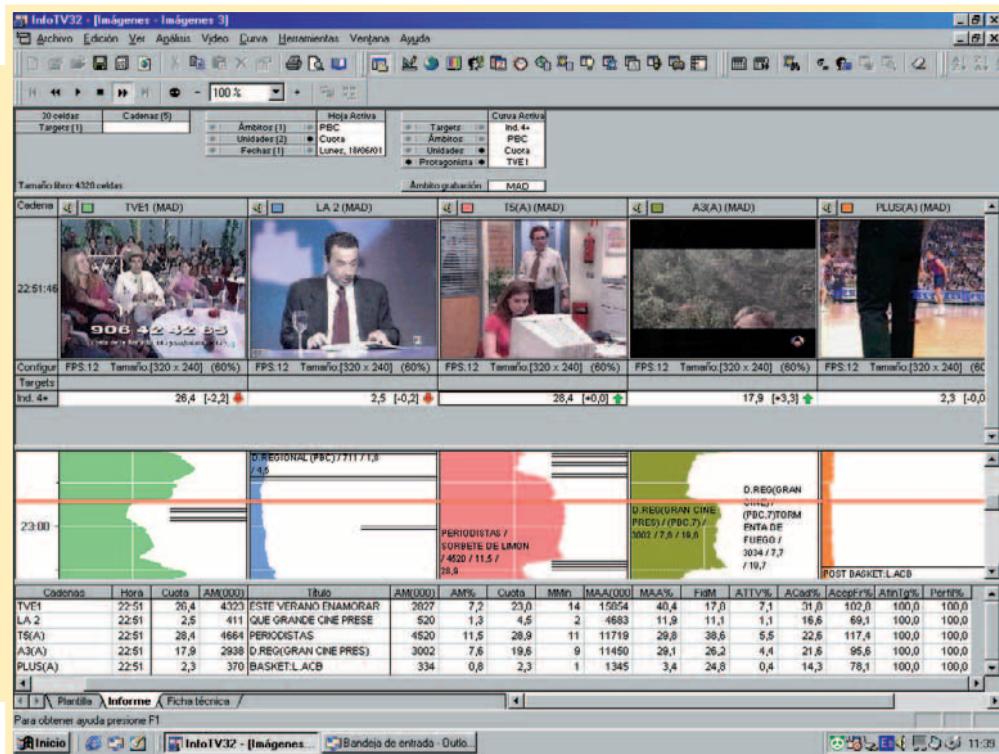
La empresa SOFRES, A. M. mantiene un panel de audímetros en 3.105 hogares, seleccionados aleatoriamente en toda España, y ahí controla continuamente las cadenas vistas por unos 10.000 individuos, con edades desde los 4 años. El audímetro está conectado a todos los televisores y vídeos de la casa, así como a la línea telefónica. Este aparato detecta automáticamente el estado de los televisores (*on/off*, canal sintonizado...) y de los vídeos (*on/off*, grabación, reproducción...), mientras que la persona expuesta se identifica pulsando el botón asignado en un mando a distancia (sistema llamado *people-meter*, que es habitual en todo el mundo). Los datos de audiencia son almacenados durante el día, y por la noche son transmitidos automáticamente al centro de gestión, mediante una llamada telefónica.<sup>14</sup>

Como se dijo anteriormente, A. C. Nielsen Company es la principal fuente de información sobre la audiencia de televisión en Estados Unidos.

La información que proviene de los audímetros es explotada por los planificadores con programas especializados. El más conocido es el InfoSysTV que comercializa la propia SOFRES y permite cotejar los datos de audiencia con las imágenes emitidas (véase la Figura 15-19). Este programa presta los mismos servicios que el TOM-Micro sobre los datos del EGM, pero además proporciona otras utilidades: por ejemplo, examinar los GRPs y demás indicadores de las campañas de la competencia, con posibles desgloses por cadenas, semanas, formatos de anuncios, posición en los bloques, etc.

### Otras fuentes

En España la inversión publicitaria puede ser analizada a partir de la información recopilada por INFOADEX. Dicha consultora mide el espacio publicitario comprado en los principales medios de comunicación y, desde 1994, comercializa esos datos con reconocimiento generalizado del mercado. No puede ser controlada toda la publicidad, porque es económicamente inviable un recuento exhaustivo de todos los formatos, inserciones y soportes (en radio, cine y medio exterior la información es autodeclarada por las propias ca-



**FIGURA 15-19.**  
Pantalla del programa  
InfoSysTV.

Fuente: Cortesía de  
TAYLOR NELSON SOFRS, A. M.

denas o los exclusivistas, mientras que en televisión y medios impresos se realiza un recuento empírico).<sup>15</sup> Las inversiones reflejan el precio que cuesta el espacio ocupado en los medios de comunicación, según las tarifas oficiales (a veces las tarifas reales tienen descuentos considerables). El procedimiento de medición no permite conocer los descuentos que el medio ha aplicado a cada anunciante. Tampoco es posible separar la publicidad de intercambio y otras inserciones que no han tenido contraprestación económica. Salvando estas inevitables limitaciones, los datos que INFOADEX recopila son muy útiles para la planificación de medios.<sup>16</sup> De cada marca competidora el programa INFAD XXI muestra el reparto del presupuesto por medios y soportes, su distribución temporal, así como el material emitido: formatos, secuencias, mensajes, creatividad, etc.

Existen muchas otras fuentes secundarias en España, pero tienen menos relevancia que las anteriores. Como simple muestra, cabe citar el *Estudio de Directivos de DEMOSCOPIA*, que cada año realiza unas 2.200 entrevistas a directivos sobre la audiencia de medios impresos y la compra de ciertos bienes, como servicios financieros, materiales de informática, ropa o automóviles; el *Estudio SIMM de DYM-PANEL*, que bienalmente hace 7.500 encuestas postales sobre la exposición a los medios de comunicación, el consumo de productos y marcas, los establecimientos de compra y las actitudes hacia los bienes consumidos; el *Estudio Miró de PANEL y AVENIR*, sobre publicidad exterior; etc.

## RESUMEN

Los medios de comunicación pueden clasificarse en dos grandes grupos: los convencionales, que son aquellos que se difunden masivamente, como la televisión, la prensa, las revistas, la radio, el cine y el medio exterior (soportes publicitarios ubicados fuera del hogar, como vallas, autobuses, marquesinas o estadios, entre otros); y los no convencionales, que son aquellos que van dirigidos directamente a receptores individuales, como los envíos por correo, las entregas en buzones, el marketing telefónico, la publicidad en el lugar de venta, los regalos publicitarios, Internet, etc.

Desde el punto de vista publicitario, cada medio de comunicación convencional posee unas características propias que le hacen adecuado para servir como vehículo de los mensajes que se quieren transmitir al público. Los diversos rasgos cualitativos y cuantitativos son los que hacen aconsejable la utilización de cada medio en la campaña de que se trate.

Los medios de comunicación han evolucionado rápidamente en los últimos años. Entre las principales tendencias reseñables cabe citar la fragmentación de las audiencias, el acortamiento de los anuncios y la creciente oferta publicitaria.

La planificación de medios es la etapa del proceso publicitario dirigida a seleccionar los medios, soportes y momentos en que transmitir el mensaje a un público determinado, en función de los objetivos de la campaña. El proceso de planificación de medios para una campaña consta de nueve etapas: análisis de los antecedentes; definición del público objetivo, selección de medios, selección de soportes, evaluación de planes, calendario de inserciones, presentación del plan propuesto, negociación y contratación y seguimiento y control.

La planificación de medios es posible gracias a los instrumentos para medir y analizar las audiencias. La obtención de estos datos y el software para su explotación son los ejes que vertebran el mercado de la planificación publicitaria. En España, por ejemplo, los principales proveedores de este mercado son el Estudio General de Medios, la Oficina de Justificación de la Difusión, SOFRES, INFOADEX y ODEC. A su vez, los clientes son los propios medios cuya audiencia es medida y los usuarios de la información con fines publicitarios (las mayores agencias, las centrales de medios y unos pocos anunciantes y consultores).

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué medios convencionales ofrecen mejores posibilidades para segmentar geográficamente? ¿Y para segmentar por contenidos?
2. ¿A qué se debe que la televisión suela atraer más inversión publicitaria que cualquier otro medio?
3. ¿Qué medios convencionales son más proclives a los argumentos racionales y cuáles a los estímulos emocionales?
4. ¿Qué formatos publicitarios están disponibles en la prensa? ¿Por qué la prensa es un medio tanto de grandes como de pequeños anunciantes?
5. ¿Qué diferencia existe entre la difusión y la audiencia de los medios impresos? ¿Cuál es más importante desde el punto de vista publicitario?
6. Explique qué implicaciones tienen la saturación publicitaria y la fragmentación de las audiencias en la planificación de medios.
7. ¿Qué se entiende por planificación de medios en el ámbito publicitario? ¿De qué etapas consta el proceso de planificación de medios?
8. Explique qué sentido tienen y cómo se calculan los siguientes indicadores: cobertura, GRPs, frecuencia media y coste por mil impactos.
9. Entre dos planes alternativos, uno con mayor cobertura y otro con más GRPs, ¿cuál convendría elegir para el lanzamiento de un nuevo producto? ¿Por qué?
10. ¿Cómo organizaría el calendario de inserciones para anunciar el estreno de una película de cine?
11. ¿Quiénes son los proveedores y los usuarios de las bases de datos y programas que se utilizan para la planificación de medios?

## NOTAS

1. Curry, David J. (1993), *The New Marketing Research Systems*, New York: John Wiley & Sons; Gold, Laurence N. (1994), "Technology in Television Research: The Meter," *Marketing Research* 6, 1, 57; Piirto, Rebecca (1993), "Do Not Adjust Your Set," *American Demographics* (March), 6; Sharon, Moshavi D. (1992), "Programmers, Nielsen Disagree Over Claim People-meter Underreports Kids," *ASAP* 122, 52, 10; Mandese, Joe (1993), "TV Ratings Monopoly Faces Changing Future," *Advertising Age*, November 15, 24; Miller, Cyndee (1993) "Networks Rally Around Study That Shows Strong Out-Of-Home Ratings," *Marketing News TM*, April 26, 1; Associated Press (1993) "Nielsen 'Finds' Another 20 Million TV Viewers," *Marketing News*, April 26, 1.
2. QUEIROS, Luis (1995), "Medición de la audiencia de televisión a nivel del segundo", Ponencia presentada en el *Primer Encuentro Internacional AIMC sobre investigación de medios*, Madrid.
3. En otros medios, como la prensa o la radio, también cabe plantear formatos publicitarios que se asemejen al contenido o programación habitual del medio.
4. MARTÍNEZ RAMOS, Enrique (1992), *El uso de los medios de comunicación en marketing y publicidad*, Madrid: Akal/Comunicación.
5. REDONDO, Ignacio (2000), *Marketing en el cine*, Madrid: Pirámide/ESIC.
6. GONZÁLEZ, María Ángeles (1998), *Curso de Publicidad*, 2ª ed., Madrid: Eresma & Celeste Ediciones.
7. REDONDO, Ignacio (2001), "Cómo planificar campañas publicitarias para estrenos de cine y lanzamientos de vídeo/DVD", Ponencia presentada en las *II Jornadas sobre Marketing Cinematográfico*, Madrid.
8. GONZÁLEZ, María Ángeles y CARRERO, Enrique (2000), *Manual de planificación de medios*, 2ª ed., Madrid: ESIC.
9. REDONDO, Ignacio (1998), "Planificación de medios para el 2000: una revisión de los modelos y programas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, Nº 1, pp. 111-122.
10. DÍEZ DE CASTRO, Enrique Carlos y MARTÍN ARMARIO, Enrique (1993), *Planificación Publicitaria*, Madrid: Pirámide.
11. GONZÁLEZ, María Ángeles y CARRERO, Enrique (2000), *Manual de planificación de medios*, 2ª ed., Madrid: ESIC.
12. AIMC (2001), *Resultados Acumulados del EGM de 2000: Individuos y Hogares*, Madrid: AIMC.
13. Para más información puede verse la página web: [www.aimc.es](http://www.aimc.es).
14. Para más información puede verse la página web: [www.odec.es](http://www.odec.es).
15. Para más información puede verse la página web: [www.ojd.es](http://www.ojd.es).
16. Para más información puede verse la página web: [www.sofresam.com](http://www.sofresam.com).
17. INFOADEX (2001), *Estudio INFOADEX de la Inversión Publicitaria en España 2001*, Madrid: INFOADEX.
18. Para más información puede verse la página web: [www.infoadex.es](http://www.infoadex.es).



# C A P Í T U L O

**Planificación  
publicitaria  
en medios  
no convencionales**



Internet es el medio de comunicación que ha despertado más interés en los últimos años. Su acelerada difusión y las expectativas de crecimiento han convulsionado en poco tiempo al mundo publicitario. La rápida extensión de la red puede observarse en la Figura 16-1, que muestra cómo ha ido creciendo en España el uso de los ordenadores personales, el nivel de acceso a la red y la tasa de usuarios de Internet.

Internet ha contribuido a la difusión de otros medios de comunicación.<sup>1</sup> Durante el año 2000, los diarios electrónicos más leídos en España fueron El País (593.000 lectores), El Mundo (331.000), Marca (293.000) y Expansión (119.000), cuyas portadas en la red pueden verse en la Figura 16-2. Y el 7 por ciento de los usuarios habituales de Internet declaró haber oído alguna vez la radio a través de la red.

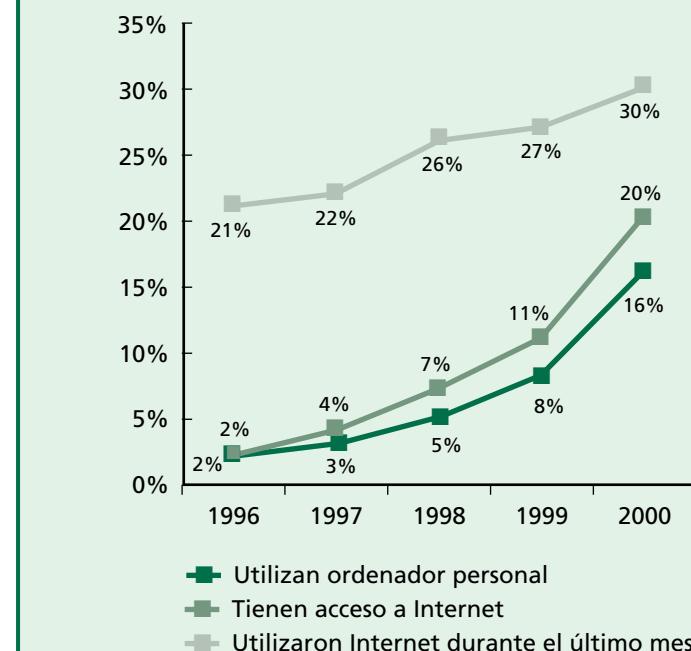
Por otra parte, Internet ha posibilitado un nuevo entorno para las transacciones comerciales. En el mismo año, el 12 por ciento de los *internautas* emplearon los servicios de las entidades bancarias. A su vez, el 8,1 por ciento respondió que había comprado algo por la red durante el último trimestre: dicho porcentaje se divide entre los que sólo habían comprado una vez (3,6 por ciento), los que habían hecho de dos a cuatro compras (3,3 por ciento) y quienes habían comprado en más ocasiones (1,2 por ciento). Estas cifras permiten extraer dos conclusiones: la primera es que sólo una pequeña parte de los *internautas* utiliza la red para hacer alguna compra; y, segunda, que la gente que compra lo hace normalmente de forma esporádica. Esta cruda realidad ha servido para que muchas empresas asuman expectativas más realistas sobre el comercio electrónico que las supuestas inicialmente.

Entre los productos comprados destacan los libros y revistas (24 por ciento), el software (17 por ciento), la música y los instrumentos musicales (14 por ciento), los ordenadores, componentes y periféricos (11 por ciento), los servicios relacionados con viajes, ocio y espectáculos (9 por ciento) y los vídeos, películas y (6 por ciento). Muy por detrás quedan los productos que el público no quiere dejar de comprar en el establecimiento: ropa, electrodomésticos, comestibles, coches, etc.

Para los usuarios del comercio electrónico, los factores que más estimulan la compra por la red son la comodidad (42 por ciento), el precio (19 por ciento) y la rapidez (13 por ciento). De los que habían comprado por la red, el 71 por ciento declaró haber quedado siempre satisfecho y el 26 por ciento casi siempre, mientras que sólo el 1 por ciento afirmó no haber quedado nada satisfecho.

Según una encuesta realizada en la primavera de 2000, un tercio de las empresas de España tenía alguna presencia en Internet. Estas empresas señalaron los objetivos buscados con su presencia en la red: hacer pu-

**FIGURA 16-1.**  
Porcentaje de la población que usa Internet en España: 1996-2000.



Fuente: Estudio General de Medios.

**FIGURA 16-2.**  
Periódicos españoles más difundidos en Internet.



blicidad (78 por ciento de las respuestas), informar sobre los productos y servicios (68%), captar clientes (54%), mejorar la atención al cliente (54%) y vender (33%). En otras encuestas la venta también aparece como un motivo secundario de la presencia en Internet, mientras que principalmente se busca transmitir una imagen corporativa, informar sobre los productos, hacer publicidad o atender al consumidor.

Las expectativas de Internet como medio de comunicación y comercio fueron motivando un creciente interés por su audiencia. De ahí que surgieran tres paneles para medir la audiencia en Internet: Netratings, Netvalue Ad. Impact y Mediameetrix (las características se pueden ver en la Figura 16-3).

**FIGURA 16-3.**  
Paneles de audiencia de Internet en España.

	NETRATINGS	NETVALUE AD. IMPACT	MEDIAMETRIX
Accionistas	A.C.NIELSEN 80% NETRATINGS 20%	TAYLOR NELSON SOFRES	IPSOS/GFK/OBSERVER GROUP
Seguimiento del panel	120.000 entrevistas para analizar la penetración (más de 500 mensuales)	3.000 entrevistas al mes	2.500/3.000 entrevistas al mes
Metodología para estudiar la penetración	entrevista telefónica (RDD)	entrevista telefónica (RDD)	entrevista telefónica (RDD)
Universo	personas que han utilizado Internet en los últimos 30 días en el hogar	personas que han utilizado Internet en los últimos 30 días en el hogar	personas que han utilizado Internet en los últimos 30 días en el hogar
Tamaño del panel	4.000 (hogar)	4.000 (hogar)	3.000 (hogar)

Fuente: Zenithmedia (2001), *Internet en España*.

Entre los **medios no convencionales** están el correo, el teléfono o Internet. Son medios dirigidos directamente a receptores individuales. Pueden ser muy útiles para anunciar y vender todo tipo de bienes y servicios. Por ejemplo, las compañías de automóviles, las editoriales y las empresas de ordenadores, entre otras, envían regularmente cartas a sus clientes para anunciarles nuevos productos y ofertas. Además, el correo no es el único medio de comunicación directa. Los medios no convencionales se pueden clasificar en postales y transmisores. Los postales incluyen servicios de correo privados o públicos, que distribuyen impresos, materiales audiovisuales, muestras, etc. Los transmisores comprenden el fax, el teléfono, la televisión por cable interactiva e Internet, y transmiten mensajes impresos, sonoros o audiovisuales.

Una característica de la publicidad en medios no convencionales es que trata de obtener una respuesta inmediata del público en forma de solicitudes de información, evaluación de alternativas, compromisos o compras. Por **marketing directo** se entiende la forma de comunicación comercial orientada a obtener encargos o pedidos directos del público objetivo. Es un sistema interactivo que utiliza técnicas de comunicación para lograr una respuesta medible o una transacción en cualquier lugar. El marketing directo también puede llevarse a cabo mediante medios convencionales. Por ejemplo, los anuncios de televisión que muestran un número de teléfono para comprar el producto, son una forma de marketing directo, aunque utilicen un medio convencional.

Este capítulo trata sobre los medios no convencionales en cuatro partes: la primera explica las razones del rápido crecimiento de estos medios; la segunda valora sus ventajas e inconvenientes; la tercera describe los principales medios no convencionales; y la última expone cómo valorar su rentabilidad en una campaña.

## CRECIMIENTO DE LOS MEDIOS NO CONVENCIONALES

Los medios no convencionales han crecido rápidamente durante las últimas décadas. Un informe señala que la publicidad en estos medios promueve el 12% de las ventas al público en Estados Unidos.<sup>2</sup> Varios factores han motivado el rápido crecimiento: los avances tecnológicos en los medios, las bases de datos informatizados, el creciente valor asignado al tiempo por los consumidores, la fragmentación del mercado de masas y la disponibilidad de tarjetas de crédito.

**Avances tecnológicos en los medios.** La tecnología ha sido probablemente el estímulo más importante para el crecimiento de los medios no convencionales. Los avances tecnológicos que permitieron imprimir en *offset*, emitir las ondas radiofónicas en AM y FM, y difundir la televisión en color, revolucionaron los medios convencionales a mediados del siglo XX. Sin embargo, el progreso tecnológico más reciente ha aportado más a los medios no convencionales. Por ejemplo, mejores equipos de comunicación han contribuido a que los servicios telefónicos sean más baratos, sencillos y fiables, y a que estén disponibles más fácilmente en todo el mundo. Los avances tecnológicos también han abaratado los costes postales, mejorando el transporte de las mercancías y la puntualidad de las entregas. Y el avance más relevante de los medios no convencionales ha sido Internet. El lanzamiento de este medio y su rápido crecimiento han sido consecuencia de un progreso revolucionario en los ordenadores, las comunicaciones y las tecnologías informáticas.

**Bases de datos informatizados.** La amplia difusión de ordenadores personales baratos y potentes ha ayudado mucho al sector. Una ventaja importante es que las empresas pueden conservar registros precisos de los clientes, con sus direcciones, datos sociodemográficos, hábitos de compra y respuesta a la publicidad. La base de datos sobre clientes es el núcleo de cualquier programa de marketing directo. La informatización de los registros de los

clientes permite muchos análisis interesantes sobre la demanda. Además, los programas facilitan que las empresas personalicen sus ofertas en función de los perfiles del cliente.

Por ejemplo, en Estados Unidos AT&T ha creado registros de millones de usuarios de sus servicios telefónicos. Entre otras cuestiones, los registros incluyen números de teléfono, direcciones, gasto telefónico mensual y número de líneas en propiedad. En particular, los últimos tres datos pueden indicar la capacidad adquisitiva de la persona. Esta base de datos se convirtió en un activo importante de la compañía cuando en 1990 decidió entrar en el negocio de las tarjetas de crédito, con su Universal Card. AT&T tuvo acceso inmediato a un gran número de clientes y pudo dirigirles nominalmente una promoción personalizada en función de su gasto esperado. Como resultado, a los seis meses Universal Card había conseguido más de un millón de usuarios, que gastaron más de cien millones de dólares con la tarjeta.<sup>3</sup>

**Valor del tiempo.** Muchos países desarrollados han llegado a ser sociedades de personas “ricas en dinero y pobres en tiempo”.<sup>4</sup> Buena parte de su población ha elevado el nivel de ingresos, pero dispone de menos tiempo. La razón principal de este cambio ha sido el crecimiento del segundo sueldo en los hogares con la incorporación de la mujer al mercado laboral. El valor del tiempo ha aumentado significativamente porque las familias ahora trabajan más, obtienen mayores ingresos pero disponen de menos tiempo. Los miembros del hogar están menos motivados para comprar de forma tradicional. Los medios no convencionales permiten que las empresas alcancen directamente a los consumidores, y que éstos compren de forma rápida sin tener que desplazarse. Según se va valorando más el tiempo, también va creciendo la respuesta del público al marketing directo.

**Fragmentación del mercado de masas.** Con el paso del tiempo, la calidad de los bienes fabricados generalmente va creciendo mientras que su precio va bajando.<sup>5</sup> Este fenómeno es conocido como curva de experiencia. A la vez han ido aumentando los ingresos disponibles por los consumidores. Ambos factores han permitido que el público demande productos que satisfagan mejor sus necesidades, aun cuando deba pagar más por ello. Estos factores también han motivado que las empresas diferencien sus productos de la competencia, con el fin de atraer mejor a los consumidores y cobrar mayores precios. Como consecuencia el mercado de masas se ha parcelado.

Los medios convencionales, como la televisión y la prensa, son ideales para alcanzar un mercado único que desea un producto único. Sin embargo, cuando millones de consumidores de todo el país desean productos con diferentes características y especificaciones, las empresas deben alcanzarlos directamente con ofertas y mensajes adaptados a las necesidades particulares. Entonces son más eficientes los medios no convencionales. Luego en mercados fragmentados los medios no convencionales sirven mejor que los convencionales para comunicarse personalmente con los consumidores.

**Difusión de las tarjetas de crédito.** La aceptación de la tarjeta de crédito como medio de pago ha facilitado mucho el crecimiento de los medios no convencionales, especialmente el telemarketing y el comercio electrónico. La primera tarjeta de crédito probablemente fue introducida por Diners Club en 1950, seguido por American Express y Bank of America en 1958.<sup>6</sup> Otros bancos hicieron lo mismo en los sesenta, promoviendo más la difusión de esta forma de pago. La tarjeta de crédito tiene dos ventajas importantes sobre los cheques o el dinero en efectivo: permite a los consumidores comprar a crédito, aunque no tengan efectivo disponible y no requiere la presencia física o el intercambio material. Las empresas pueden realizar ofertas sugerentes y facilitar la compra inmediata a través del pago a crédito (véase la Figura 16-4). Esta posibilidad es fundamental para las empresas que venden por teléfono e Internet, pues si no tendrían difícil el cobro por correo.

La disponibilidad de crédito puede animar a los compradores impulsivos, que no harían las mismas compras si estuviesen obligados a esperar y reflexionar durante más tiempo.

## VALORACIÓN DE LOS MEDIOS NO CONVENCIONALES

### Ventajas de los medios no convencionales

Como ventajas de los medios no convencionales, cabe señalar que se controla mejor el alcance, la frecuencia y el contenido del anuncio; que la respuesta al anuncio mejora y es más fácilmente medible; y que permite entablar mejores relaciones.

**Precisión en el alcance.** La mayor ventaja de los medios no convencionales probablemente sea la precisión con que se puede llegar a los receptores, gracias a las bases de datos disponibles. Como mínimo, las bases de datos deben contener los nombres de las personas y un medio de contacto, como el número de teléfono o la dirección. Generalmente, las bases de datos también contienen información sobre las características de las personas, incluyendo su respuesta pasada a los medios no convencionales. Los anunciantes pueden utilizar esta información para llegar más eficazmente a las personas. Por ejemplo, una empresa que planea enviar cupones por correo, puede seleccionar en las bases de datos a aquellas personas que no consumen su marca y a la vez canjean cupones. De esta forma, aumentará la demanda de su marca sin reducirse los ingresos que provienen de quienes compran al precio habitual. En la práctica los anunciantes no suelen examinar a cada persona de la base de datos, pero pueden seleccionarlos en función de criterios sociodemográficos, estilos de vida, hábitos de compra, etc.

**Control de la frecuencia.** Los consumidores difieren en cuanto a la cantidad de veces que necesitan ver un anuncio para responder efectivamente a su propuesta (véase Capítulo 4). Gracias a los medios no convencionales, el anunciante puede controlar mejor la frecuencia con que es visto el mensaje. Se intentará entonces que cada persona reciba el mensaje tantas veces como resulte más efectivo. Este control es posible porque el anunciante puede contabilizar cada intercambio producido entre la empresa y el consumidor. Una vez registrados los intercambios, podría examinar toda la historia de las ocasiones en que el consumidor ha contactado con el anunciante.

**Contenido personalizado.** En los medios convencionales los anuncios normalmente son difundidos junto a muchos otros programas y mensajes. En consecuencia, el anunciante no puede personalizar el anuncio para cada receptor. Sin embargo, en los medios no convencionales los anuncios pueden enviarse solos o junto a otros mensajes. Así que el anunciante tiene la opción de personalizar los mensajes. Esta personalización puede afectar a la forma del anuncio, al contenido del mensaje, a la oferta promocional, etc. Los mensajes personales suelen ser más eficaces que los mensajes estandarizados.

**Respuesta apropiada.** Los medios no convencionales suelen conseguir respuestas más inmediatas y efectivas a los mensajes publicitarios. Por ejemplo, las empresas de telemarketing buscan contestaciones inmediatas; las compañías de venta por correo incluyen tarjetas franqueadas para facilitar los pedidos; y la compra en Internet puede cerrarse sólo con un clic del ratón. Por el contrario, los medios convencionales no están organizados naturalmente para la respuesta inmediata. A veces sí ofrecen la posibilidad de responder in-



**FIGURA 16-4.**  
Uno de los primeros anuncios de VISA sobre las ventajas del pago con tarjeta.

Fuente:  
Reimpreso con permiso de Raventós, J. M. (2000), "Cien años de publicidad española: 1899-1999", Mediterránea Books.

mediatamente, pero lo hacen sugiriendo al público que utilice los medios no convencionales: correo, teléfono o Internet.

La respuesta ante los medios no convencionales es mucho más elevada que ante los medios convencionales. En efecto, las campañas donde se gana un premio han conseguido tasas de respuesta muy elevadas (véase la Figura 16-5). No obstante, las tasas de respuesta han ido disminuyendo a medida que los consumidores han sido saturados.

**Fácil medición.** Los medios no convencionales permiten una medición fácil y directa de la respuesta del público. En una base de datos es posible contabilizar el gasto publicitario por individuo, el objetivo buscado para cada persona y la naturaleza de su respuesta. Luego estos tres componentes pueden ser analizados para determinar cómo responden los consumidores ante la publicidad, con un nivel de detalle inalcanzable en los medios convencionales.

**Relación personal.** Los medios no convencionales facilitan a las empresas una mayor relación personal con los consumidores. El hecho de personalizar la relación con el público contribuye a mantener su lealtad. La relación se puede concretar de muchas maneras: un boletín informativo, rebajas, cupones, regalos periódicos enviados por correo, etc. Por ejemplo, Walden Books cuenta con un servicio que va rastreando las adquisiciones de 1,5 millones de compradores de libros, y les envía por correo un boletín informativo adaptado personalmente a sus presumibles preferencias.<sup>7</sup>

### Inconvenientes de los medios no convencionales

Los medios no convencionales presentan dos claras desventajas en relación con los medios convencionales: el coste y el intrusismo.

**Coste.** Los medios no convencionales alcanzan a los consumidores individualmente. Cada contacto supone a menudo una gestión personal, como una llamada telefónica o la entrega de una carta en el buzón. Como las tareas realizadas por personas suelen ser más caras que las hechas por máquinas, los medios no convencionales tienden a ser bastante más costosos por contacto. Por ejemplo, en Estados Unidos una campaña de correo podría costar al menos quince centavos por hogar alcanzado, sólo en gastos de envío. En comparación, un programa de televisión que llegue al 14 por ciento de la población, con una tarifa publicitaria de 450.000 dólares por anuncio, podría suponer unos cinco centavos por hogar alcanzado. Sin embargo, en términos de respuesta los medios no convencionales pueden ser más eficientes que los medios convencionales, por los motivos antes señalados. Por ejemplo, el supermercado Dick en Nueva Orleans empezó a enviar por correo a los compradores habituales un folleto de dieciséis páginas con las ofertas especiales, en vez de

**FIGURA 16-5.**  
*Tasas de respuesta ante campañas en medios no convencionales.*

Empresa	Tipo	Alcance	Tasa de respuesta	Coste por respuesta	Tasa de conversión	Ingresos por venta
Focus Software	correo	1.000	8%	182\$	35% (precio de oro)	975\$
TCI Cable Television	correo	140.000	4%	15\$	nd (precio de plata)	nd
IBM AS/400 catalog	catálogo	125.000	29%	155\$	nd	3.274\$
GEO Prizm	correo electrónico	300.000	21%	3\$	12% (precio de bronce)	nd
USPS Elvis stamp	correo	707.000	23%	2\$	100%	nd
First Bank VISA card	correo	1.500	8%	476\$	6,3%	nd

Fuente: Extraído de los registros de campañas galardonadas con los Premios Echo 1996.

utilizar los anuncios de periódico. Esta tienda de alimentación consiguió aumentar las ventas en un 4 por ciento, lo que compensó más que sobradamente el coste de la publicidad por correo (100.000 dólares más cara que los anuncios en prensa).<sup>8</sup>

**Intrusismo.** Algunos medios no convencionales, como el teléfono y el fax, alcanzan a las personas en momentos o lugares que ellos consideran privados. También lo hacen a través de un medio que las personas no controlan totalmente o a veces no esperan. Por ejemplo, un telespectador generalmente está familiarizado con los bloques publicitarios y puede predecir su frecuencia e incluso su duración aproximada. Sin embargo, un ama de casa no sabe cuándo ni cómo va a recibir las llamadas de las empresas de telemarketing. Por estas razones, los medios no convencionales tienden a ser más intrusivos. Si el mensaje en esos medios no es cuidadoso con la valoración del tiempo y la intimidad de la persona, puede provocar el inmediato rechazo del receptor. Por ejemplo, una empresa de telemarketing que llama ofreciendo una suscripción a mitad de una cena familiar.

Además, los medios no convencionales se apoyan en la recogida y análisis de informaciones del consumidor. Muchas bases de datos han sido creadas registrando las compras de los clientes pero otras veces se obtienen a partir de información facilitada por el propio consumidor. En cualquier caso, los consumidores tienen derecho a que estos datos no sean utilizados para fines distintos de aquellos para los que fueron recogidos. En muchos países se ha procedido a regular el tratamiento informatizado de los datos, para proteger la intimidad de los ciudadanos. Por ejemplo, en España una ley prohíbe a las empresas vender información de sus clientes para que otras compañías la utilicen con fines comerciales.<sup>9</sup> La Agencia de Protección de Datos es la encargada de velar por el cumplimiento de sus preceptos. Por ejemplo, en 1995 impuso una multa de cien millones de pesetas a Telefónica por vender datos sobre sus abonados a otras empresas.

## LOS PRINCIPALES MEDIOS NO CONVENCIONALES

Este apartado describe los tres medios no convencionales más importantes: el correo, el teléfono e Internet. El correo es el más antiguo pero sigue teniendo un enorme potencial. El teléfono es más moderno y se ha convertido en el eje de un sistema integral denominado telemarketing. Internet es un medio joven con grandes expectativas de crecimiento.

### Correo

La publicidad por correo es muy antigua. Mucha gente cree que tomó su forma actual a finales del siglo XIX, cuando emprendedores como Montgomery Ward y John Sears empezaron a enviar por correo sus catálogos y a garantizar la devolución de las compras (véase Capítulo 1). Este sistema de venta tuvo éxito porque facilitaba que los consumidores de las zonas rurales dispusiesen de los artículos comercializados en las grandes ciudades, con la opción gratuita de probar el producto. Ahora bien, desde mucho tiempo antes ya se habían hecho significativos esfuerzos para anunciar y vender por correo (véase la Figura 16-6). Incluso la garantía de devolución ya había sido ofrecida de una forma primitiva. Por ejemplo, en 1744 Benjamin Franklin ofrecía la siguiente garantía para los libros de su catálogo: "Las personas que viven lejos, cuando envíen sus pedidos y el dinero a B. Franklin, tendrán los mismos derechos que si estuvieran presentes".<sup>10</sup>

Lo que más ha contribuido al crecimiento del correo en el último siglo ha sido la posibilidad de llegar a cualquier domicilio a bajo precio, incluso en las áreas rurales de difícil acceso. Entre los factores que han ayudado a este desarrollo destacan la mejora de los transportes, la organización en códigos postales, la informatización de los procesos y la aplicación de los avances tecnológicos para almacenar y repartir más eficazmente la correspondencia.

**FIGURA 16-6.**  
*Algunos precursores del marketing directo.*

Año	Hitos del marketing directo
1450	Se imprimen y editan algunos catálogos comerciales.
1498	Aldus Manutius publica un catálogo de 15 libros con sus precios.
1667	William Lucas edita un catálogo de jardinería.
1744	Benjamin Franklin publica un catálogo de 600 libros y los garantiza.
1830	Empresas de venta por correo comercializan en Nueva Inglaterra artículos deportivos y de recreo.
1845	Tiffany & Co. edita su catálogo de artículos "de lujo".
1886	Sears edita su primer catálogo.
1887	El catálogo de Montgomery Ward ofrece una garantía de reembolso.
1912	L. L. Bean vende por correo botas de caza con suelas de goma.

Fuente: Muldoon, Katie (1990), "Time Flies When You Have Fun," *DM News*, March 12, 26.

La publicidad por correo puede considerarse una forma de publicidad impresa bien diferenciada. Como se basa en el envío de materiales escritos, la publicidad por correo cuenta con todas las ventajas de los medios impresos, como la producción masiva de anuncios, la recogida de información detallada y la capacidad de ser retenida, leída a placer y traspasada a otros. Pero el correo presenta como ventaja sobre los medios impresos que puede dirigirse personalmente a los receptores.

Entre las formas más populares de publicidad por correo destaca el catálogo de ventas, que contiene precios, detalles e imágenes de los artículos ofrecidos. Los consumidores pueden solicitar los artículos por correo, teléfono, fax o Internet. Los catálogos anuales o estacionales se envían a los hogares, a modo de promoción. Los minoristas suelen enviar por correo folletos donde anuncian artículos rebajados a todos los hogares de su zona de influencia.

Los anunciantes pueden utilizar el servicio público de correos o cualquiera de los servicios privados. Los servicios privados más conocidos en Estados Unidos son UPS (United Parcel Service), que está especializada en entregas rápidas de paquetes, y FedEx (Federal Express), que fue pionera en la entrega al día siguiente de cartas y paquetes. En España destaca la empresa de transporte urgente SEUR. No obstante, muchos de los materiales promocionales enviados por correo son gestionados por servicios privados menos conocidos, que nacieron para entregar periódicos y revistas. Los servicios privados suelen tener dos desventajas respecto a los servicios públicos de correos: el servicio público puede obtener mayores economías de escala; y la mayoría de los hogares posee sólo un buzón para recibir correo, que está dedicado al correo público y no puede ser utilizado por otros servicios. Sin embargo, el correo público tiene el inconveniente de ser más lento, debido a su mayor tamaño y burocracia.<sup>11</sup> Eso contribuyó a que se crearan numerosos servicios privados durante el último cuarto del siglo xx.

El uso del correo es especialmente ventajoso para las jóvenes o pequeñas empresas que conocen bien su mercado objetivo. Dichas compañías no pueden pagar las tarifas de la publicidad convencional, ni tampoco necesitan la amplia cobertura que ésta proporciona. Quizá estas compañías no consigan situar sus productos de forma barata y rápida entre los minoristas establecidos. La solución para ellas consiste en anunciar y vender sus productos por correo, evitando el sistema de distribución tradicional. Por ejemplo, la empresa Dell tuvo un éxito fulminante cuando empezó a comercializar ordenadores baratos a través del correo. De esta forma, eliminó los costes y las dificultades de un canal de distribución que favorecía a las empresas establecidas.

Actualmente las grandes empresas utilizan mucho el correo porque permite seleccionar muy bien a los receptores. Observemos los siguientes ejemplos:

- Las empresas de tarjetas de crédito habitualmente envían por correo numerosas promociones por dos motivos. Primero, porque las promociones se incluyen en el extracto mensual corriente con un coste marginal pequeño. Segundo, porque poseen un buen registro sobre los hábitos de compra de sus clientes y, en consecuencia, pueden adaptar las promociones a cada tipo de consumidor.
- Las compañías aéreas suelen enviar por correo a sus grandes clientes anuncios sobre su propia oferta y los servicios de hoteles y compañías de alquiler de coches. Todo gracias a que los programas de vuelo frecuente de las compañías aéreas proporcionan una rica base de datos sobre los modelos de viaje de los clientes, que pueden ser analizados para diferenciar varias promociones.
- Algunas tiendas de alimentación animan a los clientes a utilizar una tarjeta para comprar sus productos. Esta tarjeta permite al establecimiento mantener un registro de las compras del cliente. Luego, mediante el correo, se puede enviar a los consumidores cupones u otras promociones, basándose en sus compras anteriores en el establecimiento. Para maximizar las ganancias obtenibles con los cupones, habría que enviar por correo a los consumidores sólo aquellas promociones eficaces, y para aquellas marcas que no compraría de otra forma (véanse capítulos 9 y 12).

## Teléfono

El teléfono es un medio del siglo xx. El servicio de teléfono fue comercializado a principios de la pasada centuria. Ha pasado de ser un simple medio de comunicación hasta suponer el principal soporte del telemarketing. Una innovación que ha facilitado mucho el telemarketing ha sido la introducción de las líneas gratuitas patrocinadas por ciertas empresas. El primer apartado explica la respuesta ante la publicidad por teléfono y el segundo describe el telemarketing.

**Respuesta a la publicidad por teléfono.** La publicidad por teléfono consiste en transmitir mensajes comerciales a través del auricular. ¿Quién responde a la publicidad por teléfono? ¿Cómo pueden las empresas mejorar su respuesta? Desvelar estas cuestiones supone dar el primer paso para diseñar anuncios efectivos. Aunque se ha estudiado mucho la respuesta ante la televisión y los medios impresos, la investigación sobre la respuesta ante el teléfono es muy limitada. El estudio de John Wyman fue el primero que examinó la respuesta a la publicidad por teléfono en Estados Unidos.<sup>12</sup> Se basó en una encuesta de ámbito nacional de mil hogares elegidos aleatoriamente.

Uno de sus hallazgos consistió en establecer la importancia que los consumidores dan a varias características de los anuncios telefónicos (véase la Figura 16-7). Aunque normalmente se considere que el interés y la experiencia pasada son los mejores augures de la compra de un producto, este estudio concluyó que en el telemarketing lo más importante es emplear un vendedor profesional y educado.

Otro descubrimiento importante consistió en identificar los rasgos sociodemográficos de los consumidores que aceptan o rechazan la publicidad por teléfono (véase la Figura 16-8). Los que aceptan tienden a ser más jóvenes y a tener menos recursos económicos y nivel de estudios. Estas diferencias sugieren que las personas que aceptan son consumidores menos sofisticados, o bien que son menos proclives a comprar en las tiendas tradicionales. En cualquier caso, las empresas de telemarketing deben replantearse la estrategia de diferenciar a los segmentos con mayores rentas, como si éstos fuesen los más propensos a responder. Puede suceder justamente lo contrario.

Quizá el descubrimiento más importante es que las personas que aceptan suelen haber recibido pocos anuncios telefónicos (tres o menos) en el trimestre anterior, y quienes rechazan suelen haber recibido muchos más (de diez en adelante). Esta observación sugiere que los consumidores que reciben muchos anuncios por teléfono tienden a rechazarlos, bien porque la cantidad de publicidad excede su capacidad de compra o bien porque están cansados

**FIGURA 16-7.**  
*Valoración de los consumidores sobre varios atributos del telemarketing.*

Atributo	Importancia media en una escala de 1 a 6
El vendedor es profesional y educado	5,3
Habla una persona en vez de un ordenador	5,1
La empresa que llama tiene buena fama	5,0
La llamada se recibe en un momento oportuno	4,9
El consumidor muestra interés por el producto	4,7
La experiencia previa del producto es buena para el consumidor	4,5

Fuente: Stone, Bob, and John Wyman (1992), *Successful Telemarketing*, Lincolnwood, IL: NTC Books.

o disgustados con los anuncios. En cualquier caso, este descubrimiento revela un problema para las empresas de telemarketing: hay que buscar a las personas que en el pasado aceptaron la publicidad por teléfono, pero no se les debe saturar con excesivas propuestas. Por eso conviene que las empresas de telemarketing no busquen siempre a los mismos potenciales consumidores en las bases de datos disponibles, sino que se dirijan también a otros posibles clientes no recogidos en las listas o que no parezcan *a priori* tan predispuestos.

**Telemarketing.** El **telemarketing** es un sistema integral de análisis del mercado, promoción del producto, identificación de posibles compradores, generación de las ventas y ofrecimiento de servicios posventa, que se basa en el teléfono y se ayuda de otros medios. En concreto, comprende las llamadas directas a los consumidores (telemarketing *proactivo*), el ofrecimiento de servicios cuando llaman espontáneamente los clientes (telemarketing pasivo) y la estimulación de llamadas de los consumidores mediante anuncios en otros medios (telemarketing indirecto). El telemarketing ha crecido mucho en los últimos años porque las empresas han observado que la colocación de un número de teléfono en la publicidad puede impulsar bastante las solicitudes de información y las compras efecti-

**FIGURA 16-8.**  
*Características de quienes aceptan y rechazan la publicidad por teléfono*

Características sociodemográficas	Porcentaje de personas que aceptan, por grupos	Porcentaje de personas que rechazan, por grupos
<b>Edad</b>		
De 18 a 24 años	21%	10%
55 años o más	8	13
<b>Nivel de estudios</b>		
Bachillerato o menos	46%	29%
Licenciado universitario	15	23
<b>Ingresos anuales</b>		
Menos de 15.000 dólares	12%	7%
Entre 35.000 y 50.000 dólares	13	22
<b>Anuncios de teléfono recibidos en el último trimestre</b>		
3 o menos	60%	48%
de 4 a 9	23	25
10 ó más	17	27

Fuente: Stone, Bob, and John Wyman (1992), *Successful Telemarketing*, Lincolnwood, IL: NTC Books.

vas. Para explotar plenamente esta posibilidad, las empresas tienen que establecer un número gratuito, atenderlo con vendedores expertos y anunciar el número principalmente en anuncios convencionales.

Vamos a analizar brevemente la gestión del marketing telefónico en conjunción con la publicidad por correo, los anuncios impresos, la publicidad en televisión y las promociones de ventas.

**Publicidad por correo.** Los anuncios por correo obtienen una tasa mayor de respuesta si van acompañados de un número de teléfono gratuito, en lugar de incluir un sobre ya franqueado. Algunos especialistas señalan que las ventas por catálogo aumentan un 20 por ciento cuando se facilita un número de teléfono gratuito en vez de una tarjeta de pedido por correo. La mayor efectividad de los pedidos telefónicos puede deberse a que el público prefiere tener la posibilidad de hablar con un vendedor o realizar la venta inmediatamente.

**Anuncios impresos.** Los anuncios impresos indican frecuentemente un número de teléfono para que los consumidores puedan obtener información adicional sobre el producto o bien realizar la compra (véase la Figura 16-9). La información es necesaria para productos complejos como los ordenadores, los inmuebles o los servicios financieros. En estos

Este anuncio de Ford Escort LX muestra una lista de características y un llamado a la acción.

Características:

- New integrated control panel
- New driver's door remote keyless entry system
- Improved steel safety cell construction
- New AM/FM stereo with premium speakers
- Standard dual air bags\*
- New 2.0L 4-cylinder SPI engine with 25% more power

\*Always wear your safety belt. MSRP '97 Escort & '97 Escort LX with PEP 3.17A. Total, tax extra.  
For more info: 1-800-286-1153 or <http://www.ford.com>

**BUILT**

IT'S PRICED REALLY NICE AND IT'S BUILT OH-SO WELL.

**Smart**

Fuente: Cortesía de Ford Motor Company.

**FIGURA 16-9.**  
*Anuncio impreso que indica el número de teléfono y la página Web.*

casos el anunciante no puede presentar toda la información necesaria en la publicidad impresa. Los anuncios impresos pueden promover la venta por teléfono, si los productos son conocidos y provienen de una compañía famosa. Por ejemplo, las compras de metales preciosos, acciones o fondos de inversión pueden realizarse a través de un número de teléfono gratuito publicado en anuncios impresos.

**Publicidad en televisión.** Conviene que los anuncios de productos complejos en televisión vayan también acompañados de un número de teléfono gratuito donde los telespectadores puedan solicitar información adicional. Además, los *spots* de productos con características demostrables deberían incorporar especialmente un número de teléfono gratuito. La televisión es ideal para estos productos, y una buena demostración puede provocar la respuesta inmediata del consumidor. Como el tiempo en televisión es caro, los anuncios con número de teléfono gratuito deben ser diseñados específicamente para el marketing directo. Tales anuncios deben enfatizar la urgencia de los consumidores para efectuar la compra inmediatamente. Los infomerciales, que generalmente son emitidos a las horas menos populares, están diseñados con frecuencia para una respuesta inmediata. Por tanto, los infomerciales deben incluir habitualmente un número de teléfono, en donde el público pueda obtener más información o comprar el producto. Las empresas de nuevos utensilios o aparatos de cocina utilizan a menudo esta forma de telemarketing, porque pueden hacer buenas demostraciones del objeto en televisión y facilitar un número gratuito de teléfono donde comprar inmediatamente.

**Promociones de ventas.** Como las promociones no son siempre claras, interesa apoyar un número de teléfono en donde el consumidor pueda informarse oportunamente. En especial conviene para los concursos, las ventas con regalo, las muestras y los premios. Las promociones requieren la participación del consumidor, que a veces se involucra mucho, de modo que el número de teléfono facilita la obtención de nueva información y la posible compra del producto. Además, el número de teléfono gratuito también contribuye a aumentar la participación en las promociones.

Por ejemplo, Quaker Oats desarrolló una promoción en la que unas cajas de Cap'n Crunch contenían un mapa del lugar donde estaba enterrado el tesoro del pirata LaFoote. La compañía apostó por una innovación sugerente y proporcionó un número de teléfono gratuito para que los participantes llamaran para averiguar la ubicación correcta. Si el mensaje de teléfono registrado indicaba un lugar que encajaba con otro del mapa, la persona que llamaba ganaba una bicicleta Huffy. El número de teléfono gratuito tuvo un éxito extraordinario: en cuatro meses generó más de veinticuatro millones de llamadas e hizo que la cuota de mercado creciese un 33 por ciento.<sup>13</sup>

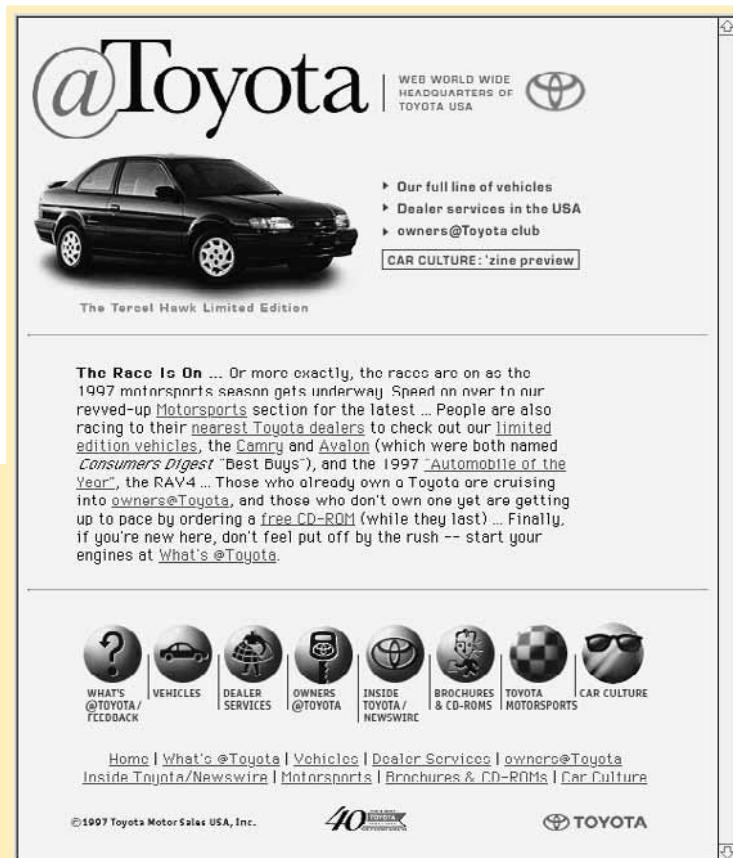
Aunque vender sea el fin último de casi todo el marketing, conviene considerar que el telemarketing no debe ser diseñado sólo para dicho fin. En particular, las empresas pueden también emplear el marketing telefónico para proporcionar información sobre los productos, identificar posibles compradores y ofrecer servicios posventa. Por ejemplo, los motores del aspirador Kirby contactan primero por teléfono con los hogares potenciales, para generar interés por el electrodoméstico, y luego envían un vendedor a la casa para hacer una demostración y cerrar la venta. Cuando el telemarketing se utiliza para ofrecer un servicio posventa, contribuye eficazmente a garantizar la satisfacción del consumidor y su lealtad hacia la marca.

## Internet

**Internet** es una red mundial de ordenadores a través de la que se pueden comunicar entre sí las personas y las instituciones. Internet ha aportado muchísima flexibilidad para las conexiones interpersonales. Por ejemplo, las comunicaciones se pueden establecer de un individuo a otro, de uno a muchos, de muchos a uno o de muchos a muchos. Sin embargo, en los medios convencionales la comunicación suele ir de uno a muchos, y en los medios no convencionales de uno a uno. Internet proporciona numerosas utilidades de

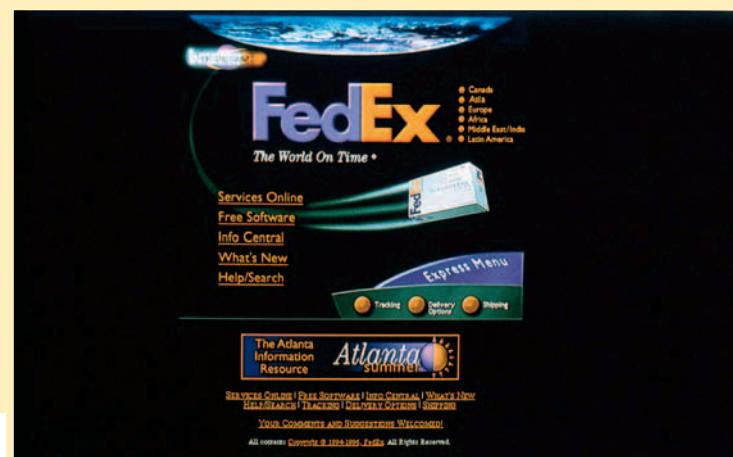
cara a la información, el entretenimiento, la comunicación, la formación, etc. Los servicios más utilizados son la Web, el correo electrónico y la transferencia de ficheros. Por ejemplo, en España a finales de 2000 los usuarios de la Web eran 4,7 millones, los de correo electrónico ascendían a 4 millones y los que transmitían ficheros eran 1,9 millones.<sup>14</sup>

La **World Wide Web** (conocida como la Web) consiste en una red de sitios informáticos, cada uno accesible mediante una dirección específica o a través de un enlace (*link*). Las personas u organizaciones pueden establecer sitios para vender, anunciarse o proporcionar información (por ejemplo, véase la Figura 16-10). Un **enlace** es un texto subrayado y con distinto color, que aparece en una página de Internet y permite al usuario –con un



**FIGURA 16-10.**  
*Dos usos comerciales de la Web.*

Fuente: Cortesía de Toyota.



Fuente: Copyright FedEx Corporation.

clic en el ratón– llegar a una nueva página, a un sitio distinto o a otra parte del mismo documento. Para conectarse con Internet, una persona necesita un proveedor del servicio. A partir de ahí puede acceder a uno o más sitios específicos, realizar búsquedas sistemáticas o navegar libremente por Internet a través de los enlaces. La gran flexibilidad de Internet ha dado lugar a un rápido crecimiento, como se mostró en el inicio del capítulo. Por ejemplo, según las estimaciones de INFOADEX,<sup>15</sup> en España la inversión publicitaria real en Internet creció de 2.500 millones de pesetas en 1999 a 8.893 millones en 2000.

**Ventajas e inconvenientes de Internet.** Internet es el más prometedor de los medios no convencionales, debido a las razones que se explican a continuación.

- Permite presentaciones multimedia con texto, sonido, imágenes y movimiento. Los anuncios pueden hacer demostraciones del producto, o facilitar que los consumidores manipulen las imágenes para ver el artículo desde distintos ángulos. Los consumidores también pueden probar algunos productos *on-line*: por ejemplo, libros, programas informáticos, música grabada en CD, películas en vídeos o DVD, etc. Por eso, Internet es más flexible y poderoso que los otros medios no convencionales.
- Facilita que las personas accedan a los anuncios en el momento deseado y a su propio ritmo. En este sentido se parece a un medio impreso, que el público puede guardar y leer a placer. En consecuencia evita el intrusismo típico del correo y especialmente del teléfono.
- Internet ofrece una enorme variedad. Los vendedores de todo el mundo pueden ofrecer sus bienes y servicios. Con los servicios de búsqueda gratuita, los consumidores pueden filtrar la información deseada por categorías (véase la Figura 16-11). Por ejemplo, los buscadores más utilizados en España a finales de 2000 fueron Terra (2,5 millones de usuarios), Yahoo! (1,9), Altavista (0,8), Lycos (0,4), Ya (0,3) y Eresmas (0,2).<sup>16</sup> También hay grandes “centros comerciales” con diversas “tiendas”, donde se puede comprar todo tipo de objetos y marcas. Internet es asimilable a unas Páginas Amarillas de ámbito mundial, sólo que mejor organizadas y más accesibles.
- La publicidad en Internet puede ser hasta un 25 por ciento más barata que en los otros medios no convencionales.<sup>17</sup> La simple inclusión en la lista de sitios disponibles permite aparecer en los distintos buscadores a donde acceden fácilmente los consumidores. Así que la creación de un sitio, aunque suponga un coste, sirve como un escaparate permanente para la empresa. Además, las compañías pueden comprar espacio en los sitios de otras organizaciones para anunciar su propia página y hacerla accesible a través de enlaces. A diferencia de los demás medios no convencionales, hacer la publicidad en Internet requiere poco trabajo. De forma que el coste por persona alcanzada es bastante bajo.
- Los compradores pueden preferir la publicidad en Internet, porque la compra en la red suele ser más barata y privada que en las tiendas. El abaratamiento procede de que se eliminan los gastos de los intermediarios y se reducen los costes de almacenamiento, gestión y transporte. Internet también puede ser más barato y privado que la venta por teléfono, ya que no incluye interacción humana como lo hace el telemarketing.
- Internet facilita una comunicación rápida. La información del sitio se puede cargar en cualquier momento del día o de la noche, y los cambios se hacen efectivos inmediatamente. Además, las listas de nuevos sitios son incorporadas bastante rápidamente por los buscadores.
- De cara a la medición de la audiencia, Internet presenta importantes ventajas sobre cualquier otro medio. Es posible conocer cuántas personas exactamente han estado expuestas al anuncio; qué páginas visitó cada individuo; cuánto tiempo estuvo conectado; de qué sitio procedía y a dónde fue después; y qué contenidos imprimió o descargó en su ordenador. Esta información resulta muy útil para planificar la pu-



**FIGURA 16-11.**  
*Anuncio acerca de las utilidades de Terra.*

busques lo que busques

Un castillo encantado.  
Compañía Compañía  
aerovía de servicios.  
Prestar servicios.  
Marcarte un tío.  
Tanta información,  
como necesites.  
Periódicos, televisión.  
Ver, recibir y enviar.  
Correos Correos.  
Síntesis. Dejar.

[www.terra.es](http://www.terra.es)

ACCEDE/DIVIÉRTETE/INFORMÁTE/  
COMUNICATE/COMPRA

Chats, E-mail  
Foros, Deportes,  
Música, Televisión  
Viajes, Acceso  
Gastronomía, Economía  
Información

Todo En Terra.  
En tu idioma  
Así de fácil  
Internet.

**terra** 

Teléfonica

internet, más hoy que nunca

LLAMA TU ACCESO A INTERNET EN EL **902 95 201 05**

Fuente:  
Reimpreso con permiso de  
Raventós, J. M. (2000), "Cien  
años de publicidad española:  
1899-1999", Mediterránea  
Books.

blicidad, porque permite identificar fielmente a los interesados, enviarles mensajes personalizados, hacer un seguimiento de la campaña en tiempo real, etc.

Al mismo tiempo, Internet adolece de varios inconvenientes que dificultan su extensión para fines comerciales. El primero, y más importante, es que Internet actualmente tiene un alcance bastante pequeño y selectivo. A pesar de su rápido crecimiento, todavía la mayoría de los ordenadores no tiene acceso a Internet y buena parte de la población ni siquiera utiliza ordenador (recuérdese la Figura 16-1). Además, el perfil típico del internauta todavía se limita mucho a los universitarios y jóvenes profesionales, con mejor formación y posición social, y sobre todo en los entornos más urbanos.<sup>18</sup> En segundo término, navegar por Internet no es una actividad que guste a todo el mundo. Mucha gente es ignorante –y a veces reacia– en lo referente a los ordenadores. Además, muchos servicios de Internet todavía son demasiado lentos, complejos o poco atractivos. Y, en tercer lugar, la intimidad y la seguridad en Internet no están plenamente garantizadas. Igual que las empresas pueden rastrear las consultas y compras realizadas por los consumidores, los piratas informáticos pueden acceder a información confidencial, como las tarjetas de crédito comunicadas por la red. La desconfianza hacia la confidencialidad de Internet ha tenido mayor incidencia en Europa que en Estados Unidos.

A pesar de los actuales inconvenientes de Internet, en el futuro este medio seguramente será más rápido, sencillo y seguro. Y, pasada una generación al menos, es previsible que Internet logre la misma penetración social de los grandes medios convencionales.

## VALORACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LOS MEDIOS NO CONVENCIONALES

El análisis de la rentabilidad indica si es conveniente una campaña en medios no convencionales así como sus principales decisiones. Hay dos etapas importantes en la valoración de la rentabilidad de los medios no convencionales: la recogida de datos y la contabilización de los beneficios.

### Recogida de datos

Los datos son esenciales para valorar la rentabilidad de los medios no convencionales. El promotor necesita información al menos de tres cuestiones de la campaña: los costes de la misma, el margen de cada transacción y la tasa de respuesta de la campaña. Una vez realizada la campaña y recopilados estos datos, la empresa puede analizar la rentabilidad con relativa facilidad. Pero no es muy útil conocer que una campaña ya realizada no ha sido rentable. Las empresas quieren conocer *a priori* si las campañas serán rentables. Con este propósito conviene distinguir entre costes directos y costes indirectos o fijos.

**Costes directos e indirectos.** Los **costes directos** son aquellos que varían con el número de individuos alcanzados por los medios no convencionales. Como ejemplos cabe citar los gastos de una carta o de una llamada telefónica, o el coste de recolocar en las estanterías los artículos devueltos. Por otra parte, los **costes indirectos** son aquellos gastos fijos que no varían con el número de individuos alcanzados. Por ejemplo, el alquiler de la base de datos. La Figura 16-12 ofrece una lista de los costes directos e indirectos de los medios no convencionales. Los costes indirectos están separados de los directos porque sólo dependen de la decisión de emprender una campaña. Una vez tomada esa decisión, estos costes pueden ser obviados porque no variarán con las características de la campaña.

**FIGURA 16-12.**  
*Costes del marketing directo.*

#### A. Costes directos e indirectos de las campañas por correo

COSTES DIRECTOS		COSTES INDIRECTOS
Costes de envío	Costes de devolución	
Embalaje Etiquetado Manipulación	Franqueo para devoluciones Devoluciones no utilizables Recolocación de las devoluciones utilizables	Desarrollo de la campaña Gestión de la campaña Compra de la base de datos
Franqueo Costes de teléfono o fax Costes de contacto por Internet		Costes del sitio en Internet, si fuera el caso

#### B. Costes variables y fijos de una ventana

Costes variables	Costes fijos
Materiales de fabricación Mano de obra Compra de componentes Gastos de producción	Tiempo de gestión Material de oficina Edificios Maquinaria y equipos

**Margen.** A menudo la publicidad en medios no convencionales va integrada en la estrategia comercial del producto en esos medios. Así que el provecho de los medios no convencionales depende intrínsecamente de los ingresos de las ventas. El margen es la diferencia entre el precio unitario de venta y el coste variable por unidad. Nótese que los costes indirectos o fijos de la campaña no se incluyen en el cálculo del margen, porque han tenido lugar en algún momento anterior. Son costes *desaparecidos* y generalmente no se ven afectados por la decisión de emplear medios no convencionales. Por tanto, los costes fijos de producción son análogos a los costes indirectos de la campaña, mientras que los costes variables de fabricación son análogos a los costes directos de la campaña.

**Tasa de respuesta.** Lo más importante para evaluar la rentabilidad de los medios no convencionales es la tasa esperada de respuesta. La **tasa esperada de respuesta** es una estimación del nivel y tipo de respuesta de los consumidores ante las actividades en los medios no convencionales. La tasa de respuesta está formada por tres probabilidades o proporciones: la probabilidad de compra, la probabilidad de devolución y la probabilidad de no respuesta.

La **probabilidad de compra** es la probabilidad de que una persona contactada compre el producto ofrecido y no lo devuelva. Esta probabilidad resulta de dividir el número de compras no devueltas de una persona entre el número de veces que ha sido contactada. La probabilidad de compra se puede hallar a partir de la experiencia pasada de la empresa con ese individuo. La **probabilidad de devolución** es la probabilidad de que una persona compre el producto y lo devuelva. La **probabilidad de no respuesta** es la probabilidad de que una persona no responda a la campaña. Igual que la probabilidad de compra, las dos últimas probabilidades pueden calcularse también a partir del historial de compras del individuo. Obsérvese que alternativamente una persona puede comprar y conservar, comprar y devolver, o no comprar el producto. Luego la suma de las tres probabilidades debe ser igual a uno.

Por ejemplo, supongamos que una persona ha sido alcanzada seis veces; ha comprado y conservado el producto dos veces; ha comprado y devuelto el producto una vez; y no responde tres veces. Entonces la probabilidad de compra vale 0,33, la probabilidad de devolución 0,17 y la probabilidad de no compra 0,5.

En la práctica, las empresas trabajan con enormes bases de datos y sofisticados programas, y organizan numerosos envíos por correo. Por tanto, puede ser difícil hallar la tasa de respuesta individual con tanta sencillez como se ha explicado en el ejemplo. Por eso, los investigadores han desarrollado modelos estadísticos que estiman la tasa de respuesta con precisión, teniendo en cuenta la complejidad de variables y datos.<sup>19</sup>

## Estimación de beneficios

Para predecir la rentabilidad de una campaña la empresa debe examinar el rendimiento de dos componentes: el contacto con cada persona y la realización de toda la campaña. Respecto al primer componente, la empresa debe determinar si contacta o no con las personas concretas de una base de datos. Se trata de decidir qué personas –si las hay– interesa alcanzar, dadas sus previsibles compras, de forma que el contacto sea rentable. En cuanto al segundo componente, la empresa debe determinar si le interesa la campaña, en función de los costes fijos que comporta. Lo clave en este momento es que la cantidad de respuestas positivas sea suficiente como para justificar los costes de la campaña. Explicamos a continuación cómo se hace el análisis de cada etapa.

**Rentabilidad de contactar con cada persona.** ¿Cuándo es rentable contactar con una persona a través de los medios no convencionales? Es rentable cuando el beneficio esperado por las compras de esa persona supere los previsibles costes directos del contacto. El **beneficio esperado** por una venta es el producto del margen unitario por la probabili-

dad individual de compra. Los **costes directos esperados** por una venta resultan de sumar los gastos directos del contacto individual más los previsibles gastos de devolución, si la persona se arrepiente de la compra. Los **costes esperados de devolución** resultan de multiplicar la probabilidad de devolución por el coste de las devoluciones. Así que la empresa debería plantear el contacto con una persona cuando se cumpla la siguiente condición:

Beneficio esperado > Previsible coste directo de la venta + Coste esperado de devolución

O bien con las magnitudes desglosadas:

$$p^c \times m > p^c \times c^d + p^v \times c^v$$

donde  $p^c$  = probabilidad de compra

$m$  = margen unitario

$c^d$  = costes directos por unidad

$p^v$  = probabilidad de devolución

$c^v$  = costes de devolución por unidad.

Téngase en cuenta que en esta fórmula la empresa no debería imputar ningún coste indirecto, porque dicho coste afecta a la campaña en su conjunto y no a cada individuo alcanzado. Veamos ahora la rentabilidad global.

**Rentabilidad de toda la campaña.** Supongamos que la empresa ha estimado que  $N$  personas de una base de datos son alcanzables de manera rentable. La rentabilidad global de la campaña depende de que los beneficios esperados por contactar con las  $N$  personas superen los costes esperados de contacto y los costes indirectos de la campaña. Por tanto, la campaña es globalmente rentable cuando se cumple la siguiente condición:

Beneficio esperado total > Previsible coste directo de todas las ventas + Coste total esperado de las devoluciones + Costes indirectos totales

O si se desglosan las magnitudes:

$$(N \times P^c \times m) > (N \times P^c \times c^d) + (N \times P^v \times c^v) + C^i$$

donde  $P^c$  = probabilidad media de compra en toda la muestra

$P^v$  = probabilidad media de devolución en toda la muestra

$C^i$  = costes indirectos de la campaña.

En resumen, la empresa debe valorar primero si hay personas que interesa alcanzar y luego evaluar si es rentable acometer la campaña completa.

A veces interesa volver a contactar con aquellos que respondieron negativamente al primer contacto, por varias razones. La primera es que el contacto inicial quizás no haya tenido lugar con la persona adecuada del hogar, se haya extraviado (por ejemplo, un envío postal) o se produzca en un momento inoportuno. En segundo término, porque volver a contactar contribuye a convencer al receptor o a recordarle los beneficios de la oferta. Y, en tercer lugar, en el nuevo contacto es posible reducir el precio u ofrecer incentivos adicionales para hacer más atractiva la oferta. La empresa puede estimar la rentabilidad de volver a contactar igual que evalúa la rentabilidad del primer contacto con las personas (análisis de la primera fase). Pero en ese caso debe imputar como costes directos todos los estímulos adicionales que ofrezca.

## RESUMEN

Los medios no convencionales son aquellos dirigidos directamente a receptores individuales, como el correo, el teléfono o Internet. Pueden ser muy útiles para anunciar y vender todo tipo de bienes y servicios. Una característica de la publicidad en medios no convencionales es que trata de obtener una respuesta inmediata del público en forma de solicitudes de información, evaluación de alternativas, compromisos o compras. Por marketing directo se entiende la forma de comunicación comercial orientada a obtener encargos o pedidos directos del público objetivo. Es un sistema interactivo que utiliza técnicas de comunicación para lograr una respuesta medible o una transacción en cualquier lugar. El marketing directo también puede llevarse a cabo mediante medios convencionales.

Los medios no convencionales han crecido rápidamente durante las últimas décadas, debido a varios factores: los avances tecnológicos en los medios, las bases de datos informatizados, el creciente valor asignado al tiempo por los consumidores, la fragmentación del mercado de masas y la disponibilidad de tarjetas de crédito.

Los medios no convencionales aventajan a los medios convencionales en cuanto que se controla mejor el alcance, la fre-

cuencia y el contenido del anuncio; que la respuesta al anuncio mejora y es más fácilmente medible; y que permiten establecer mejores relaciones. Pero los medios no convencionales presentan dos claras desventajas: el coste y el intrusismo.

El correo es el medio no convencional más antiguo pero sigue teniendo un enorme potencial. El teléfono es más moderno y se ha convertido en el eje de un sistema integral denominado telemarketing. Internet es un medio joven con grandes expectativas de crecimiento.

La información es esencial para evaluar la rentabilidad de los medios no convencionales. El promotor necesita información al menos de tres cuestiones de la campaña: los costes de la misma, el margen de cada transacción y la tasa de respuesta de la campaña. Es rentable contactar con una persona cuando el beneficio esperado por las compras de esa persona supere los previsibles costes directos del contacto. La rentabilidad global de la campaña depende de que los beneficios esperados por contactar con todas las personas superen los costes esperados de contacto y los costes indirectos de la campaña.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los medios no convencionales? ¿En qué aventajan y en qué no a los medios convencionales?
2. ¿Por qué han crecido tan rápidamente los medios no convencionales en las últimas décadas?
3. El telemarketing ha crecido hasta convertirse en uno de los principales medios del marketing directo. Explique sus posibilidades.
4. ¿Qué ventajas presenta Internet como medio de comunicación?
5. ¿Qué ha aportado Internet de cara a la planificación de la publicidad?
6. ¿Cómo puede determinar la empresa si le interesa una campaña de marketing directo?

## NOTAS

1. Zenithmedia (2001), *Internet en España*, Madrid: Zenithmedia.
2. Endicott, R. Craig (1995), "Direct Ads Spur 12% of Consumer Sales," *Advertising Age*, October 9, 34.
3. Blattberg, Robert C., and John Deighton (1991), "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability," *Sloan Management Review* (Fall), 5-14.
4. Sheth, Jagdish N. (1983), "Marketing Megatrends," *Journal of Consumer Marketing* 2, 1 (Summer), 5-13.
5. Por ejemplo, véase Curry, David, and Peter Riesz (1988), "Prices and Price-Quality Relationships: A Longitudinal Study," *Journal of Marketing* 52, 1 (January), 36-51.
6. Muldoon, Katie (1990), "Time Flies When You Have Fun," *DM News*, March 12, 26.
7. Direct (1990), "Walden Gets to Know Millions of Customers through Reader Clubs," March, 6.
8. Zimmerman, Denise (1996), "Brodbeck Data Base Marketing Cuts Pickers Lifts Volume," *Supermarket News* 46, 10, 25.
9. Ley Orgánica 5/1992 de Regulación del Tratamiento Automatizado de los Datos de Carácter Personal (B.O.E. de 31 de octubre de 1992).
10. Muldoon, "Time Flies When You Have Fun."
11. Schlossberg, Howard (1994), "Marketers are Bypassing the Postal Service," *PROMO* (March), 25.
12. Stone, Bob, and John Wyman (1992), *Successful Telemarketing*, Lincolnwood, IL: NTC Books.
13. *Ibid.*

14. Datos de la 3ª Ola de 2000 del Estudio General de Medios.
15. INFOADEX (2001), *Estudio INFOADEX de la Inversión Publicitaria en España 2001*, Madrid: INFOADEX.
16. Datos provenientes de la 3ª Ola de 2000 del Estudio General de Medios.
17. Hoffman and Novak, "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments."
18. Zenithmedia (2001), *Internet en España*, Madrid: Zenithmedia.
19. Rao, Vithala R., and Joel H. Steckel (1994), "Selecting, Evaluating, and Updating Prospects in Direct Mail Marketing," Marketing Science Institute, Technical working paper, No. 94-121; Bult, Jan Roelf, and Tom Wansbeek (1995), "Optimal Selection For Direct Mail," *Marketing Science* 14, 4, 378-394; Basu, Amiya K., Atasi Basu, and Rajeev Batra (1995), "Modeling the Response Pattern To Direct Marketing Campaigns," *Journal of Marketing Research* 32 (May), 204-212.

# C A P Í T U L O

**Determinación  
del presupuesto  
y planificación  
temporal**



**E**l lanzamiento del nuevo sistema operativo de Microsoft, Windows 95, el 24 de agosto de 1995, fue el acontecimiento más esperado de la historia de los negocios. El producto había despertado el interés de los medios de comunicación desde varios meses antes. Además, muchas empresas de *software* que planeaban introducir productos asociados al nuevo sistema operativo contribuyeron a dar más difusión al Windows 95. Las tiendas también organizaron presentaciones del producto con anuncios y expositores destacados. Algunos analistas estiman que las tiendas y los fabricantes de todo el mundo se gastaron más de mil millones de dólares en la promoción de Windows 95 con su *hardware* y *software*. Los establecimientos publicaron anuncios en la prensa local y diseñaron todo tipo de objetos promocionales, como globos, representaciones, luces especiales, expositores gigantes, etc.

Así que Microsoft gastó muchos recursos en promocionar el lanzamiento mundial del producto. Por ejemplo, en Estados Unidos se iluminó el rascacielos Empire State con el nuevo Windows 95. En Australia se hizo flotar un globo increíblemente alto sobre el puerto de Sydney, con un acompañamiento de músicos y bailarines. Todos los bebés nacidos en Australia el 25 de agosto obtuvieron una copia gratuita del sistema operativo. En Inglaterra, Microsoft patrocinó toda una edición del diario londinense *Times*, hecho sin precedentes en los 307 años de historia del periódico. El propio presidente de Microsoft, Bill Gates, tomó parte activa en la promoción, apareciendo en anuncios, fiestas promocionales y entrevistas públicas. Muchos analistas estiman que todo el presupuesto promocional del lanzamiento ascendió a 200 millones de dólares. Para explicar la lógica de esta estrategia promocional, Bill Gates comentó: "Hay que crear mucha expectación para vencer la inercia".<sup>1</sup> Lo que no dijo es que Microsoft disponía de recursos abundantes y esperaba vender 30 millones de copias del Windows 95 durante el primer trimestre, a un precio de venta al público de 95 dólares.

El 23 de agosto de 1995 muchas tiendas de todo el mundo permanecieron abiertas pasado la medianoche para vender el producto desde las doce horas y un minuto, ya en el día siguiente, que era el primero autorizado para la venta al público. En todo el mundo hubo consumidores que hicieron cola fuera de las tiendas para comprar el producto en cuanto fuese posible. Una tienda Computer City de Nueva Jersey vendió 200 copias en una hora. La empresa de investigación comercial ARS señaló que el 43 por ciento de las tiendas estadounidenses vendieron más de lo previsto, y que sólo el 14 por ciento no había logrado las cifras esperadas. Según algunas estimaciones, se vendieron 8 millones de copias durante el primer día, más de 18 millones de copias en el cuatrimestre siguiente y 40 millones de copias durante el primer año. Estas cifras manifiestan que el lanzamiento fue un gran éxito.

Para Brad Chase, director general de Windows 95 y responsable de su campaña de lanzamiento, estos resultados supusieron un éxito insólito. No obstante, las entrevistas aparcidas en los medios evidenciaban que el éxito no había sido casual, sino que se había preparado con cuidadas decisiones estratégicas. Chase y su equipo habían ofrecido un millón de copias de una versión experimental a expertos, periodistas y grandes clientes, para que la probaran antes que el público. El riesgo era que algún error del programa pudiera generar publicidad negativa. El posible beneficio consistía en que los líderes de opinión quedasen tan convencidos que fuesen los anunciantes más eficaces del producto. Por otra parte, la compañía decidió, con varios meses de antelación, fijar una fecha única para el lanzamiento internacional. El riesgo implícito era no ser capaz de alcanzar esa fecha. Y la ganancia potencial provenía de la gran notoriedad que alcanzaría un acontecimiento así,

de la cantidad de publicidad gratuita que recibiría esta noticia en los medios de comunicación y del consiguiente crecimiento de las expectativas de venta. Los resultados confirmaron el acierto de esta arriesgada estrategia. La publicidad gratuita previa al lanzamiento fue inmensa. Según un informe, la noticia ocupó en los medios 3.000 encabezamientos, 6.582 crónicas y más de 3 millones de palabras entre el 1 de julio y el 24 de agosto de 1995.<sup>2</sup>

¿Por qué Microsoft gastó 200 millones de dólares en promocionar el lanzamiento del Windows 95, un producto muy deseado por el público y ampliamente difundido a través de la prensa? ¿Cómo fijó ese presupuesto? Y más en general, ¿cómo se determinan el presupuesto comercial y el calendario de actividades? Este capítulo responde a estas preguntas y se divide en dos partes. La primera explica los diferentes métodos de fijación del presupuesto, presenta los pros y contras de cada uno, y describe los sistemas utilizados en la práctica por los profesionales. Y la segunda parte describe la planificación temporal de las actividades promocionales.

## MÉTODOS PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO

Hay seis métodos importantes para determinar el presupuesto: los recursos disponibles, el porcentaje sobre ventas, la paridad competitiva, los objetivos y tareas, la maximización del beneficio y la elasticidad. Los métodos se presentan ordenados desde el más sencillo hasta el más complejo. Este apartado explica cada método, describe sus ventajas e inconvenientes y señala su aplicación en la práctica.

Un concepto importante y necesario para comparar los métodos es el nivel óptimo de promoción. Supongamos que hay dos variables, como la publicidad y los beneficios, que están relacionados por una curva con forma de campana: en respuesta a la publicidad, los beneficios primero crecen, luego llegan a su máximo y finalmente decrecen. El nivel de publicidad en el que los beneficios son máximos se denomina **nivel óptimo de publicidad**.

### Recursos disponibles

El método de los **recursos disponibles** consiste en que la empresa determina el presupuesto en función de la cantidad que puede destinar a las actividades promocionales. La sencillez es la gran ventaja de este sistema. Y el coste de las oportunidades alternativas es la principal limitación.

Consideremos una empresa pequeña con un producto que supera claramente a los competidores y que tiene un gran mercado latente. El reto de la compañía consiste en desarrollar ese mercado potencial, probablemente mediante acciones promocionales. En ese caso, la empresa puede rentabilizar mucho sus gastos promocionales, aun cuando tuviese que solicitar un préstamo del exterior. Alternativamente, se puede considerar una empresa grande y dominante que comercializa una marca bien conocida y asentada. Gracias a su posición consolidada, esta marca tiende a generar grandes ingresos aunque no se promocione mucho. Los recursos invertidos en promocionar esta marca probablemente no van a realzar demasiado su imagen actual ni sus ventas. Luego quizás convenga que la empresa oriente los recursos disponibles hacia áreas de la empresa que necesiten más financiación o que vayan a rendir mejor. Si la empresa aplica el método de los recursos disponibles a una marca consolidada, probablemente está desecharndo oportunidades alternativas que resultarían más rentables.

Aunque el enfoque de los recursos disponibles parece simplista y contrario a los criterios prudentes de inversión, a menudo guía las decisiones empresariales. La disponibilidad, más que la necesidad, pudo haber sido el principal criterio considerado para determinar el presupuesto promocional de Microsoft. Esta compañía contaba con suficientes recursos, gracias al rápido crecimiento de la compañía, al aumento constante de sus beneficios y a

la enorme elevación de su valor bursátil. Otras empresas también pueden determinar su presupuesto como Microsoft. Por ejemplo, algunos estudios han descubierto una relación positiva entre los márgenes de beneficio y los gastos publicitarios (expresados en porcentaje sobre las ventas), posiblemente debido a que las empresas más rentables tienen más recursos para gastar en publicidad.<sup>3</sup>

Las encuestas sobre los sistemas aplicados en la práctica revelan que el método de los recursos disponibles es uno de los más populares,<sup>4</sup> debido a su sencillez y propensión espontánea. Cuando las empresas se hallan bajo presión presupuestaria, tienden a recortar los gastos de publicidad. Cuando hay recursos abundantes, tienden a gastar libremente en publicidad, incluso más de lo que parece necesario o deseable.

La disponibilidad de recursos es una de las razones de que las empresas recorten los gastos publicitarios durante los períodos de recesión. Normalmente las recesiones reducen los beneficios –cuando no provocan pérdidas– porque los ingresos de las empresas disminuyen pero sus costes fijos no bajan. Cuando los beneficios van ajustados, las empresas tienden a recortar los gastos publicitarios, especialmente si parece que esta decisión no va a afectar inmediatamente a las ventas.

### Porcentaje sobre ventas

El método del **porcentaje sobre ventas** consiste en fijar como presupuesto promocional una parte fija de los ingresos por ventas. El porcentaje puede estar basado en la experiencia pasada, la creencia de la empresa, algún estudio publicado o la recomendación de un consultor. La empresa estima sus ventas para el año siguiente y luego calcula el presupuesto promocional. Por ejemplo, según el informe de 1995 sobre inversión publicitaria, en el sector del *software* la cuota de publicidad sobre ventas era del 1,6 por ciento.<sup>5</sup> Asumamos que Microsoft invirtió en publicidad una cantidad que guarda la misma proporción que todo el sector que lidera. Para Windows 95, la empresa esperaba unas ventas de 30 millones de ejemplares, es decir, de 1.500 millones de dólares.<sup>6</sup> Con una tasa del 1,6 por ciento, su presupuesto habría sido de 24 millones de dólares, diez veces menos de lo que realmente gastó. Luego está claro que la compañía no determinó el presupuesto como un porcentaje de las ventas, probablemente porque Windows 95 era un nuevo producto con un gran potencial de ventas, en manos de un anunciante con muchos recursos.

La ventaja del método del porcentaje sobre ventas es su sencillez. La cuota de publicidad sobre ventas se obtiene sin mucho esfuerzo a partir de los apuntes contables de la empresa. Las previsiones de ventas para el año siguiente se preparan también de forma rutinaria. El futuro presupuesto promocional se puede determinar fácilmente multiplicando la cuota de publicidad sobre ventas por las ventas previstas. Otra ventaja de este método es que la publicidad está relacionada con un patrón de ventas. En consecuencia, la publicidad sería más abundante durante períodos de mayor facturación y más escasa en la situación inversa. Cuando la demanda es elevada, los consumidores tienen ganas de gastar y responden más a la publicidad. Y cuando el consumo se ralentiza sucede lo contrario. Por tanto, el método del porcentaje sobre ventas garantiza que la publicidad se aplique a los objetivos, en los momentos en que tiene mayor probabilidad de ser efectiva.

El inconveniente de este método es que las ventas pueden ser subestimadas, especialmente cuando son sensibles a la publicidad. Una previsión de ventas baja puede llevar a un recorte publicitario, que a su vez aminorará las ventas. Otro inconveniente es que utiliza la publicidad para reforzar el modelo cíclico o estacional de las ventas, y no para hacerlas más regulares, si fuese posible. La estacionalidad de las ventas genera desajustes en la fabricación y en los inventarios, con el consiguiente aumento de los costes generales. Un tercer inconveniente es que el método del porcentaje sobre ventas también incluye el coste de oportunidades perdidas. Y, por último, este método necesita un historial de la publicidad y las ventas en condiciones estables, información que no está disponible en el lanzamiento de nuevos productos.

El porcentaje sobre ventas es uno de los métodos más populares, utilizado por más del 50 por ciento de los encuestados.<sup>7</sup> Además, quizás su uso esté más extendido de lo declarado, porque puede representar sólo un punto de partida y no el método principal para fijar el presupuesto. Un análisis de los *ratios* publicidad/ventas refleja bastante permanencia temporal en cada sector, empresa y marca, pero bastante variedad de una categoría a otra cada año (véase la Figura 17-1).

### Paridad competitiva

**C**oca-Cola y Pepsi-Cola han librado una de las batallas competitivas más intensas de la historia. Todo arranca de 1886, cuando el Dr. John Pemberton, un farmacéutico de Atlanta (Georgia), inventó la fórmula de la Coca-Cola. Él comenzó vendiendo el brebaje como una bebida refrescante servida desde un grifo en su farmacia. Seguro fue ganando popularidad la bebida, la propiedad de la marca cambió de manos, y comenzó a ser comercializada de forma más agresiva. En las primeras décadas del siglo XX, se convirtió en la marca de bebida más popular de Estados Unidos. En 1920 el Tribunal Supremo concedió a la compañía Coca-Cola los derechos exclusivos sobre el nombre "Coke".

La fórmula de Pepsi-Cola fue inventada en 1893 por otro farmacéutico, Caleb Bradham, de New Bern (Carolina del Norte). Inicialmente esta bebida no fue tan popular como Coca-Cola y, a principios del siglo XX, la compañía propietaria de la fórmula estaba al borde de la quiebra. Sin embargo, Pepsi-Cola comenzó a ser comercializada con agresividad y, a finales de la Segunda Guerra Mundial, se convirtió en el principal competidor de Coca-Cola.

**FIGURA 17-1.**  
*Evolución y diversidad en los ratios publicidad/ventas.*

#### A. Proporción entre publicidad y ventas en diversos sectores

Categoría	1982	1985	1989
Productos de madera	0,3	0,3	1,8
Productos de panadería	1,7	1,5	1,7
Ropa	2,8	2,3	2,9
Productos lácteos	4,3	5,1	4,7
Bebidas refrescantes	5,7	6,6	7,4
Bolígrafos y material de oficina	5,9	5,3	5,4
Jabones y detergentes	6,8	7,9	7,7
Perfumes y repostería	8,4	13,1	10,4
Juguetes	10,5	10,0	14,2

#### B. Proporción entre publicidad y ventas en diversas empresas

Empresa	1984	1985	1986	1987
Borden Dairy	2,4	1,7	2,0	1,6
Campbell Soup	6,7	6,4	5,8	6,3
Heinz	8,6	9,5	7,9	8,0
Pillsbury	10,1	8,8	9,0	8,9
Colgate-Palmolive	12,8	11,7	11,3	11,3
Procter & Gamble	15,3	15,6	12,7	11,2
Kellogg	17,1	17,6	16,4	21,1

Fuente: Sethuraman, Raj, and Gerard J. Tellis (1991), "An Analysis of the Tradeoff between Advertising and Price Discounting," *Journal of Marketing Research* 28 (May), 160-174; las figuras originales fueron tomadas de *Advertising Age's annual report of advertising expenditures*.

La competencia entre Coca-Cola y Pepsi-Cola se intensificó en los años cincuenta debido a la semejanza de sabores y a la ambición del director general de Pepsi-Cola de batir a su rival. La Figura 17-2 presenta la evolución de las cuotas de mercado de ambas marcas. Uno de los hechos más relevantes de la confrontación fue el "reto de Pepsi". En 1974, el director de ventas de Pepsi-Cola en Dallas (Texas) realizó tests ciegos de degustación, que revelaron un 58 por ciento del público a favor de Pepsi. En los años siguientes, los resultados de estas pruebas y de otras semejantes empezaron a anunciar como el reto de Pepsi. Entre 1975 y 1980, Pepsi-Cola duplicó su inversión publicitaria –de 15 a 39 millones de dólares– para anunciar este reto. Coca-Cola respondió con mayores gastos publicitarios (que pasaron de 20 a 36 millones de dólares entre los mismos años) y con rebajas en el precio. La novedad y el impacto de la publicidad de Pepsi probablemente le dieron el liderazgo, como se aprecia en la Figura 17-2.

En 1982, Coca-Cola introdujo Diet Coke para combatir el avance de Diet Pepsi. Dos años después, Diet Coke había logrado una cuota de mercado del 5,2 por ciento, mientras que Diet Pepsi tenía el 3,7 por ciento y Tab –una versión anterior de Coke sin azúcar– el 1,6 por ciento. El crecimiento de los segmentos dietético y sin cafeína redujo progresivamente las cuotas de mercado de las habituales Pepsi-Cola y Coca-Cola.

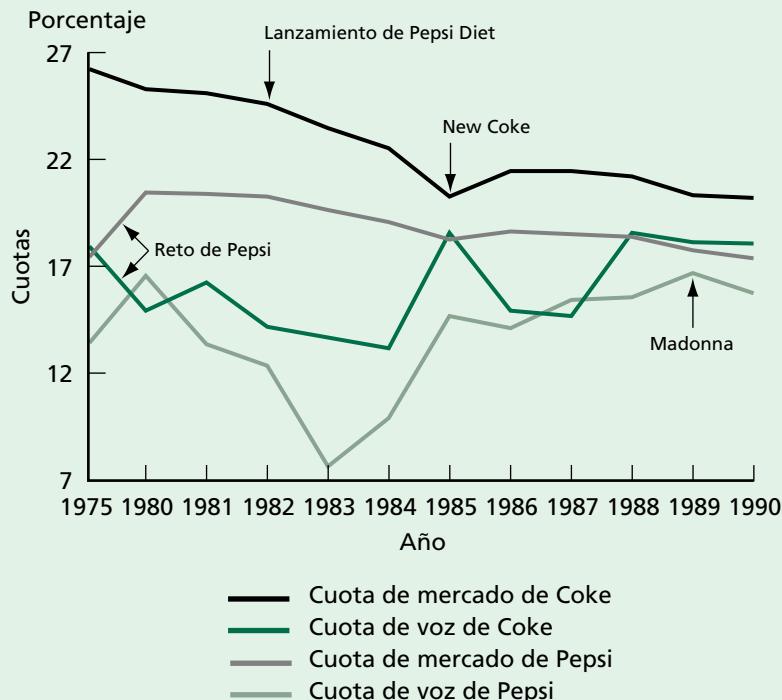
En 1985, ante la sorpresa de muchos analistas, Coca-Cola introdujo New Coke, una bebida más dulce, para combatir el tirón de Pepsi, especialmente entre los más jóvenes. Pepsi aprovechó el cambio de Coca-Cola para declararse vencedor en la histórica batalla de las fórmulas. La reacción del mercado no ayudó a Coca-Cola. Muchos consumidores de Coke prefirieron el sabor antiguo, y algunos protestaron públicamente ante el cambio. En respuesta al fuerte gancho de la fórmula tradicional y al bajo entusiasmo generado por el nuevo sabor, Coca-Cola reintrodujo la fórmula antigua como Coca-Cola Classic. Durante el resto de la década, Coca-Cola intentó reposicionar las dos marcas como mejor pudo, para frenar el enojo y la confusión del público, y para reducir los costes de fabricación y de gestión del inventario. En 1992, Coca-Cola cambió el nombre de New Coke por el de Coke II.

Durante este tiempo, Pepsi continuó sus ataques contra Coca-Cola pero menos directamente, con una publicidad creativa que remarcaba su imagen juvenil. Los anuncios de Pepsi solían mejorar a los de Coca-Cola en cuanto a los niveles de preferencia y recuerdo.

Sin embargo, Pepsi-Cola tuvo menos éxito al elegir sus testimoniantes. Madonna, Mike Tyson y Michael Jackson se vieron involucrados en hechos polémicos, que comprometieron la imagen de Pepsi. Sin embargo, las polémicas causaron poco perjuicio inmediato a la cuota de mercado. En efecto, con independencia de las polémicas y los cambios radicales, las cuotas de mercado de Coca-Cola y de Pepsi-Cola fueron reduciéndose progresivamente durante la década.<sup>8</sup>

En los noventa Coca-Cola y Pepsi-Cola pasaron por acontecimientos bastante tumultuosos, con lanzamientos de nuevos productos, redenominaciones de marcas y polémicas con los testimoniantes (véase la Figura 17-2). Con todo, ambas compañías parecían mantener unos presupuestos publicitarios similares (véase Figura 17-3). Una semejanza tan duradera no puede ser espontánea o casual. En realidad las empresas han hecho un esfuerzo consciente para mantener la paridad competitiva en sus presupuestos publicitarios. En efecto, este es uno de los métodos más importantes para fijar el presupuesto, especialmente cuando los competidores parten de situaciones similares. Este método es más popular en Estados Unidos que en Europa.<sup>9</sup> En los apartados siguientes se explican los términos necesarios, las decisiones implicadas y la valoración del método.

**Definición de los términos.** El **método de paridad competitiva** consiste en que la empresa fije el presupuesto promocional en comparación con uno o varios rivales, o bien con to-

**FIGURA 17-2.***Evolución de las cuotas de mercado y de voz de Coke y Pepsi.*

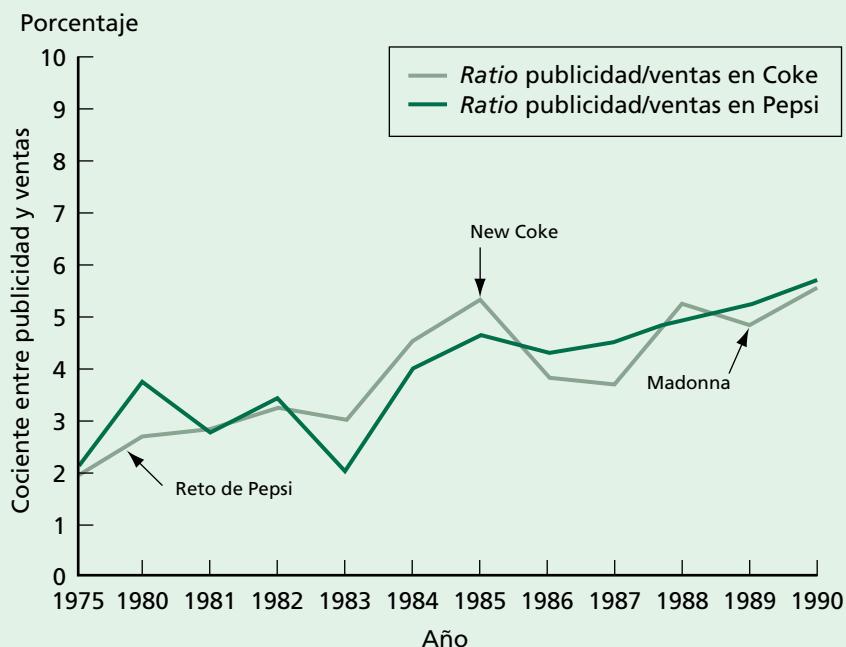
Fuente: Preparado a partir de Porter, Michael E. (1989), "Coca-Cola versus Pepsi-Cola and the Soft Drink Industry in 1986," Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division, Case 9-391-179.

dos los competidores del sector. Se entiende por rivales a aquellos productos que resultan sustitutivos de cara al consumo: por ejemplo, Coke y Pepsi en el mercado de colas, o Diet Coke y Diet Pepsi en el mercado de las colas dietéticas. Una vez definido el ámbito competitivo, la empresa tiene que obtener las cifras de ventas e inversión publicitarias, normalmente a partir de informes publicados y de fuentes de datos secundarios (véase Capítulo 14). Después debe comparar sus cuotas de mercado y de voz. La cuota de mercado es el cociente entre las ventas de la empresa y las ventas de todo el mercado. La cuota de voz (*share of voice*) es el cociente entre la inversión publicitaria de la empresa y la inversión publicitaria de todo el mercado. En el método de la paridad competitiva, la empresa fija su propio presupuesto en comparación con el presupuesto estimado del competidor para el año siguiente.

**Decisiones a tomar.** La empresa debe tomar tres decisiones estratégicas en este método: qué competidor seguir, qué medida de publicidad emplear y qué nivel de paridad adoptar.

La empresa debería seguir al competidor más semejante a ella, en lugar de al líder de mercado o al competidor más agresivo. Así se evita emular los presupuestos de compañías que parten de diferentes situaciones. La empresa puede tomar como referencia la inversión publicitaria absoluta o bien el cociente entre la inversión publicitaria y las ventas. Esta última medida tiene más interés porque tamiza las diferencias de tamaño entre las empresas. Conocidas las cifras, la empresa puede elegir una presión publicitaria mayor, igual o menor que su competidor. ¿Qué es más conveniente?

Para responder a esta pregunta debemos hacer referencia a una premisa fundamental sobre la efectividad del marketing: la cuota de mercado de una marca es proporcional a su cuota de esfuerzo de marketing.<sup>10</sup> Dada la relevancia comercial de la publicidad, la cuota

**FIGURA 17-3.***Evolución del ratio publicidad/ventas en Coke y en Pepsi.*

Fuente: Preparado a partir de Porter, Michael E. (1989), "Coca-Cola versus Pepsi-Cola and the Soft Drink Industry in 1986," Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division, Case 9-391-179.

de mercado sería proporcional a la cuota de publicidad, si se mantuviesen constantes las demás variables de marketing. La razón fundamental que hay detrás de esta premisa es que la empresa con mayor cuota publicitaria tiende a atraer y retener mayor cuota de consumidores. Sin embargo, dos factores pueden provocar salvedades a esta regla general: las economías de información y la tasa de crecimiento de la empresa.<sup>11</sup>

Las **economías de información** se refieren al abaratamiento del coste publicitario por consumidor cuando sube la cuota de mercado de una marca. Dada la saturación de mensajes rivales, las marcas deben hacer la suficiente presión como para que se les escuche. Las marcas con cuotas grandes pueden soportar mejor esta barrera, porque amortizan sus costes entre mayor número de consumidores. Además la mayor familiaridad de la marca tiende a realzar el interés hacia su publicidad (véase el Capítulo 4). Por tanto, el coste publicitario por consumidor es menor en las marcas de cuota grande. Así, las grandes marcas pueden conseguir la misma efectividad con menos publicidad que las pequeñas marcas. Este fenómeno viene apoyado por un estudio de 666 marcas en 117 mercados (véase la Figura 17-4).<sup>12</sup> Ahí se observa que las marcas con cuota de mercado elevada (superior al 21 por ciento) tienen una cuota de voz entre un 3 y 5 por ciento más baja que su cuota de mercado; mientras que las marcas con menores cuotas de mercado (por debajo del 19 por ciento) tienen cuotas de voz entre un 1 y 5 por ciento por encima de la cuota de mercado. Además la diferencia entre la cuota de voz y la cuota de mercado se ahonda a medida que va disminuyendo la cuota de mercado.

La *tasa de crecimiento* de una marca se refiere al ritmo con que aumentan sus ventas de un año para otro. Un estudio demuestra que cuando una marca gasta más del doble que sus competidores durante 18 meses, su cuota de mercado empieza a aumentar,<sup>13</sup> si los demás factores se mantienen constantes. Por ejemplo en los años ochenta, las cervezas de Pabst and Old Milwaukee mantuvieron el liderazgo del mercado de Iowa. Anheuser-Busch fue capaz de robarles cuota duplicando la inversión publicitaria de estas marcas líderes (véa-

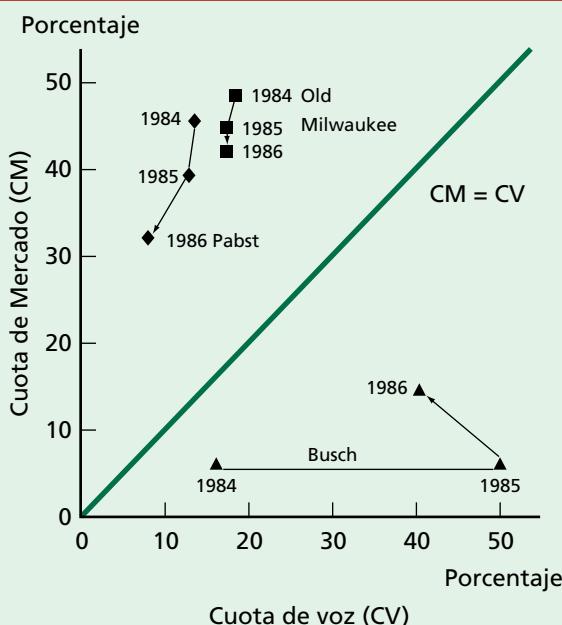
**FIGURA 17-4.**  
*Cuota media de mercado en comparación con la cuota de voz.*

Cuota de mercado	Porcentaje que la cuota de voz está por encima (+) o por debajo (-) de la cuota de mercado
1 a 3%	+ 5%
4 a 6%	+ 4%
7 a 9%	+ 2%
10 a 12%	+ 4%
13 a 15%	+ 1%
16 a 18%	+ 2%
19 a 21%	Sin diferencia
22 a 24%	-3%
25 a 27%	-5%
28 a 30%	-5%

Fuente: Jones, John Philip (1990), "Ad Spending: Maintaining Market Share," *Harvard Business Review*, January–February, 38–41.

se Figura 17-5). Una marca que desea crecer sólo mediante la publicidad debe valorar si puede mantener ese nivel de gasto o si podría superar a los competidores que tratasen de igualar su inversión. Por otra parte, la empresa que deja que la competencia tenga una cuota de voz que duplica la cuota de mercado, seguramente perderá cuota. Una empresa así debe valorar si desea ceder cuota, reduciendo los gastos publicitarios, o bien mantener la cuota, haciendo una presión similar a sus competidores.

**FIGURA 17-5.**  
*Variación de la cuota de mercado en respuesta a la publicidad.*



Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. Una Figura de "Ad Spending: Growing Market Share" by James C. Schroer (January/February 1990). Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

**Valoración del método.** El método de paridad competitiva tiene varias ventajas. La primera consiste en ser muy fácil de aplicar, igual que los dos sistemas anteriores. En segundo término, garantiza que la empresa está en línea con sus competidores. Si los competidores determinan su presupuesto basándose en experiencias o investigaciones cualificadas, la empresa puede cosechar el mismo rendimiento imitando esas decisiones. En tercer lugar, en mercados maduros el incremento de las ventas proviene principalmente de aumentos en la cuota. Algunas veces estos aumentos son consecuencia de ejercer más presión publicitaria que la competencia. Si una empresa imita los presupuestos de los competidores, es más difícil que pierda cuota de mercado. Y, por último, cuando todos los rivales se esfuerzan por seguir la paridad competitiva, es poco probable que se desate una batalla publicitaria con la consiguiente sobresaturación de anuncios, a la poste inútil para todos.

Sin embargo, el método de paridad competitiva presenta muchos inconvenientes. Primero, que sólo tiene sentido para marcas situadas en mercados maduros y estables. Las nuevas marcas sólo podrían utilizar este método cuan-

do tuviesen como referencia los datos de marcas similares durante su lanzamiento. Sin embargo, en las marcas realmente nuevas, como Windows 95, el enfoque de paridad competitiva no es válido. Tampoco vale cuando los mercados están convulsionados por la entrada de nuevas empresas, guerras de precios, grandes fluctuaciones en las ventas o batallas publicitarias.

El segundo inconveniente consiste en asumir que la empresa tiene el mismo objetivo que el competidor imitado. Esta asunción a veces no es válida. Por ejemplo, el competidor emulado podría estar haciendo mucha publicidad para aumentar el precio, motivar a los propios vendedores o promover que los minoristas acumulen mayores inventarios.

En tercer lugar, el método asume que la competencia ha fijado de forma óptima su presupuesto publicitario. Esta presunción es irreal con frecuencia, porque es difícil determinar el nivel óptimo de inversión y, en caso de haberlo hecho, puede haber razones que impidan su puesta en práctica. Por eso, si un anunciante sigue a un competidor desorientado, podría asemejarse al proverbial ciego guiado por otro ciego.

Y, finalmente, este método puede motivar que las empresas emulen la inversión publicitaria de los competidores de una manera simplista, sin considerar la ventaja relativa del tamaño de la empresa. En particular, gracias a las economías de información, las grandes marcas son capaces de mantener su cuota de mercado con menos publicidad de la que necesitan las pequeñas marcas.

## Objetivos y tareas

El **método de objetivos y tareas** establece el presupuesto promocional en función de los recursos requeridos para lograr ciertas metas establecidas por la empresa. Para emplear este método, la empresa debe concretar los objetivos de forma muy detallada. Los objetivos pueden establecerse dentro de una secuencia de efectos, como se explicó en el Capítulo 13. Por ejemplo, veamos el siguiente tipo de secuencia:

Inversión publicitaria → Conocimiento → Intención de compra → Ventas → Cuota de mercado

En cualquier secuencia importan mucho las probabilidades de transición, es decir, las probabilidades de que el público pase de cada etapa a la siguiente (véase el Capítulo 13). Una vez conocidas estas probabilidades, la empresa puede reconstruir la secuencia hacia atrás, desde el destino final (objetivos) hasta el punto de partida (presupuesto publicitario). El método de objetivos y tareas sigue un enfoque racional, que se basa en comenzar el proceso de planificación definiendo las metas. Este método resulta especialmente útil para los productos nuevos, en donde habitualmente no existe suficiente información para emplear los sistemas anteriores.

Ahora bien, el método de objetivos presenta algunos inconvenientes notables. Primero, las empresas deben saber bien cómo funciona la publicidad. Tienen que conocer las etapas clave de la publicidad, la secuencia que relaciona dichas etapas y las probabilidades de transición de una a otra. Las empresas de gran tradición publicitaria, como General Motors o Procter & Gamble, pueden tener estos conocimientos. Sin embargo, las empresas más modernas y pequeñas probablemente parten de situaciones más difíciles. Incluso grandes empresas, como Microsoft, que introducen regularmente nuevos productos, quizás no sean capaces de emplear este método, porque carecen de una historia larga o detallada sobre la publicidad y sus efectos.

El segundo inconveniente es que este método no trata de determinar el nivel presupuestario óptimo. Supongamos que una empresa decide invertir 10 millones de dólares para aumentar un 5 por ciento su cuota de mercado y obtener un beneficio de 14 millones de dólares. Sin embargo, las pruebas de mercado pueden revelar que si invierte 6 millones de dólares subiría un 4 por ciento la cuota y obtendría un beneficio de 13 millones de dólares. De modo que el método de objetivos y tareas no garantiza el nivel presupuestario

óptimo. Por el contrario, asume que la empresa tiene muchos recursos y desea emplearlos para alcanzar sus objetivos. Esta asunción puede ser cierta en algunos casos, como en el lanzamiento de nuevos coches o productos que ha costado mucho desarrollar y que probablemente tendrán una vida muy larga si se lanzan con éxito. Por ejemplo, en los tres primeros meses Chrysler gastó 100 millones de dólares para anunciar el lanzamiento del Neón en 1994.<sup>14</sup> El método de objetivos y tareas también es propio de empresas con presupuestos holgados y flexibles, orientados a la consecución de objetivos. Efectivamente, según una encuesta, el uso de este método está más extendido entre empresas con presupuestos elevados, y es utilizado por el 80 por ciento de las grandes compañías de bienes de consumo.<sup>15</sup> En conjunto parece ser el método más popular en las últimas décadas, tanto en Europa como en Estados Unidos.<sup>16</sup>

### Maximización del beneficio

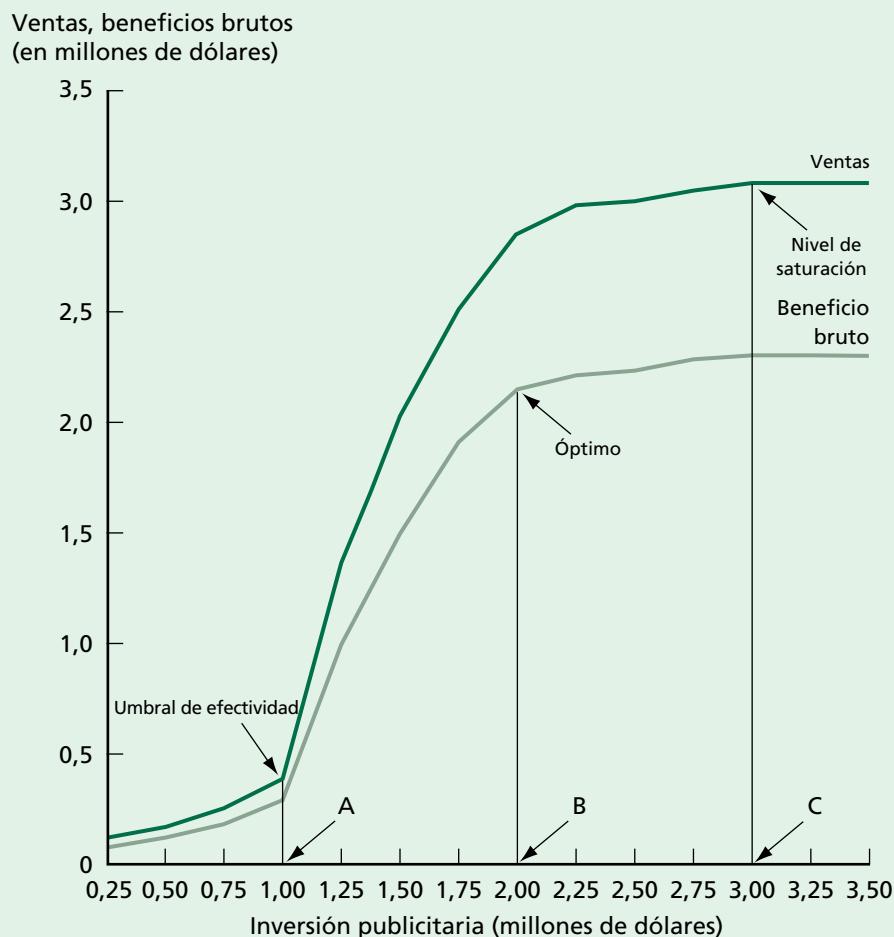
El **método de maximización del beneficio** consiste en fijar el nivel presupuestario óptimo, es decir, determinar el presupuesto que hace aumentar los beneficios en mayor medida.

Para utilizar este método, la empresa debe conocer la **función de respuesta de la demanda**, que describe cómo evolucionan las ventas ante diferentes acciones comerciales (véase el Capítulo 14). Las ventas pueden ser computadas en unidades físicas o monetarias. El volumen publicitario se puede medir en inversión económica, GRPs o número de anuncios, y también se denomina *intensidad publicitaria*. Mediante un análisis concienzudo, el anunciante puede determinar los niveles de publicidad y de promociones que maximizan los beneficios. Ahora bien, el resto de este apartado se concentra en cómo fijar el presupuesto publicitario para maximizar los beneficios.

Se supone que la respuesta de las ventas ante la publicidad tiene forma de S, como la curva de la Figura 17-6. Esta respuesta parece ser la más razonable desde el punto de vista teórico. En el primer tramo, es poco probable que una pequeña inversión publicitaria consiga una gran respuesta del público, porque será ahogada por el abundante ruido de los anuncios de la competencia. Según va creciendo la inversión publicitaria y se sobrepasa el punto crítico A, los consumidores tienen más probabilidad de fijarse en los anuncios y empezar a responder a ellos. Este punto es el llamado **umbral de efectividad**. Por encima de este punto, la respuesta puede crecer rápidamente a medida que se dedican más recursos a la publicidad. Sin embargo, no es probable que la respuesta aumente ilimitadamente. Más allá de un cierto punto B, la tasa de crecimiento seguramente se vaya ralentizando. Y, finalmente, el crecimiento de la inversión publicitaria puede no conducir a un aumento de la respuesta. El punto C en donde esto sucede se denomina **nivel de saturación**.

Asumamos que la respuesta de la demanda está medida por la variación de las ventas ante los diferentes niveles de inversión publicitaria. Si situamos ambas variables en los ejes vertical y horizontal respectivamente, obtenemos una curva de respuesta de la demanda con forma de S, como en la Figura 17-6. Uno de los principales objetivos de los tests publicitarios es medir esta función de respuesta de la demanda (véase el Capítulo 14). A falta de tests, algunos directivos proponen burdas curvas de respuesta a partir de su experiencia.

El *beneficio bruto* es la diferencia entre los ingresos por ventas y los costes variables, como los materiales de producción o las comisiones de ventas. El *beneficio neto* o *beneficio final* es la diferencia entre el beneficio bruto y los costes fijos, como los gastos publicitarios y generales. Asumamos que el beneficio bruto de cierta marca varía con la inversión publicitaria tal como presenta la curva de la Figura 17-6. Supongamos que los puntos A, B y C representan inversiones publicitarias de un millón, dos millones y tres millones de dólares respectivamente. En este escenario, ¿cuál sería el nivel ideal de publicidad? Claramente no interesan los puntos situados por debajo de A o por encima de C, porque dicha publicidad no impulsa los beneficios. El nivel deseable debería estar en algún sitio entre ambos puntos.

**FIGURA 17-6.***Respuesta de la demanda ante la inversión publicitaria.*

Se observa que la curva de beneficio bruto crece vertiginosamente entre los puntos A y B, y luego aumenta lentamente entre los puntos B y C. Antes del punto B, la empresa gana más de un dólar por cada dólar gastado en publicidad. En el punto B, la empresa gana exactamente lo que invierte en publicidad. Después del punto B, gana menos de un dólar por cada dólar gastado en publicidad. Por tanto, sea cual fuere el presupuesto de la empresa, el nivel con mejor rendimiento se encuentra en B. Este punto se denomina **nivel óptimo de publicidad** o *intensidad publicitaria óptima*. La limitación principal del método de maximización del beneficio es que requiere conocimientos de la función de respuesta. Esta función es muy difícil de determinar con precisión. El Capítulo 14 describe los diferentes tipos de investigación que cabe plantear para hallar esta función. El coste de la investigación a veces disuade de examinar la función de respuesta. Ahora bien, muchas veces el desconocimiento de la función de respuesta motiva que se fije un presupuesto muy alejado del óptimo, que a la postre implica mayores costes que los de investigación.

Otra limitación del presente método es su orientación técnica y a corto plazo. Los efectos de la publicidad no tienen lugar sólo a corto plazo. En particular, la introducción de nuevos productos puede ser una inversión importante para el futuro. En la medida en que los anuncios contribuyen a introducir el producto, todos los rendimientos futuros son también achacables a la inversión publicitaria. Por tanto, el enfoque de la maximización

del beneficio debería complementarse con la evaluación de los rendimientos a largo plazo de la publicidad.

El uso de este método está limitado por el interés y la capacidad de las empresas para investigar la función de respuesta. Además, de este método se puede deducir un presupuesto muy diferente del que la empresa haya fijado en ese momento. Esto puede dificultar todavía más que el anunciante modifique sus prácticas presupuestarias.

### Elasticidad

El **método de la elasticidad** consiste en definir el presupuesto a partir de la relación entre la publicidad y las elasticidades de precio. Las elasticidades de la publicidad y del precio son indicadores que miden las variaciones de las ventas ante los cambios en la publicidad o el precio, respectivamente (véase el Capítulo 14). Este método –propuesto en el artículo referido<sup>17</sup>– sirve para repartir el presupuesto comercial entre publicidad y promociones, o para determinar el presupuesto publicitario con relación al precio del producto.

Si el mercado respondiera más a la publicidad que al abaratamiento del precio, entonces el método de la elasticidad aconsejaría dedicar más recursos a la publicidad y menos a los descuentos. Pero si el mercado responde más a las rebajas que a la publicidad, sería aconsejable orientar más los recursos hacia las promociones de precio. La empresa puede estimar las elasticidades de la publicidad y del precio con experimentos o bien –como se hace con mayor frecuencia– mediante la regresión de las series pasadas de ventas, precios y gastos publicitarios (véase el Capítulo 14). El presupuesto publicitario viene determinado por fórmulas precisas que tienen en cuenta las dos elasticidades sobre ventas, el margen por unidad y las condiciones de mercado.<sup>18</sup>

Cuando se utilizan las elasticidades para establecer el presupuesto publicitario, se están integrando los métodos del porcentaje sobre ventas y de la optimización: se comienza con el presupuesto actual de la empresa, como en el porcentaje sobre ventas; y hay que prestar atención a la respuesta de mercado, como en la optimización.

El método de la elasticidad tiene varios rasgos interesantes. Primero, que se basa en la experiencia pasada de la empresa, igual que el método del porcentaje sobre ventas. Segundo, que no busca –como en la optimización– el mejor de los presupuestos posibles, difícil tanto de encontrar como de aplicar; más bien pretende sugerir pequeños cambios presupuestarios para el periodo próximo, en función del rendimiento de las actuales partidas de gasto. Tercero, que estos pequeños ajustes presupuestarios pueden contribuir a que el presupuesto de la empresa tienda a ser óptimo a largo plazo. Y, en cuarto lugar, que interesa analizar alternativamente las promociones de precio, porque suelen estimular más las ventas que las crecientes inversiones publicitarias (véanse los Capítulos 9 y 10).

El principal inconveniente de este método es que el cálculo de las elasticidades resulta difícil y puede ser controvertido (véase el Capítulo 14). Muchas pequeñas empresas no tienen ni los datos ni la experiencia para estimar estas elasticidades con precisión. De ahí que, según los autores de este método<sup>19</sup>, las diferencias en las elasticidades den lugar a cuatro estrategias genéricas principales (véase Capítulo 18).

## PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LOS GASTOS PUBLICITARIOS

**E**n los años cincuenta, Hubert Zielske –director del departamento de investigación de la agencia *Foote, Cone and Belding*– realizó un estudio sobre el calendario publicitario que se ha convertido en clásico. En trece ocasiones envío por correo un anuncio de alimentos básicos a dos grupos de mujeres. Un grupo recibió la publicidad muy concentrada en el tiempo: un anuncio por semana, durante trece semanas consecutivas.

El otro grupo recibió la publicidad periódicamente: un anuncio cada cuatro semanas, durante todo un año. Cada semana, Zielske entrevistó a una muestra de cada grupo para medir el recuerdo del anuncio. Para evitar que la atención sobre el anuncio aumentase después del primer cuestionario, a ningún encuestado se le preguntó dos veces. Las curvas de recuerdo obtenidas difirieron mucho de un grupo a otro (véase la Figura 17-7). Zielske descubrió que las exposiciones concentradas lograron un recuerdo muy elevado al principio, con un nivel máximo en el momento del último anuncio, y que luego su efecto se difuminó rápidamente. El calendario alternativo nunca llegó a un nivel de recuerdo tan alto, pero fue creciendo continuamente durante todo el año. La tasa media de recuerdo semanal fue del 21 por ciento en el primer grupo y del 29 por ciento en el segundo.<sup>20</sup>

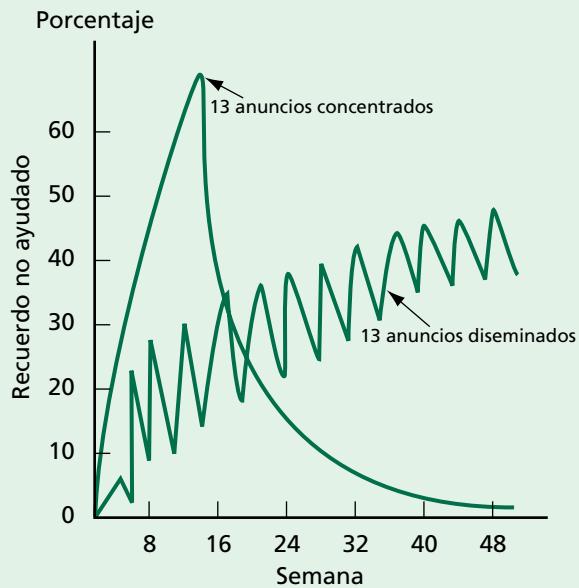
La **planificación temporal** es la organización del calendario de las acciones comerciales. Esta planificación es bastante más compleja en la publicidad que en las promociones de ventas, porque la primera tiene muchos efectos sutiles y dinámicos. Así que este apartado se dedica a la planificación temporal en el contexto publicitario. Algo ya fue adelantado en el proceso de planificación de medios (Capítulo 15), pero aquí se va a analizar con más profundidad.

Aunque cabe un número ilimitado de calendarios alternativos, los analistas suelen identificar cuatro modelos típicos: la presión concentrada, las olas irregulares, las olas regulares y la presión uniforme (véase la Figura 17-8). La planificación del calendario es una actividad dinámica y la diferencia entre los métodos radica en la distribución de las inserciones en el horizonte temporal, cuya duración más común es un año. En este contexto, los cuatro modelos de planificación temporal se pueden definir de la forma siguiente.

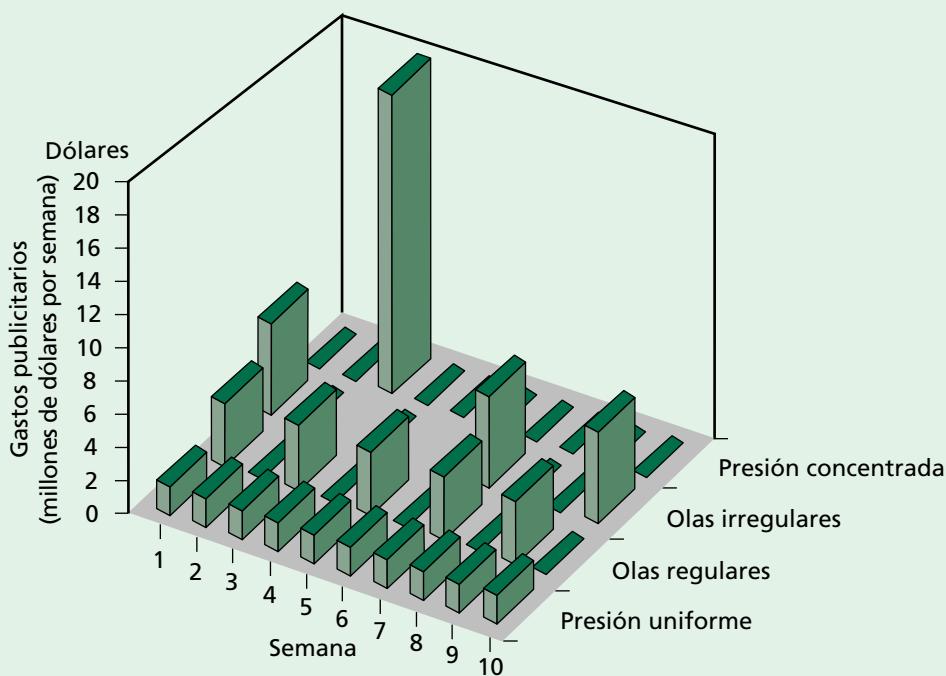
- La **presión concentrada** consiste en agrupar todos los anuncios en un corto periodo de tiempo, como una semana o un mes. El resto del año no se difunde nada de publicidad.
- El calendario de **olas irregulares** dispone los anuncios en breves períodos separados por momentos de carencia largos y desiguales.
- El calendario de **olas regulares** establece la publicidad en breves períodos que se distribuyen regularmente. Por ejemplo, un calendario anual que alterne anuncios una semana sí y otra semana no.
- La **presión uniforme** consiste en un nivel constante de publicidad a lo largo del año.

Estos términos se aplican también si cambiamos la duración de los períodos. Por ejemplo, el calendario de olas irregulares describe el patrón siguiente: tres semanas sí, dos semanas no, dos semanas sí, tres semanas no, etc. El calendario de olas regulares describe también el modelo de una semana sí y tres semanas no, durante un año.

**FIGURA 17-7.**  
*Evolución del recuerdo según la periodicidad de los anuncios.*



Fuente: Hubert A. Zielske, "The Remembering and Forgetting of Advertising," *Journal of Marketing* 23, 1, 1959, 239-243. Reimpreso con permiso de la American Marketing Association.

**FIGURA 17-8.***Cuatro calendarios publicitarios alternativos (20 millones de dólares durante diez semanas).*

### Factores influyentes en la planificación temporal

**D**

urante la Super Bowl de 1993, 22 anunciantes contrataron un total de 43 anuncios. Pepsi compró 5 anuncios de 30 segundos por un valor aproximado de 4,25 millones de dólares. Master Lock compró un anuncio de 30 segundos por 850.000 dólares.<sup>21</sup> Pepsi gastó solo una parte de su presupuesto anual en los cinco anuncios. Master Lock gastó todo su presupuesto anual en este anuncio.

Con sus cinco anuncios Pepsi consiguió el mayor recuerdo (49 por ciento) de los 22 anunciantes, según una encuesta telefónica a 300 personas realizada por una empresa de investigación. Master Lock tuvo el peor recuerdo (0 por ciento) de todos los anunciantes: ninguna persona encuestada recordó su anuncio.<sup>22</sup>

¿Por qué eligió Master Lock una estrategia de concentración y gastó todo su presupuesto anual en un anuncio? ¿Fue una decisión correcta? ¿Por qué Pepsi decidió insertar cinco anuncios en una retransmisión deportiva? ¿Fue oportuna esta decisión? ¿Cuál de los cuatro modelos de calendario elegiría un anunciante? La respuesta a estas cuestiones depende de varios factores: el objetivo de la campaña, el patrón de ventas, la intensidad publicitaria óptima con respecto al presupuesto disponible y los efectos diferidos de la publicidad. Los veremos a continuación por separado.

### Objetivo de la campaña

Como explica el Capítulo 13, las campañas publicitarias pueden tener varios objetivos: llamar la atención, proporcionar información, persuadir o recordar. Una campaña que pretende

llamar la atención e informar normalmente está anunciando algo novedoso y relevante. Puede ser un cambio radical en la política de ventas, el lanzamiento de un nuevo producto, el cambio de nombre de una marca o empresa, o la modificación de un producto existente. Las empresas tienen que alertar a los consumidores de estos cambios de forma rápida y segura. De los cuatro modelos de planificación temporal, el calendario concentrado parece el más efectivo. Este plan puede resaltar más fácilmente sobre la oferta publicitaria de los competidores. Además, lo que el público necesita prioritariamente es que se le avise del cambio, y no que se le convenza del mismo. La necesidad de llamar la atención y de superar la oferta publicitaria de la competencia pudo influir en la decisión de Master Lock. ¿Fue una buena decisión? Probablemente la compañía debió haber considerado también la función de respuesta.

La persuasión necesita tiempo y esfuerzo. Con este objetivo la presión concentrada no resultaría efectiva. En su lugar podría valer uno de los otros modelos: olas regulares, olas irregulares o presión uniforme. ¿Cuál de las tres opciones es preferible, en función del presupuesto disponible y de la forma en que persuaden los anuncios? Estos factores se explícan en el apartado siguiente.

Una campaña que busca mantener el recuerdo necesita una presión relativamente menor que si se procuran otros objetivos. Para mantener el recuerdo son oportunos los anuncios poco insistentes pero bien extendidos en el tiempo: por ejemplo, la presión uniforme o los calendarios organizados en olas. La elección entre ellos nuevamente depende del presupuesto disponible y de la respuesta a los anuncios.

## Modelo de ventas

El modelo de ventas es el factor que afecta más claramente al calendario publicitario. En muchos bienes y servicios la demanda es estacional. Hasta los productos que parecen tener una demanda estable durante el año, como las entradas de cine o los aparatos de televisión, tienen diferencias estacionales significativas. Hay que planificar la publicidad para sacar provecho de los ciclos estacionales. El mejor modelo para anunciar productos estacionales es el calendario de olas irregulares.

¿Deberían planificarse los anuncios en función de los altibajos de las ventas? A veces puede interesar hacer publicidad cuando la demanda es baja, con el fin de estabilizar las ventas. Pero suele resultar más beneficioso planificar olas irregulares en los momentos de mayores ventas, por varios motivos. Primero, porque los minoristas no suelen acumular existencias cuando caen las ventas, aunque la empresa haga mucha publicidad. Segundo, y más importante, porque la publicidad de una marca con demanda estacional tiende a ser más eficaz en los momentos en que las ventas son mayores.

Por las mismas razones, la publicidad tiende a ser más beneficiosa en épocas de bonanza económica que en períodos de recesión. Por ejemplo, durante la recesión de 1991, la cadena minorista neoyorquina R. H. Macy & Co. hizo una intensa campaña publicitaria de 150 millones de dólares para impulsar su imagen y aumentar las ventas. La campaña no ayudó mucho a la compañía, y la facturación se mantuvo floja debido a la recesión, como les sucedía a los otros minoristas. Macy tuvo 150 millones de dólares de pérdidas durante el tercer trimestre de 1991.<sup>23</sup>

Sin embargo, puede no ser productivo hacer publicidad cuando las ventas están cercanas a su máximo. El caso de Windows 95 es un buen ejemplo. Dada la publicidad gratuita que los medios dieron a su lanzamiento, el 24 de agosto de 1995, los anuncios convencionales previos a esa fecha probablemente hubiesen resultado irrelevantes. Los que ya habían decidido comprarlo no necesitaban de más publicidad. Los que preferían esperar a que otros consumidores lo probaran primero, seguramente seguirían esperando aunque recibiesen publicidad del producto.

## Intensidad publicitaria óptima respecto al presupuesto disponible

El calendario publicitario depende también de su intensidad óptima respecto al presupuesto anual disponible. Para demostrar esta relación, consideremos nuevamente el ejem-

plo de la Figura 17-6. Supongamos que la curva de respuesta de una empresa tiene forma de S, como en dicha Figura. Ahora asumamos que ese modelo de respuesta se produce en un periodo de duración semanal. En este caso, ¿cómo se debería planificar la publicidad durante el año?

Si el presupuesto publicitario anual es menor de un millón de dólares, la empresa no hará ningún anuncio porque, aunque gaste todo el presupuesto en una semana, no obtendrá respuesta ni conseguirá beneficios. Con un presupuesto de uno a dos millones de dólares, la empresa concentrará toda la publicidad en una semana. La distribución de las inserciones durante varias semanas motivaría un calendario peor que el óptimo, porque no se aprovecharían todos los recursos en la semana eficaz y se desperdiciarían recursos en otras semanas. Consideremos otra vez el caso de Master Lock. Esta empresa gastó todo su presupuesto en un anuncio, probablemente para llamar la atención de los consumidores. Sin embargo, dado el pobre recuerdo obtenido, cabe preguntarse si el importe gastado estaba por debajo del umbral de efectividad de la empresa.

Si la empresa tiene un presupuesto publicitario de dos a cuarenta millones de dólares, debería organizar un calendario de olas irregulares. Cada ola debería utilizar los dos millones de inversión semanal óptima. El número de olas dependería del presupuesto. Finalmente, convendría desperdigar estas olas durante el año para mantener una presencia continua.

Con un presupuesto anual de cincuenta a cien millones de dólares, la empresa podría aplicar un calendario de olas regulares, alternando una semana sí y la siguiente no. En cada semana con publicidad se gastarían los dos millones de inversión óptima. Y con un presupuesto superior a ciento cuatro millones de dólares, la empresa adoptaría un calendario uniforme, invirtiendo dos millones en cada semana del año.

Cabe preguntarse si el presupuesto disponible podría guiar el calendario, o si el presupuesto disponible podría determinarse por medio de la función de respuesta óptima. Lo ideal es que prevalezca esta última situación. Sin embargo, los directores comerciales de muchas empresas tienen un presupuesto predeterminado al principio del año. En muchos casos el presupuesto viene dado por los recursos disponibles, como se ha explicado anteriormente. En tales situaciones, conviene que junto a los recursos disponibles se considere la intensidad publicitaria óptima para definir el mejor calendario.

La estructura del calendario supone que los otros tres factores (modelo de ventas, objetivos publicitarios y efectos diferidos) están controlados. En particular, los efectos diferidos de la publicidad influyen en la respuesta de las ventas, y deben ser tenidos en cuenta cuando se hace la planificación temporal.

### Efectos diferidos de la publicidad

Los **efectos diferidos de la publicidad** son las variaciones en las ventas que tienen lugar como consecuencia de una campaña publicitaria, *una vez que ésta ha terminado*. Según se ha contrastado con mucha frecuencia, la publicidad tiene efectos que se extienden más allá del periodo en que se emiten o publican los anuncios. Por ejemplo, la Figura 17-9 presenta una ola publicitaria en la tercera semana, que provoca un máximo inmediato de las ventas y luego un continuo declive durante seis semanas hasta volver a la línea base inicial. La mayoría de los expertos suponen que el efecto declinante de la publicidad sigue una curva exponencial como en la Figura 17-9.

¿Qué motiva el retraso en los efectos de la publicidad? Es posible identificar al menos cuatro causas: memoria duradera, compras aplazadas, persuasión diferida y difusión individual a individuo. En primer lugar, la memoria duradera de un anuncio hace que algunos consumidores recuerden el mensaje una vez terminada la campaña. En segundo término, las compras aplazadas se refieren a que los consumidores pueden decidirse a comprar cuando ven la publicidad, pero de hecho comprarán más adelante, porque todavía disponen de existencias, porque pasa algún tiempo hasta que acuden al establecimiento o por

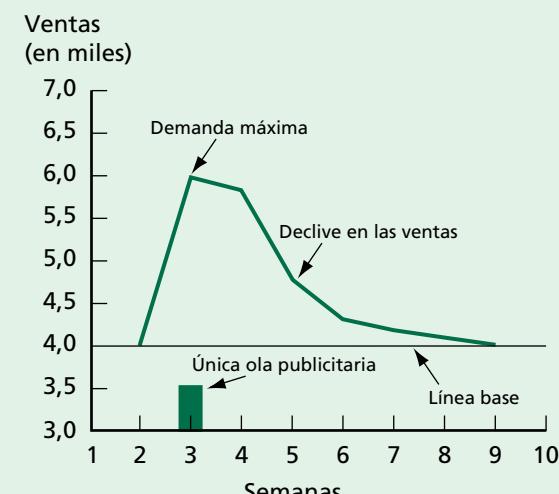
otras razones. En tercer lugar, la persuasión diferida hace referencia a que el público necesita comprender todo el mensaje, obtener más información del producto o hablar con otros antes de decidirse por la marca. Y, por último, la difusión individual a individuo hace que el mensaje difundido primero masivamente luego se transmita de una persona a otra.

Aparte de estas causas, hay al menos otros dos factores no propiamente publicitarios que provocan los efectos diferidos en las ventas. Primero, la falta de existencias en el establecimiento puede demorar la compra, aunque el consumidor se haya decidido cuando ha visto el anuncio. Y, en segundo lugar, los consumidores pueden estar muy satisfechos con la calidad de una marca, que compraron por primera vez en respuesta a la publicidad, y seguir comprándola después. En este caso, la compra continuada de la marca se debe tanto a la publicidad como a la calidad del producto.

Ante los efectos diferidos de la publicidad, la mejor planificación temporal es el calendario de olas uniformes. Cada ola debería situarse cerca del momento en que la mayoría del efecto de la ola anterior haya decaído totalmente. De esta forma, una empresa no derrochará el presupuesto en anuncios cuando todavía tiene efecto la publicidad anterior.

La Figura 17-10 resume los modelos de calendario apropiados en función de los factores aquí explicados: modelo de ventas, objetivos de la campaña, respuesta con relación al presupuesto y efectos diferidos.

**FIGURA 17-9.**  
*Efectos diferidos de la publicidad.*



**FIGURA 17-10.**  
*Modelos de calendario en función de los factores clave.*

Factor determinante	Opción del factor	Modelo de calendario
Modelo de ventas	Ventas estacionales Ventas estables	Olas irregulares Presión uniforme
Objetivos de la campaña	Atención/información Persuasión Recuerdo	Presión concentrada Olas regulares o irregulares Presión uniforme
Respuesta con relación al presupuesto	Presupuesto por debajo del umbral de efectividad Presupuesto entre el umbral de efectividad y el nivel óptimo Presupuesto algo mayor que el nivel óptimo Presupuesto varias veces mayor que el nivel óptimo Presupuesto muy elevado	Sin publicidad Presión concentrada Olas irregulares Olas regulares Presión uniforme
Efectos diferidos	Ventas demoradas	Olas regulares

## RESUMEN

Hay seis métodos importantes para determinar el presupuesto: los recursos disponibles, el porcentaje sobre ventas, la paridad competitiva, los objetivos y tareas, la maximización del beneficio y la elasticidad. Estos métodos aparecen ordenados desde el más sencillo hasta el más complejo.

El método de los recursos disponibles consiste en que la empresa determina el presupuesto en función de la cantidad que puede destinar a las actividades promocionales. La sencillez es la gran ventaja de este sistema. Y el coste de las oportunidades alternativas supone la principal limitación.

El método del porcentaje sobre ventas consiste en fijar como presupuesto una parte fija de los ingresos por ventas. Además de la sencillez, la ventaja de este método es que el montante presupuestario es proporcional a la probabilidad de que sea efectivo. Como inconvenientes, que refuerza la estacionalidad de la demanda y que las ventas pueden ser subestimadas, especialmente cuando son sensibles a la publicidad.

El método de paridad competitiva consiste en que la empresa fije el presupuesto en comparación con uno o varios rivales, o bien con todos los competidores del sector. Se trata de un método sencillo que garantiza que una empresa siga la línea de sus competidores, especialmente en mercados estables o en declive. Sin embargo, el método asume que el competidor tiene el mismo objetivo, conoce el mejor nivel presupuestario y está destinando esos recursos.

El método de los objetivos y tareas establece el presupuesto en función de los recursos requeridos para lograr ciertas me-

tas establecidas por la empresa. Resulta especialmente útil para productos nuevos y cuando la compañía no dispone de datos históricos, propios o de los competidores. Requiere, sin embargo, un conocimiento detallado de la secuencia de efectos.

El método de maximización del beneficio consiste en fijar el nivel presupuestario óptimo, es decir, determinar el presupuesto que hace aumentar los beneficios en mayor medida. La limitación principal de este método es que requiere un profundo conocimiento de la respuesta del mercado. A las empresas les resulta muy difícil determinar la función de respuesta con precisión.

El método de la elasticidad consiste en definir el presupuesto a partir de la relación entre la publicidad y las elasticidades de precio. Este método sirve para repartir el presupuesto comercial entre publicidad y promociones, o para determinar el presupuesto publicitario con relación al precio del producto. Su principal ventaja consiste en ser sensible a la respuesta del consumidor al precio y a la publicidad. Su mayor inconveniente es requerir conocimientos técnicos sobre las elasticidades de la publicidad y del precio.

La planificación temporal es la organización del calendario de las acciones comerciales. La planificación del calendario depende de cuatro factores clave: el modelo de ventas del producto, los objetivos de la campaña publicitaria, la función de respuesta de la demanda con respecto al presupuesto disponible y los efectos diferidos de la publicidad. Diferentes opciones en estos factores dan lugar a cuatro calendarios típicos: la presión concentrada, las olas irregulares, las olas regulares y la presión uniforme.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Los rivales semejantes, como Coke y Pepsi, son propensos a determinar el presupuesto mediante el método de la paridad competitiva. ¿Qué precauciones deberían tomar estas empresas cuando emplean este método?
2. Explique con detalle el método de maximización del beneficio para determinar el presupuesto. Los expertos a menudo lo consideran el mejor método. ¿Por qué? ¿Es el más práctico o popular? ¿Por qué?
3. Los métodos de los recursos disponibles y del porcentaje sobre ventas son sencillos. ¿Qué ventajas e inconvenientes presentan en comparación con el método de maximización del beneficio?
4. Consideremos una empresa que quiere determinar el presupuesto para lanzar un nuevo producto duradero, cuya introducción dará lugar a un gran mercado inexplorado. ¿Qué método utilizaría? ¿Por qué?
5. Explique el método de la elasticidad para asignar el presupuesto. ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta?
6. Compare los diferentes métodos de fijación del presupuesto.
7. ¿Cómo se diferencian los métodos de presupuestación en cuanto a su puesta en práctica? ¿Qué razones explican estas diferencias?
8. Explique los diferentes métodos de planificación temporal de la publicidad.
9. ¿Qué factores determinan el calendario publicitario que debería definir una empresa?
10. Los anunciantes pretenden recoger inmediatamente los frutos de su publicidad. Sin embargo, muchas agencias afirman que los efectos de la publicidad no son siempre instantáneos y pueden tardar años en manifestarse. Explíquese este asunto.

## NOTAS

1. Helm, Leslie (1995), "Global Hype Raises the Curtain on Windows 95," *Los Angeles Times*, August 24, A1, A8.
2. Basado en Maites, Alan and William A. Robinson (1995), "Windows 95 Ad Blast Missed A Major Step," *Advertising Age* 10, 9, 14; Clark, Don (1995), "Windows 95 Buzz Will Get Even Louder," *The Wall Street Journal*, August 18, B1; Johnson, Bradley (1995), "Windows 95 Opens With Omnimedia Blast," *Advertising Age*, August 28, 1, 32; *Ibid.*; AAII Staff Roundup (1995), "Is Microsoft Getting Its Bang For Buck, Peso or Rand?" *Advertising Age*, September 18, I3; Jaben, Jan (1995), "'Eighth Wonder of the World,'" *Advertising Age*, September 18, I3; News Roundup (1995), "For Microsoft, Nothing Succeeds Like Excess," *The Wall Street Journal*, September 25, B1; Clark, Don (1996), "Windows 95 Birthday Isn't Gala for All," *The Wall Street Journal*, August 22, B1, B3.
3. Farris, Paul, and Mark S. Albion (1981), "Determinants of the Advertising-to-Sales Ratio," *Journal of Advertising Research* 21, 1, 20–26. Otra explicación de la relación positiva es que las empresas con mayores márgenes de beneficios gastan más en publicidad que las empresas con menores márgenes de beneficios. Y otra razón, aunque menos consistente, es que las empresas que gastan más en publicidad consiguen más beneficios.
4. Bigné, Enrique (1995), "Advertising Budget Practices: A Review," *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 17, 2, 17–33; Lynch, James E., and Graham J. Hooley (1990), "Increasing Sophistication in Advertising Budget Setting," *Journal of Advertising Research* (February/March), 67–75; Hooley, Graham J., Christopher J. West, and James E. Lynch (1994), *Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance*, London: Institute of Marketing.
5. Advertising Factbook (1995), *Advertising Age*, January 2, 12.
6. Este número está basado en la hipótesis de que Microsoft realizó el 50 por ciento de las ventas a un precio de 100 dólares.
7. Bigné Enrique, "Advertising Budget Practices."
8. Basado en Porter, Michael E. (1992), "Coca-Cola Versus Pepsi-Cola and the Soft Drink Industry," Case No. 9-391-179, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division; Winters, Patricia (1992), "Coke II Enters Markets Without Splashy Fanfare," *Advertising Age*, August 24, 2.
9. Bigné Enrique, "Advertising Budget Practices."
10. Little, John D. C., et al. (1975), "A Market Share Theorem," *Journal of Marketing Research* Vol. 12 (May), 136–141.
11. Schroer, James C. (1990), "Ad Spending: Growing Market Share," *Harvard Business Review*, (January–February), 44–48. El Apartado está basado en este artículo.
12. El estudio de las 666 marcas es de Janes (citado abajo). La investigación de Balasubramanian y Kumar (citado abajo) encontró la relación contraria. Además, el artículo de Farris y Albion ("Determinants of the Advertising-to-Sales Ratio") señala otras investigaciones que concluyen en una relación negativa entre la cuota de mercado y el ratio publicidad/ventas. Referencias: Ailawadi, Kusum L., Paul W. Farris, and Mark E. Parry (1994), "Share and Growth Are Not Good Predictors of the Advertising and Promotion/Sales Ratio," *Journal of Marketing* 58 (January) 86–97; Balasubramanian, Siva K., and V. Kumar (1990), "Analyzing Variations in Advertising and Promotional Expenditures: Key Correlates in Consumer, Industrial, and Service Markets," *Journal of Marketing* 54 (April), 57–68; Jones, John Philip (1990), "Ad Spending: Maintaining Market Share," *Harvard Business Review*, January–February, 38–41.
13. Schroer, "Ad Spending."
14. Underwood, Elaine and Warner Fara (1994), "Interactive List Vows Chrysler," *Adweek*, February 7, 10; Lazarus, George (1993), "Budget VP Shift Marketing Gears," *Chicago Tribune*, October 25, 4.
15. Bigné, "Advertising Budget Practices."
16. *Ibid.*
17. Sethuraman, Raj, and Gerard J. Tellis (1991), "An Analysis of the Tradeoff Between Advertising and Pricing," *Journal of Marketing Research*, 31, 2 (May), 160–174.
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. Zielske, Hubert A. (1959), "The Remembering and Forgetting of Advertising" *Journal of Marketing* 23, 1, 239–243.
21. *USA Today* (1993), "Super Bowl Admeter," February 1, 3B.
22. *Ibid.*; Goldman, Kevin (1993), "As Ad Clutter Becomes Tradition at Super Bowl, Viewer Recall Slips," *The Wall Street Journal*, February 3, B8.
23. Lipman, Joanne (1991), "Was Macy's TV Ad Campaign A Mistake?" *The Wall Street Journal*, December 23, B6.



# C A P Í T U L O

**Integración de  
las estrategias  
de publicidad  
y promociones**



**L**a compañía Gillette comercializa maquinillas y cuchillas de afeitar, artículos de higiene personal, cosméticos, objetos de escritorio, pequeños electrodomésticos y productos dentales. Pero la compañía es conocida principalmente por sus maquinillas y cuchillas de afeitar. El inventor King Gillette fundó la compañía en 1903 y popularizó una maquinilla de cuchilla desechable, segura y barata. Esta innovación pionera permitía a los consumidores afeitarse diariamente en casa sin la tediosa necesidad de afilar la cuchilla. Desde entonces Gillette se ha mantenido como líder del mercado de cuchillas de afeitar (véase la Figura 18-1). Muchos analistas atribuyen este éxito duradero a la lealtad que el público guarda hacia el nombre de Gillette.

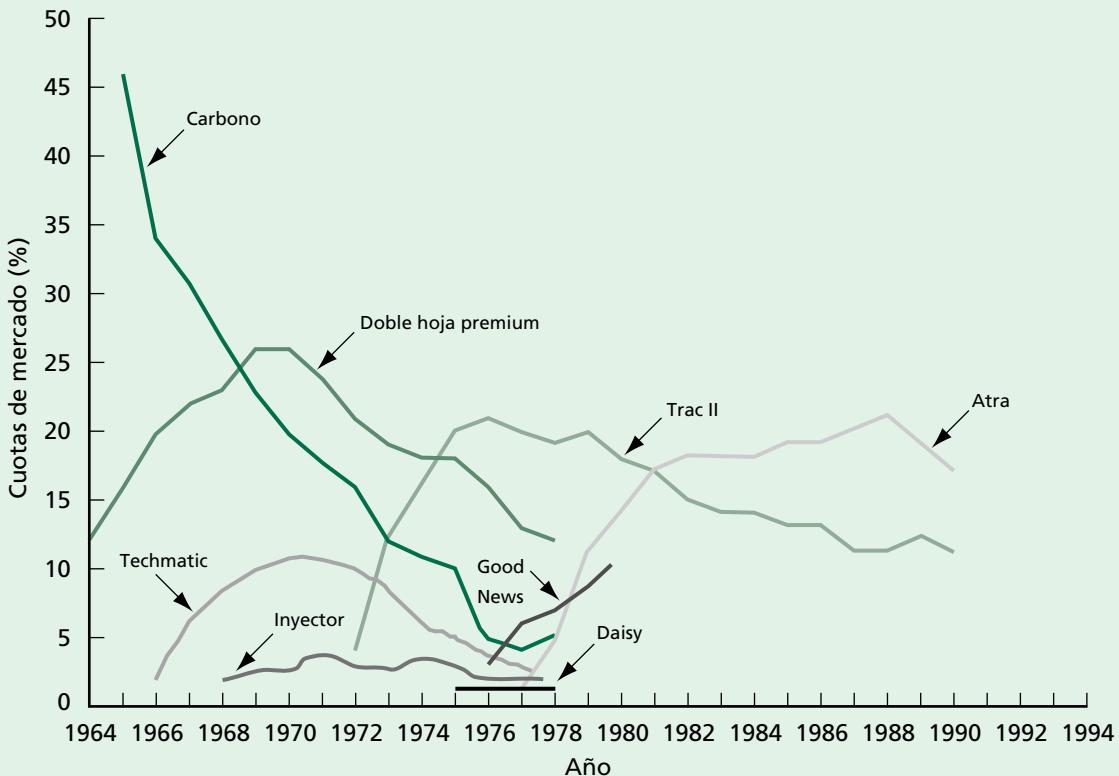
Sin embargo, si miramos más detenidamente el mercado de maquinillas de afeitar observamos dos fenómenos que socavan esta tesis. Primero, que el mercado de maquinillas y cuchillas de afeitar es un sector dinámico, en donde los competidores agresivos están continuamente lanzando nuevos productos. La propia línea de productos de Gillette ha cambiado continuamente con el paso del tiempo (véase la Figura 18-2). En segundo lugar, que muchos artículos de Gillette se conocen mejor por el nombre de marca que por el nombre de la compañía. Por eso, Gillette se ha mantenido como líder de mercado en medio de continuos cambios, o quizás gracias a éstos.

Gillette ha impulsado el lanzamiento de nuevos productos, y es responsable de las grandes innovaciones en las maquinillas de afeitar, con dos notables excepciones: las cuchillas de acero inoxidable, introducidas por Wilkinson, y el inyector, promovido por Schick. Además, Gillette ha introducido nuevos productos de forma regular, aun cuando canibalizasen las ventas de sus antiguos artículos. La estrategia comercial de la compañía

**FIGURA 18-1.**  
*Cuotas de Gillette en el mercado de cuchillas de afeitar.*

Año	Cuota de mercado en unidades (%)	Año	Cuota de mercado en dólares (%)
1964	58	1980	64
1965	56	1981	63
1966	56	1982	64
1967	59	1983	61
1968	60	1984	62
1969	59	1985	62
1970	60	1986	64
1971	58	1987	64
1972	57	1988	65
1973	57	1989	
1974	57	1990	64
1975	57	1991	65
1976	56	1992	64
1977	54	1993	67
1978	54	1994	64

Fuente: Solomon Brothers Analyst Report, September 24, 1990, as cited in Ghemawat, Pankaj (1991), "Gillette's Launch of Sensor," Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division, Case No. 9-792-028; Kummel, Charles M., and Jay E. Klompaker (1982), "The Gillette Company," case written when the authors were at the University of North Carolina; Sloan, Pat (1992), "The People Behind Today's Marketing Success Stories," *Advertising Age*, July 6, S-12.

**FIGURA 18-2.***Ciclos de vida de las cuchillas de afeitar de Gillette.*

Nota: Las Figuras no muestran las cuotas de mercado de las principales marcas a partir de 1978.

Fuentes: Chakravarty, Subrata N. (1991), "We Had to Change the Playing Field," *Forbes*, February 4, 82-86; Ghemawat, Pankaj (1991), "Gillette's Launch of Sensor," Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division, Case No. 9-792-028; Kummel, Charles M., and Jay E. Klompmaker (1982), "The Gillette Company"; ASAP (1995), "Retailers Take Twofold Approach to Shaving Category; Industry Overview," *Chain Drug Review*, January 30, 17, 3, 36; Sloan, Pat (1992), "The People Behind Today's Marketing Success Stories," *Advertising Age*, July 6, S-12.

revela también algunas prácticas interesantes. Los nuevos productos están muy apoyados con acciones de comunicación, en mayor medida que los antiguos (véase la Figura 18-3A). Los nuevos productos reciben más apoyo para publicidad y promociones hacia el consumidor, mientras que los productos antiguos son más apoyados con promociones del fabricante (véase la Figura 18-3B).<sup>1</sup>

La historia de Gillette plantea una serie de preguntas. ¿Por qué la compañía lanza regularmente nuevos productos, aun a costa de *canibalizar* los ya establecidos? ¿Por qué son leales los consumidores a Gillette si la empresa introduce regularmente nuevos productos con diferentes denominaciones? La práctica promocional de Gillette, ¿es una buena estrategia o es meramente accidental? Este capítulo trata estos asuntos y otros relacionados con ellos.

La **integración de estrategias de publicidad y promociones** consiste en combinar las decisiones en estos ámbitos de forma que se logre y realce el efecto de cada una. La integración es de vital importancia por dos motivos. Primero, porque las variables de la comunicación comercial son intrínsecamente interdependientes. Si se conocen y explotan las relaciones, tiende a mejorarse la efectividad de estas variables. Y, segundo, porque las empresas trabajan actualmente en un entorno muy competitivo con recursos escasos. Al integrar las variables se puede acentuar la efectividad de la publicidad y de las promociones, con un mejor aprovechamiento de los recursos.

<b>FIGURA 18-3.</b> <i>Estrategia publicitaria y promocional de Gillette en su cartera de productos.</i>						
<b>A. Presupuesto asignado por productos y su contribución a las ventas</b>						
Ítem	Atra	Trac II	Doble hoja	Techmatic	Otros	Total
Presupuesto asignado al producto respecto al presupuesto total	34%	38%	8%	0%	20%	100%
Ventas del producto respecto a las ventas totales	21%	42%	17%	2%	18%	100%
<b>B. Asignación del presupuesto del producto a publicidad y promociones</b>						
Ítem	Atra	Trac II	Doble hoja	Techmatic		
Asignación a publicidad y promociones hacia el consumidor	56%	29%	5%	0%		
Asignación a promociones del fabricante	42%	70%	92%	53%		
Otros	2%	1%	3%	47%		
Total	100%	100%	100%	100%		

Fuente: Kummel, Charles M., and Jay E. Klompmaker (1982), "The Gillette Company."

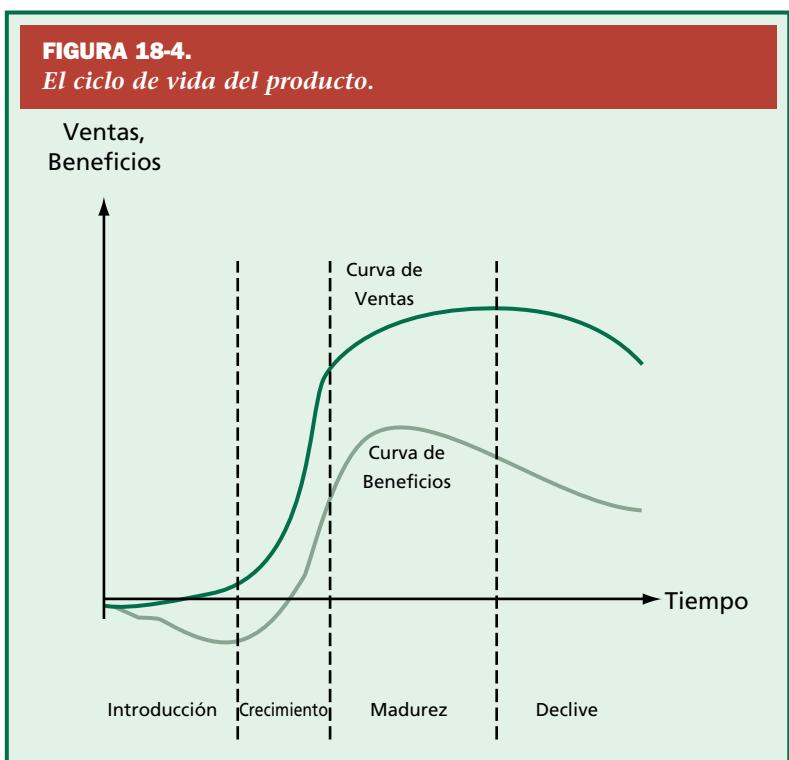
Este capítulo explica tres áreas amplias en donde la integración es vital para tener éxito: la integración de la publicidad y las promociones en las distintas fases del ciclo de vida del producto; otro tanto pero en sucesivos ciclos de vida del producto; y la integración de las acciones comerciales para defender el mercado.

## ESTRATEGIA INTEGRADA DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El **ciclo de vida del producto** es un modelo que representa la evolución de las ventas de un artículo desde su introducción hasta su desaparición. Los investigadores suelen dividir el ciclo en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive (véase la Figura 18-4). La etapa del ciclo de vida en que se encuentre un producto influye mucho en la planificación de los gastos publicitarios y promocionales. Sin embargo, el ciclo de vida del producto a veces ha sido malinterpretado y ha generado opiniones controvertidas entre los investigadores.<sup>2</sup> Por eso, primero conviene entender en profundidad el modelo.

El ciclo de vida del producto está impulsado principalmente por la tecnología y las preferencias del consumidor. Las preferencias del consumidor definen los intereses del mercado, mientras que la tecnología responde a la satisfacción de esos deseos. La distinción entre ciclos basados en las preferencias del público o en la tecnología es importante para planificar la publicidad y las promociones. Los ciclos basados en la tecnología son algo más predecibles y controlables que los basados en la preferencias de los consumidores. Por ejemplo, Gillette tiene dominio sobre la tecnología. En la medida en que supere tecnológicamente a los competidores, puede controlar los lanzamientos de innovaciones. Este dominio se vería atenuado si los ciclos dependiesen de las preferencias del público.

Las preferencias de los consumidores van cambiando, porque están influidas por modas, por el deseo de novedad o por informaciones sobre los nuevos productos.



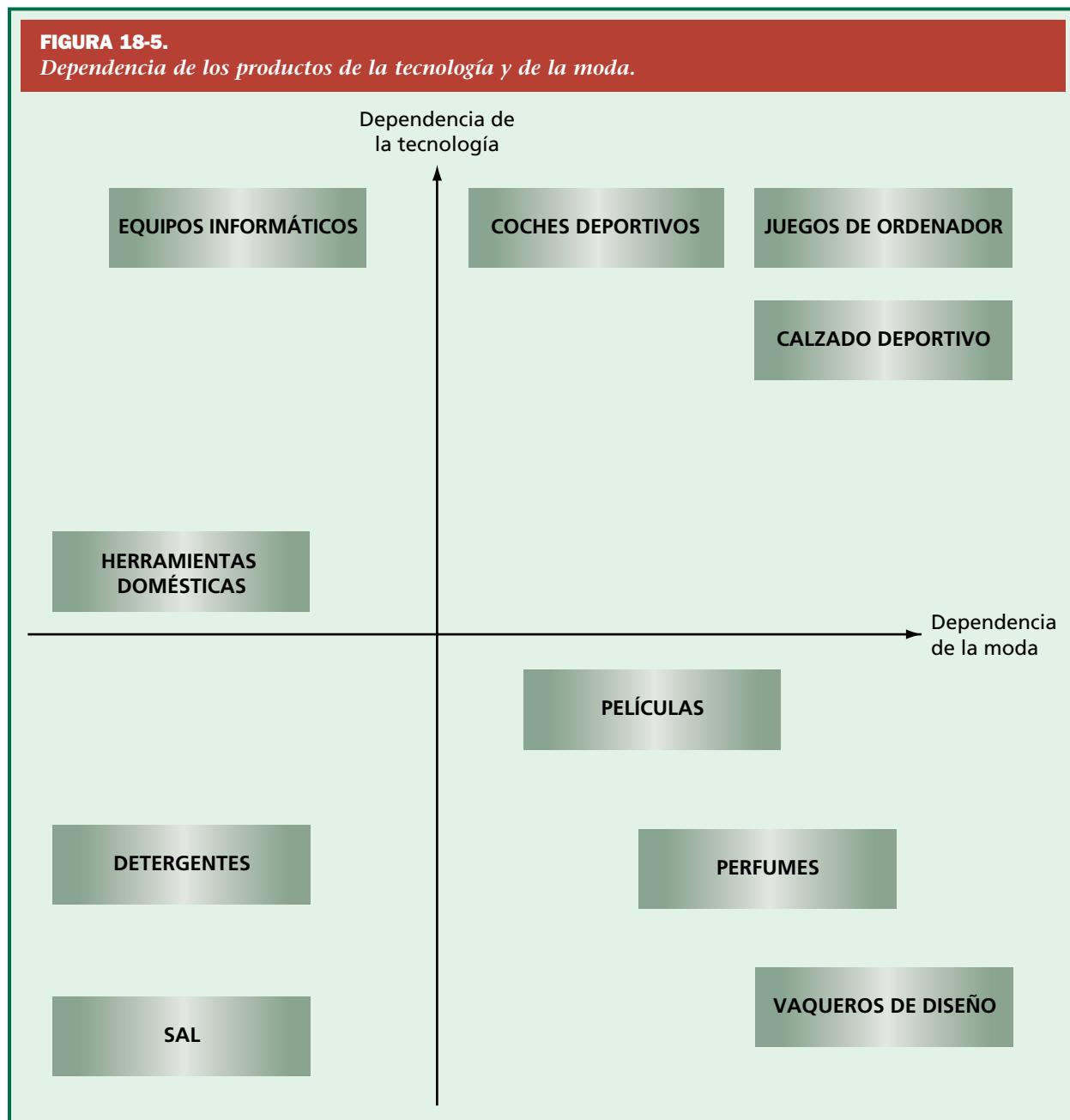
Una **moda** es un diseño arbitrario que depende completamente de los gustos del consumidor y no de las demás funciones que desempeña. La propensión de un producto hacia la moda depende del grado en que los gustos priman sobre las demás funciones en el diseño. Por ejemplo, son muy susceptibles a la moda productos como los perfumes, la ropa de diseño y los peinados. En su diseño tienen gran relevancia los gustos subjetivos de los consumidores. Otros productos, como los electrodomésticos, están más basados en la utilidad que en la moda, porque se diseñan sobre todo para satisfacer necesidades funcionales del público. Probablemente, la mayoría de los productos se encuentran entre ambos extremos, porque cumplen una función básica y poseen un importante componente de estilo. La Figura 18-5 clasifica diversos productos en función de dos dimensiones: dependencia de la tecnología y dependencia de la moda.

Las **novedades** son aquellos productos cuyo atractivo nace de su carácter innovador. La exposición repetitiva de un producto así puede hacerlo un poco más atractivo, pero normalmente

su tirón se disipa bastante pronto. En consecuencia, estos productos presentan una baja tasa de repetición de compra. Por ejemplo, los juegos de ordenador, los discos de música, las novelas y las películas. Estos productos tienen ciclos de vida guiados por la acogida del público. Algunas grandes obras cinematográficas, literarias o musicales, pueden permanecer mucho tiempo, pero normalmente estos bienes se caracterizan por ciclos de vida relativamente cortos. Por ejemplo, la mayoría del público lee una novela o ve una película sólo una vez.

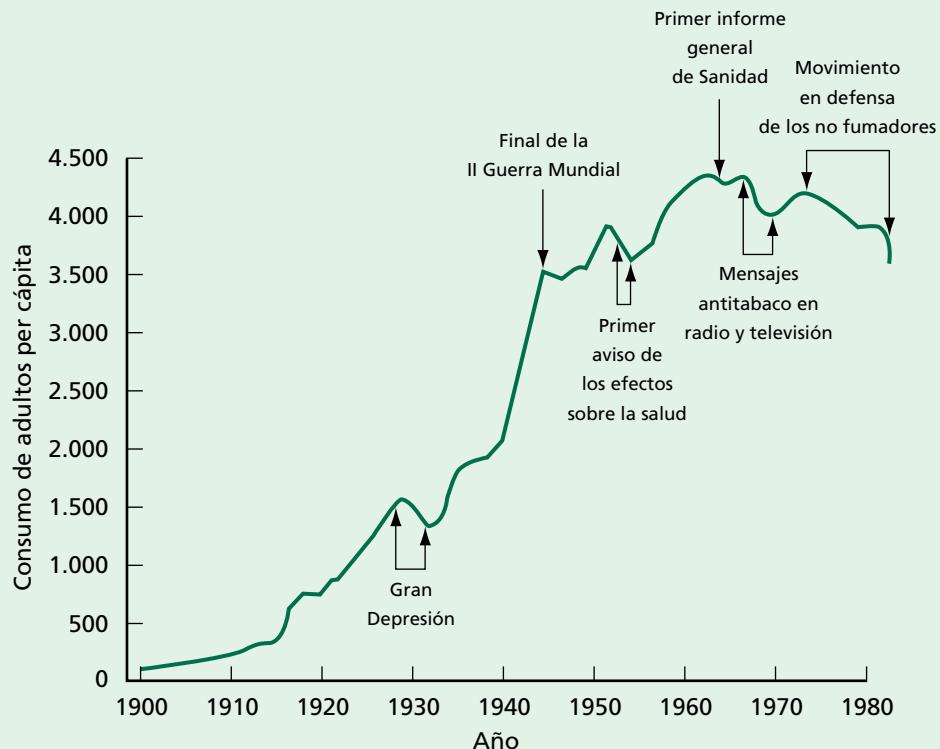
La información puede modificar los gustos hacia cualquier producto y, en consecuencia, su ciclo de vida. Por ejemplo, en las últimas décadas se han encontrado muchas evidencias de que fumar o mascar tabaco causa cáncer de pulmón, cáncer de boca y otras enfermedades. La difusión de estas noticias ha provocado la progresiva reducción del consumo de productos relacionados con el tabaco, como los cigarrillos, el tabaco de mascar y el tabaco de pipa (véase la Figura 18-6). La información sobre los perjuicios del colesterol ha reducido el consumo de algunos comestibles, como las carnes rojas, la leche, la nata o los huevos. Por otra parte, la información puede también conducir a la introducción o crecimiento de nuevos productos. Por ejemplo, en las últimas décadas, los conocimientos acerca de la prevención del cáncer han llevado al crecimiento de las máquinas para hacer ejercicio, los clubes de gimnasia, el yogur y los alimentos ricos en fibra.<sup>3</sup> Los conocimientos sobre las causas de las enfermedades bucales contribuyeron a la difusión de la seda dental, de los dentífricos con flúor y de los suministros de agua fluorada. La información puede también afectar a los ciclos de vida de las modas y las novedades. Por ejemplo, algunas ropas y peinados se hicieron populares entre los grupos étnicos, cuando éstos descubrieron que sus ancestros habían usado esos estilos.

La pregunta fundamental para las empresas es cómo afecta el ciclo de vida del producto a la estrategia publicitaria y promocional. Aquí se tratará esta cuestión en tres partes, ligadas a varios aspectos importantes del ciclo de vida del producto: las fases del ciclo de vida, la sucesión de los ciclos de vida y la velocidad de despegue del producto.



### Estrategias durante las etapas del ciclo de vida del producto

**Fases del ciclo de vida.** Los analistas identifican generalmente cuatro etapas en el ciclo de vida del producto: la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive (véase la Figura 18-4). La **introducción** representa el periodo inicial de la comercialización de un producto, en que las ventas permanecen bajas o aumentan sólo lentamente. El **crecimiento** se refiere al periodo que sigue a la introducción, donde las ventas aumentan rápidamente. La **madurez** es el periodo en que las ventas permanecen relativamente estables. Y el **declive** es la fase en que las ventas disminuyen lenta o rápidamente, hasta que el producto acaba por desaparecer o bien es relanzado con alguna mejora tecnológica.

**FIGURA 18-6.***Impacto de la información sobre las ventas de cigarrillos.*

Fuente: Rangan, Kasturi V. (1992), "Smoke Wars: The Case For and Against The Tobacco Industry," Case No. 9-590-040, Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.

Todos los productos que se han comercializado alguna vez, han tenido una fase de introducción. Además, todos los productos que ya no se venden, han tenido un declive. Es famoso el ejemplo del coche Edsel, cuyo lanzamiento fue intensamente anunciado y muy esperado en los años cincuenta, pero que acabó fracasando.<sup>4</sup> Los productos que han tenido éxito han pasado por una fase de crecimiento. Un crecimiento rápido no es sostenible permanentemente. Así que todos los productos en fase de crecimiento llegarán a la madurez tarde o temprano. La Figura 18-2 muestra que esto ha ocurrido en todos los productos lanzados por Gillette casi en medio siglo. Dentro del esquema general, cada producto atraviesa las diferentes etapas en más o menos tiempo.

Para identificar las fases del ciclo de vida del producto hay que definir el nivel de agregación. El nivel de análisis de los productos puede plantearse por su necesidad funcional (sistemas de transporte, sistemas de afeitado), por categorías (coches, maquinillas de afeitar desechables), por modelos o fórmulas (cupé de cuatro puertas) y por marcas (Renault, Toyota). Obviamente, estos niveles están ordenados de mayor a menor agregación.

El modelo del ciclo de vida se aplica básicamente a productos de carácter industrial, sujetos a cambios tecnológicos periódicos. Por analogía, a veces también se puede aplicar a otros bienes como alimentos, bebidas, ropa y transporte, los cuales satisfacen unas necesidades del consumidor bastante básicas y persistentes. Por eso, es poco probable que las ventas de estos productos presenten aumentos o declives claros, como en los ciclos de vida típicos.

Los ciclos de vida de las marcas a veces no son claramente evidentes, porque las empresas pueden modificar el producto sin cambiar el nombre de marca. La modificación del producto en respuesta a los cambios tecnológicos y de gustos es un medio primordial pa-

ra extender la vida de las marcas.<sup>5</sup> Por ejemplo, la marca de detergente Tide se ha mantenido viva y dominante en Estados Unidos, mientras que su fórmula se ha ido mejorando técnicamente. Estas reformulaciones pueden enmascarar la madurez, el declive o la desaparición de los productos.

Los ciclos de vida del producto son más evidentes en cuanto a categorías y modelos. En efecto, las categorías y modelos no son más que soluciones técnicas a las necesidades del consumidor. Un hecho indiscutible de las economías de mercado es que *la tecnología progresá continuamente*. El progreso tecnológico resulta del avance de los conocimientos humanos, y conduce a medios más eficientes de satisfacer las necesidades de los consumidores. Este progreso es la causa principal de la forma del ciclo de vida, especialmente en productos guiados por la tecnología. Por ejemplo, los sucesivos sistemas de las cuchillas de afeitar que aparecen en la Figura 18-2.

Una interesante cuestión es cuánto invertir en publicidad y promociones durante cada fase del ciclo de vida del producto. La determinación del precio de venta está ligada a esta cuestión, porque el precio determina el margen para la publicidad y el apalancamiento de las promociones.

**Estrategia de comunicación.** Los gestores deben tomar tres decisiones importantes acerca de la estrategia de comunicación: qué cantidad asignar como presupuesto de comunicación, cómo repartir el presupuesto entre las diferentes actividades, y cómo fijar el precio del nuevo producto.

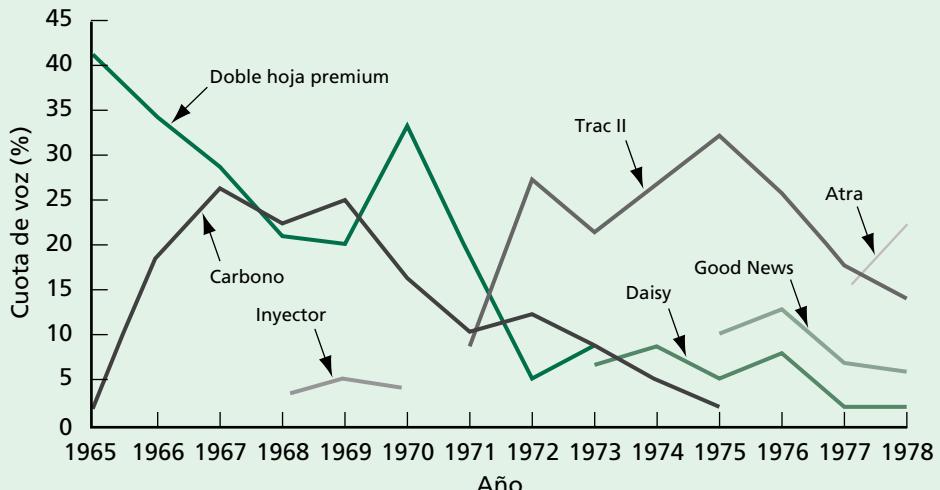
**Presupuesto total de comunicación.** El presupuesto total de comunicación normalmente debería disminuir a lo largo del ciclo de vida, por varias razones. La primera es que los consumidores no están generalmente bien informados sobre los nuevos productos. Tienen poca o ninguna experiencia sobre ellos. Así que la finalidad principal de la comunicación es informar sobre las características del nuevo producto. Esto se puede conseguir con anuncios, promociones, pruebas, etc. Las muestras y pruebas resultan caras pero son efectivas para extender los nuevos bienes.

La segunda razón es que los consumidores están generalmente familiarizados con los productos maduros, habiéndolos experimentado directa o indirectamente en un contexto u otro. Algunos pueden ser grandes usuarios o estar acostumbrados a los productos maduros. En consecuencia, las empresas no necesitan informar a los consumidores sobre estos productos. Al mismo tiempo, no es probable que los consumidores habituales de un producto cambien fácilmente. Por eso, la comunicación de estos productos no es demasiado efectiva por sí misma.

Y, en tercer lugar, los productos entran en declive porque ciertas innovaciones les convierten en obsoletos o porque se pasan de moda. En ambos casos, las comunicaciones comerciales durante esta fase resultarían demasiado caras para detener el declive de las ventas. Por otra parte, los productos en declive suelen retener algunos compradores fieles, que apenas necesitan estímulos para mantener su lealtad. De modo que en esta etapa basta con realizar unas mínimas actividades de comunicación. Por todas estas razones, las empresas deberían dedicar muchos más recursos a las primeras fases del ciclo de vida.

**Promociones informativas e incentivadoras.** Las *promociones informativas* incluyen folletos, expositores, muestras y otras actividades orientadas a informar a los consumidores sobre los productos. Las *promociones incentivadoras* comprenden cupones, regalos, precios rebajados y demás acciones encaminadas a hacer más atractiva la compra del producto (véase el Capítulo 9). Las empresas deberían ofrecer promociones informativas en las primeras fases del ciclo de vida y promociones incentivadoras en las últimas fases. Por ejemplo, Gillette suele anunciar sus nuevos productos más intensamente que los antiguos (véase la Figura 18-7). Esto viene explicado por dos motivos. En primer lugar, es más interesante difundir la información en las fases tempranas del ciclo de vida.

El segundo motivo está relacionado con que en la etapa de madurez la tecnología es estándar y ha sido ampliamente adoptada. Hay pocas diferencias entre marcas y son menos

**FIGURA 18-7.***Evolución de la cuota publicitaria de los productos de Gillette.*

Fuente: Kummel, Charles M., and Jay E. Klompmaker (1982), "The Gillette Company."

significativas que al principio del ciclo. Un segmento de consumidores bastante amplio conoce bien los atributos y precios de los productos alternativos. Como consecuencia, estos consumidores son más sensibles al precio. Además, bastante a menudo, las marcas genéricas o las del distribuidor ofrecen productos semejantes a precios más bajos. Al mismo tiempo, las marcas establecidas tienen una clientela grande de compradores leales. En este escenario, a una marca establecida le interesa discriminar precios entre consumidores. Las empresas pueden entonces utilizar cupones y descuentos temporales para atraer al público.

**Fijación del precio.** La definición del precio tiene un papel crítico en la estrategia global de los nuevos productos. Determina el margen que la empresa puede conseguir con ellos, y así recaudar fondos para apoyar las acciones comerciales y recompensar a los accionistas. Al mismo tiempo, el precio también determina el grado de penetración del producto en el mercado y sirve como indicador de calidad ante los consumidores.

Una estrategia sencilla para determinar el precio de los nuevos productos consiste en fijar un precio muy por encima de los costes, para sacar partido de la demanda de esa innovación. Esta estrategia se denomina **precio de selección** y tiene muchas ventajas. La primera es que los consumidores asumen normalmente que un nuevo producto es mejor y cuesta más producirlo, y por tanto están dispuestos a pagar más por él. La segunda ventaja es que el precio de selección puede reforzar la confianza del público, en la medida en que un precio elevado indica calidad para los consumidores. En tercer lugar, muchos mercados incluyen un segmento de innovadores que prefieren adquirir rápidamente las novedades, aun cuando tengan un precio alto, y a veces precisamente por eso.<sup>6</sup> Y, por último, cuando una empresa no está segura del precio óptimo, fijar un precio elevado le permite una posible rectificación a la baja, con una flexibilidad que no existiría si tuviese que rectificar al alza (véase Capítulo 9).

Sin embargo, algunas situaciones pueden justificar una estrategia de **precio de penetración**, que consiste en fijar un precio bajo para difundir más rápidamente el nuevo producto. Esta estrategia presenta varias ventajas. La primera es que un precio bajo facilita una rápida difusión en el mercado, con la posibilidad de obtener economías de escala.<sup>7</sup> Si son grandes esas economías de escala, la empresa quizás descubra que vender a muchos consumidores con un margen pequeño es más rentable que vender a pocos consumidores con un margen elevado. Y la segunda ventaja es que la empresa adopta así un precio bajo que

puede desanimar a los competidores a entrar en el mercado, de forma que disminuya el grado de rivalidad y se garantice mejor el beneficio a largo plazo.

Las estrategias publicitarias, promocionales y de precios deben ser mutuamente coherentes. Por eso, si una empresa fija un precio de selección, deberá diseñar una campaña publicitaria para difundir una imagen diferenciada, que pueda justificar el precio elevado. En un caso así, las promociones deben estar más orientadas a la información que a los incentivos. Por otra parte, si la empresa opta por un precio de penetración, la campaña publicitaria debe enfatizar la economía, y las promociones deben estar más orientadas a los incentivos. En particular, interesan las promociones que discriminan entre segmentos sensibles al precio, para que la empresa no tenga que cobrar un precio bajo a todos los consumidores.

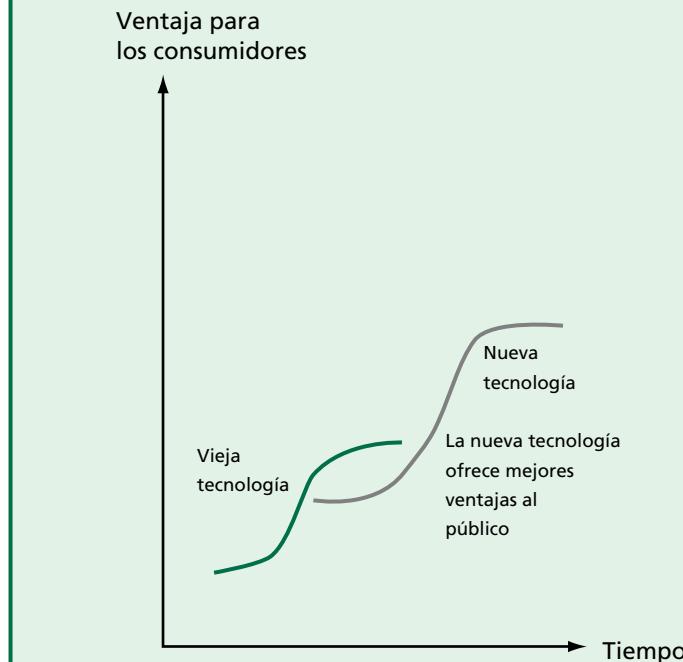
### Estrategias durante los sucesivos ciclos de vida del producto

**Sucesión de los ciclos de vida.** El ciclo de vida de un producto concreto no sucede de forma aislada. Una extensa investigación, sobre todo en productos con parte tecnológica, indica que los ciclos de vida están vinculados dinámicamente con el paso del tiempo.<sup>8</sup> La vinculación dinámica de los ciclos de vida guiados por la tecnología se debe a la curva del progreso tecnológico, que tiene forma de S. La investigación del progreso tecnológico a través de los siglos indica que las nuevas tecnologías siguen curvas con forma de S (véase la Figura 18-8). Por ejemplo, el campo de la iluminación progresó a través de una sucesión de tecnologías: madera, petróleo, gas, tecnología incandescente y fluorescente.<sup>9</sup> Cada una ha tenido su propia curva en forma de S. Una nueva tecnología, como la iluminación incandescente, surge como posible solución a una necesidad humana. Al principio, esta tecnología debe luchar contra una superior tecnología precedente, como el gas, que fue adoptada por las empresas existentes y perfeccionada a través de años de experiencia. Los inventores de la nueva tecnología, convencidos de sus posibilidades, siguen trabajando para eliminar sus debilidades. Según van acumulando experiencia con la nueva tecnología, ésta empieza a satisfacer las necesidades del consumidor de manera más eficiente.

Llega un momento en que la nueva tecnología puede satisfacer las necesidades del consumidor mucho mejor que el antiguo sistema, debido a su mayor calidad o a su menor precio. Los consumidores adoptan pronto la nueva tecnología, produciéndose un rápido crecimiento de los nuevos productos y el correspondiente declive de los artículos antiguos. La fase de crecimiento comienza. Dada la superioridad relativa de la nueva tecnología, los productos basados en ella son más baratos o mejores que todos los antiguos (véase la Figura 18-9). En consecuencia, el producto nuevo no sólo reemplaza al viejo, sino que expande su mercado. Así que las sucesivas generaciones tecnológicas dan lugar a mercados cada vez mayores, con productos que satisfacen mejor las necesidades del público.

No obstante, el crecimiento no puede durar siempre. Hay límites a todos los adelantos. El progreso en la nueva tecnología alcanza un nivel en el que los aumentos de experiencia o de investigación dan rendimientos decrecientes, en

**FIGURA 18-8.**  
La curva en S del progreso tecnológico.



Fuente: Utterback, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

**FIGURA 18-9.**  
*Productividad de las tecnologías básicas de iluminación.*

Tecnología	Brillo en potencia de luz
Llama de gas o lámpara de queroseno	7
Quemador de gas Welsbach	250
Lámpara de filamento Tungsten	1.500

Fuente: Utterback, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

términos de mejor calidad o precio más bajo del nuevo producto. Como consecuencia, las ventas del nuevo producto se ralentizan y empiezan a estabilizarse. El nuevo producto ha alcanzado la madurez. La madurez podría durar siempre, pero en algún momento la experiencia o la investigación generarán una nueva tecnología, que dará lugar a otro ciclo. El desarrollo de tecnologías sucesivas (madera, petróleo, gas, incandescente, fluorescente) es responsable del ciclo de vida de la iluminación. De manera parecida, el desarrollo de sucesivas tecnologías (carbono, doble hoja, cabezal vasculante, etc.) guía el ciclo de vida de las hojas de afeitar, como muestra la Figura 18-2.

El error principal que las empresas cometan consiste en subestimar las posibilidades de la nueva tecnología y sobrevalorar la antigua. Cuando están amenazadas por una nueva tecnología, las empresas se esfuerzan por mejorar la antigua con investigaciones o intensificando las promociones. Estos esfuerzos probablemente den su fruto, pero no bastan para frenar la nueva tecnología.<sup>10</sup> Por ejemplo, las compañías de gas intentaron innovar cuando se enfrentaron con la iluminación incandescente, produciendo el quemador de gas Welsbach. Pero no fue suficiente. Las empresas que habían invertido en la vieja tecnología no eran conscientes de la curva en S o bien no eran capaces de reconvertir los equipos y sistemas pasados.<sup>11</sup> En consecuencia, los productos basados en la vieja tecnología suelen ir desapareciendo con ella.

La curva con forma de S enseña muchas pautas a las empresas:

- Cada una de las tecnologías, aunque sea radical y prometedora, tiene límites a partir de los cuales se ralentiza y encarezce el progreso.
- Una nueva tecnología puede parecer inferior a la tecnología existente, cuando se introduce. Sin embargo, ofrece a menudo unas posibilidades mucho mayores, porque puede progresar más que la tecnología existente.
- El progreso inicial de la nueva tecnología es lento. Pero un progreso rápido es posible. Cuando sucede, la nueva tecnología supera a la vieja en eficiencia, y crecen rápidamente las ventas de los productos basados en ella.
- Una vez alcanzado este punto, la publicidad de productos basados en la vieja tecnología tiende a no ser rentable. Por otra parte, la publicidad de productos basados en la nueva tecnología puede ser muy fructífera.

El éxito real de Gillette se debe probablemente al hecho de que entiende estos principios. La empresa está comprometida con la innovación continua y lanza regularmente nuevos productos, aunque *canibalicen* sus anteriores marcas.<sup>12</sup> A corto plazo, hay una pérdida aparente. Pero a largo plazo Gillette se mantiene a la cabeza de sus competidores. En efecto, cuando Wilkinson se adelantó en las cuchillas de acero inoxidable, Gillette vio caer estrepitosamente su cuota de mercado en un año. Irónicamente, Wilkinson tuvo que obtener una autorización de alguna tecnología de Gillette, que poseía la mayoría de las patentes. Esta lección volvió a resaltar la importancia de una innovación continua. De ahí la recomendación popular de algunos directivos sobre el interés de la *canibalización*: “come tu propio almuerzo antes de que otro lo haga”.<sup>13</sup>

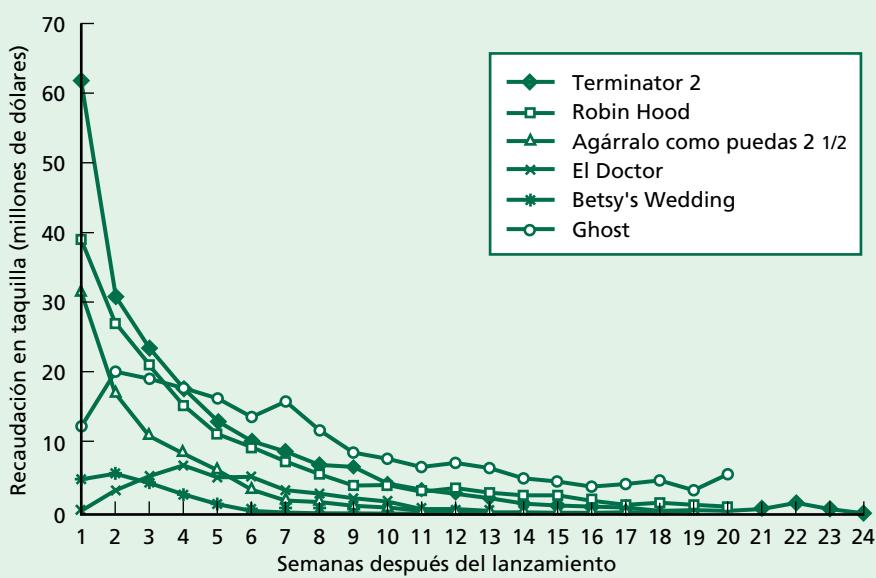
Los ciclos de vida influidos por los gustos del consumidor probablemente tengan también curvas con forma de S. A pesar de ello, estas curvas están trazadas por la moda o la novedad, que a su vez están influidas por factores sociales, económicos y políticos. Por eso, estas últimas curvas son más cortas, más irregulares y menos predecibles. Por ejemplo, los libros, las canciones y especialmente las películas, tienen ciclos de vida que duran meses o, a menudo, sólo semanas (véase la Figura 18-10). Los libros, las canciones y las películas populares tienen a veces segundas partes, que ya emplean las nuevas tecnologías. Las versiones sucesivas son reconocidas y apreciadas instantáneamente por los consumidores fieles de esos productos.

**Estrategia de comunicación.** Las empresas deben decidir cuánto invertir en publicidad y promociones, dada una cartera de productos con ciclos de vida interrelacionados. Analizaremos las estrategias en cuanto a la determinación del presupuesto total, la asignación a cada partida y la fijación del precio.

**Presupuesto total de comunicación.** El presupuesto total de comunicación debería ser mayor en los nuevos productos e irse reduciendo gradualmente según se avanza en el ciclo de vida. Además de las ventajas indicadas anteriormente, esta estrategia es coherente con la *teoría de la cartera de productos*.<sup>14</sup> De acuerdo con esta teoría, las empresas deben mantener una combinación de productos, distribuidos en diferentes etapas del ciclo de vida, para gestionar eficientemente los recursos. Los productos más viejos proporcionan un flujo constante de ingresos y tesorería, porque no requieren avances tecnológicos ni grandes esfuerzos promocionales para llegar a un amplio núcleo de consumidores leales. Los productos más nuevos necesitan mayores inversiones para su propio desarrollo y el del mercado. Por eso, desde el punto de vista de la tesorería, lo mejor consiste en disponer de una combinación de productos nuevos, en crecimiento, maduros y en declive.

**Asignación a la publicidad y a las promociones.** El presupuesto de publicidad y de promociones se puede asignar en función de sus ciclos de vida relativos. Supongamos que cierto tipo bienes tiene una distribución fija de publicidad y promociones. Cuando una

**FIGURA 18-10.**  
*Ciclos de vida de algunas películas.*



Fuente: Sawhney, Mohanbir S., and Jehoshua Eliashberg (1996), "A Parsimonious Model For Forecasting Gross Box-Office Revenues Of Motion Pictures," (*Marketing Science* 15, 2, 113–131) or Working Paper, University of Pennsylvania.

empresa se enfrenta a una cartera de productos, debe invertir más presupuesto de publicidad en los nuevos artículos y más presupuesto de promociones en los productos maduros. Como se ha explicado antes, la razón de esta asignación es la respuesta diferente de los consumidores ante la publicidad y las promociones durante las distintas fases del ciclo de vida del producto.

Basándose en estos principios, un estudio explica que las empresas pueden elegir entre cuatro inversiones estratégicas.<sup>15</sup> La Figura 18-11 presenta estas estrategias como zonas delimitadas por dos ejes, que representan la elasticidad del precio y la elasticidad de la publicidad.

- El mercado I tiene elasticidades elevadas de precio y publicidad. Un ejemplo sería el mercado de una marca en crecimiento. Los consumidores responden a la publicidad para elegir la marca, y también a los precios descontados porque la marca ya no es una necesidad. Por tanto, la empresa puede posicionar su marca gastando mucho en publicidad y en promociones de precio.
- El mercado II presenta alta elasticidad publicitaria y baja elasticidad de precio. Se trata de un mercado con nuevas marcas, que necesitan ser difundidas extensivamente con información. Por ejemplo, el lanzamiento del Windows 95. Una marca de este tipo deberá gastar mucho en publicidad y evitar los precios descontados.
- El mercado III posee baja elasticidad publicitaria y alta elasticidad de precio. Una marca en un mercado así debe gastar relativamente menos en publicidad y más en promociones de precio. Como ejemplos cabe citar las marcas maduras cuya posición del producto ha decaído y que sufren la competencia de marcas de distribuidor baratas (mantequilla de cacahuete, detergentes para la colada, tostadoras, etc.).
- El mercado IV se caracteriza por bajas elasticidades en publicidad y precios. Así sucede en los mercados en declive, como los radiocasetes o las maquinillas de afeitar de doble hoja. En estos mercados, todos los consumidores conocen la marca, muchos han cambiado a productos alternativos, pero algunos son muy leales a la marca y la seguirán comprando, aunque haya mejores alternativas. En consecuencia, las empresas pueden mantenerse en este mercado recortando la publicidad y las promociones.

El reparto proporcional del presupuesto entre la publicidad y las promociones contribuye a equilibrar la cartera y garantiza que los productos atraigan a segmentos diferentes. Además se consigue disminuir la *canibalización* dentro de la cartera y aumentar la competencia entre productos rivales.

**FIGURA 18-11.**  
Estrategias en función de las elasticidades del precio y de la publicidad.

Elasticidad de la publicidad	Elasticidad del precio	
	Alta	Baja
Alta	I. <i>Estrategia de creación:</i> para productos en crecimiento	II. <i>Estrategia de imagen:</i> para productos nuevos o basados en la imagen
Baja	III. <i>Estrategia de masa:</i> para productos maduros o sensibles al precio	IV. <i>Estrategia de espera:</i> para productos en declive

Fuente: Adaptado de Sethuraman, Raj, and Gerard J. Tellis (1991), "An Analysis of the Tradeoff Between Advertising and Price Discounting," *Journal of Marketing Research* 28 (May), 160-174.

**Fijación de precios.** Como se ha dicho anteriormente, el precio de selección suele ser una buena estrategia para los productos nuevos. La existencia de una cartera de productos, en diferentes fases del ciclo de vida, refuerza la ventaja del precio de selección por la razón siguiente. Los nuevos productos generalmente *canibalizan* las ventas de los productos viejos asociados. La *canibalización* es muy elevada si el nuevo producto representa una nueva generación del producto viejo, y es perfectamente sustituible. Este fue el caso de los sistemas de afeitado de Gillette. En ese caso, la empresa se enfrenta a un dilema: ¿debía introducir el producto nuevo y sufrir la *canibalización*, o desechar este proyecto y soportar la amenaza de la innovación competitiva?

Una estrategia de precio de selección puede resolver el problema. La empresa debe introducir el producto nuevo, a un precio lo suficientemente elevado como para que su margen supere al del producto reemplazado. En ese caso, toda *canibalización* en las ventas produce un aumento en los márgenes y los beneficios de la empresa. La empresa puede reducir el precio a medida que bajan los costes de producción del nuevo artículo, o en función de la oferta de los competidores.

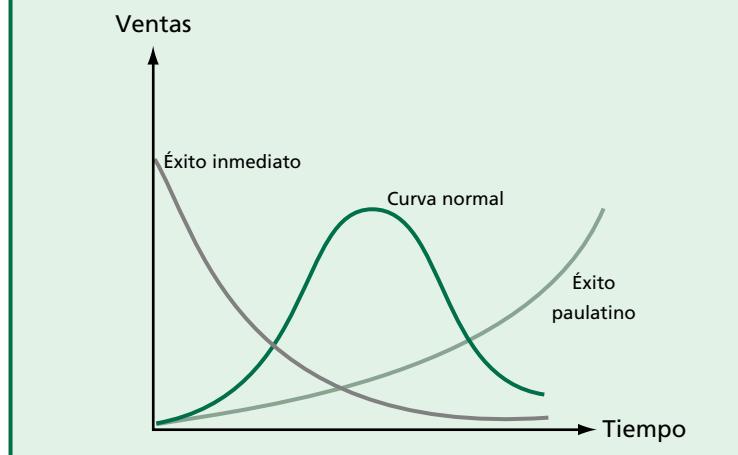
## Estrategias en función de la velocidad de despegue

**Velocidad de despegue.** El **despegue**, o punto que separa las fases de introducción y crecimiento del ciclo de vida, se caracteriza por el primer aumento rápido de las ventas del producto. Extensas investigaciones sobre nuevos productos indican que la mayoría de los artículos populares han tenido un momento de despegue.<sup>16</sup> En productos con gran componente tecnológico, la razón del despegue es la curva en forma de S. El progreso tecnológico provoca que un nuevo producto vaya mejorando hasta que su valor para el público supera al de los antiguos productos. En ese momento despegan las ventas del nuevo producto. Para las empresas, es de vital importancia predecir cuándo ocurrirá el despegue porque requiere enormes recursos de fabricación, distribución y comunicación. Si se estima erróneamente que un nuevo producto no despegará, se puede perder una gran oportunidad. Téngase en cuenta que el despegue de los nuevos productos puede predecirse, al menos parcialmente.<sup>17</sup>

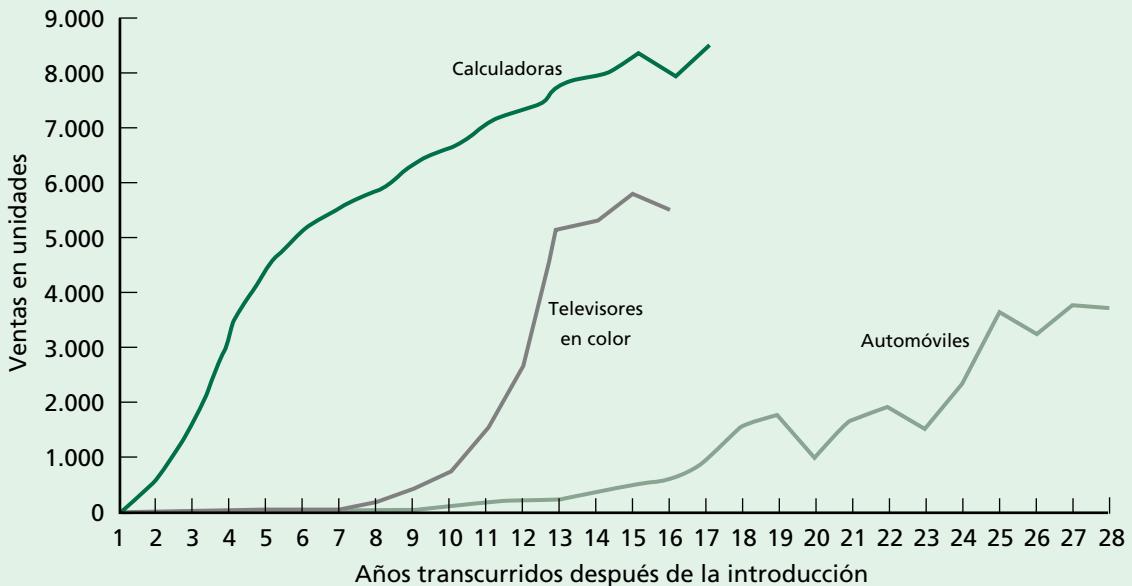
Para los empresarios, la pregunta clave es cómo afecta el despegue a la planificación de las acciones comunicativas. La estrategia depende mucho de la velocidad del despegue. Los ciclos de vida van tomando distintas formas dependiendo de la velocidad del despegue. Consideremos los modelos de ciclo de vida de la Figura 18-12. El primero, un acierto o bombazo, presenta un despegue instantáneo y, a partir de ahí, un declive continuo. El segundo corresponde a un modelo normal o en forma de campana de crecimiento y declive. Y el tercero presenta un despegue lento y largo. ¿Son realistas estos tres ciclos de vida? Son probablemente válidos para las novedades. Los productos duraderos y no duraderos pueden seguir otros ciclos de vida, debido a la velocidad del despegue, con una difusión lenta y un periodo de madurez dilatado, que a veces demora la fase de declive (véase la Figura 18-13).

Para comprender cómo varía la estrategia de promoción con la velocidad del despegue, consideremos las historias de tres libros: *Sexo de Madonna*; *Los hombres vienen de Marte, las mujeres vienen de Venus* de John Gray; y *La gaviota de Jonathan Livingston* de Richard Bach. *Sexo*, que retrató imágenes eróticas de la célebre Madonna,

**FIGURA 18-12.**  
Tres típicos ciclos de vida.



**FIGURA 18-13.**  
*Ciclos de vida de algunos bienes duraderos.*



Fuente: Datos recopilados por Peter Golder, profesor de la Universidad de Nueva York.

provocó una enorme expectación antes del lanzamiento. Su primera edición constó de 835.000 ejemplares, un récord histórico de tirada en libros de este tipo.<sup>18</sup> Sin embargo, las siguientes ediciones fueron mucho más pequeñas y las ventas disminuyeron rápidamente, porque el libro tenía poco valor real. Su ciclo de vida se parece al breve bombazo de la Figura 18-12. Por otra parte, Richard Bach encontró un editor para su libro después de 20 rechazos.<sup>19</sup> La primera edición tan sólo constó de 6.000 copias. Sin embargo, este libro –que describe la lucha de un pequeño pájaro para volar– se hizo poco a poco muy popular en todo el mundo y vendió 10 millones de volúmenes en más de 23 idiomas.<sup>20</sup> Esta curva se parece a la del tímido crecimiento de la Figura 18-12. *Sexo* fue todo un fogonazo pero sin continuidad. *La gaviota de Jonathan Livingston* nació como una tenue luz y acabó siendo un fulgor resplandeciente. Entre ambos extremos se encuentra el best-seller *Los hombres vienen de Marte, las mujeres vienen de Venus*, que tuvo una subida constante, una madurez larga y un declive lento. ¿Debería variar la estrategia de comunicación para estos tres ciclos de vida? ¿Cómo?

**Estrategia de comunicación.** La intensidad y el contenido de las comunicaciones deben variar de uno a otro ciclo de vida. El primer tipo de ciclo requiere una publicidad intensiva y poca promoción antes del lanzamiento. Como al producto le falta fondo, el éxito depende de que se pique la curiosidad del público antes de que el ir de boca en boca revele su verdadera esencia. Las promociones, especialmente las basadas en precios, deben ser limitadas, porque los interesados comprarán el producto aunque tenga un precio elevado. Por el contrario, el tercer tipo de ciclo requiere poca o ninguna publicidad. Ir de boca en boca será un medio eficiente, aunque lento, para divulgar el valor del producto. En esta situación sí interesan las promociones, como las muestras enviadas a la gente influyente, que pueda hablar sobre el libro y difundir sus cualidades. El éxito de *La gaviota de Jonathan Livingston* pudo haberse debido a la inspiración de la historia, que atrajo indistintamente a gente de muchos países. La promoción masiva del libro, con uno o dos mensajes, puede resultar innecesaria, y puede limitar más que aumentar su atractivo.

Las películas representan un caso especial de novedades porque sus ciclos de vida son muy cortos. Además, la mayoría de las películas sigue el primer modelo de ciclo de vida, que es característico de las novedades: despegue instantáneo. La altura del despegue depende de la popularidad del film, pero casi todas las películas alcanzan su mayor recaudación en el primer fin de semana tras el estreno, normalmente los viernes. En efecto, las películas quizás constituyan el bien más perecedero que se produce.<sup>21</sup> Por término medio, los productores estadounidenses lanzan de ocho a diez filmes cada semana. Una o dos de esas películas atraen a la mayoría del público. Las cifras de asistencia vienen publicadas en la prensa y son reforzadas por ir de boca en boca. Las expectativas de taquilla son consideradas por los exhibidores para decidir las películas proyectadas en sus salas. Esto lleva a su vez a una mayor recaudación. Las películas no llamativas, que se introducen cada semana, desaparecen rápidamente.

El relanzamiento de una película que ha fracasado resulta muy difícil, porque el primer fracaso envía una señal negativa a los consumidores y distribuidores, además de que probablemente la competencia de las nuevas películas será al menos tan intensa como la primera vez. En efecto, si muchos productores relanzasen sus fracasos, el mercado de películas sería todavía más numeroso y la competencia más intensa. Dada la naturaleza de las películas y las estrategias adoptadas por la mayoría, las ventas de entradas suele seguir el primero de los tres ciclos de vida de novedades. Tienen un punto máximo en el primer o segundo fin de semana y luego van decayendo, hasta ser retiradas por término medio unas 15 semanas después (véase la Figura 18-10).

La posterior comercialización de las películas en vídeo o DVD presenta características diferentes. El lanzamiento en estos formatos pretende estimular el alquiler y la venta de las películas, que pueden manifestarse en un plazo mucho mayor de tiempo. De ahí que las actividades de comunicación tiendan a extenderse durante más semanas o meses. Las campañas giran menos en torno a la fecha del lanzamiento –como sucede en los estrenos en cine– y se alargan hasta momentos especiales, como las Navidades, donde la demanda crece significativamente. Por ejemplo, Buena Vista Home Entertainment, la distribuidora de Walt Disney, preparó una intensa campaña con motivo del lanzamiento de *Tarzán* en vídeo y DVD, que tuvo lugar el 30 de agosto de 1999 en España. La Figura 18-14 muestra



**FIGURA 18-14.**  
Calendario publicitario para el lanzamiento de *Tarzán* en vídeo y DVD.

Fuente: © Burroughs and Disney. TARZAN®. Cortesía de Buena Vista Home Entertainment S.A.

el calendario con las acciones publicitarias que se llevaron a cabo en medios convencionales: durante seis meses se difundieron anuncios en televisión, periódicos, marquesinas, vallas y salas de cine. En televisión se logró que los niños vieran el anuncio una media de 21 veces y los padres un promedio de 15 veces. Además, de junio a octubre se realizaron diversas promociones de *Tarzán*: regalos por adquirir el Famitel de Telefónica; obsequios al comprar en tiendas de aeropuertos o en establecimientos Coronel Tapiocca; una promoción cruzada con la película *Fantasia 2000*; mini-peluches entregados con el menú infantil de McDonald's; colecciónables en el suplemento infantil *Mi País*; premios con la compra de carretes Kodak; etc. Como evidencian estas acciones, la demanda de *Tarzán* en vídeo y DVD se prolongó durante mucho más tiempo del que la película estuvo en cartelera.

## **INTEGRACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y LAS PROMOCIONES EN CADA FASE DEL CICLO DE VIDA**

Todas las variables de la comunicación comercial están relacionadas entre sí, como complementarias o como sustitutivas. Muchas acciones son sustitutivas de forma obvia: por ejemplo, cabe ofrecer un descuento monetario en forma de cupón o de rebaja. Los capítulos anteriores enfatizaron la elección entre acciones sustitutivas, mientras que ahora vamos a presentar algunas acciones complementarias menos obvias, pero importantes. Estas relaciones son universales y se hallan en cada fase del ciclo de vida del producto.

### **Intercambios entre los componentes de la comunicación**

Tres intercambios importantes entre la publicidad y las promociones merecen nuestra atención: un intercambio directo entre publicidad y promociones; un intercambio indirecto entre publicidad y promociones; y un intercambio directo entre publicidad y descuentos.

**Intercambio directo entre publicidad y promociones del fabricante.** Un intercambio sutil pero muy importante entre publicidad y promociones del fabricante se debe a su relación presupuestaria. La publicidad es un gasto que se realiza con el fin de vender. Como se ha explicado en el Capítulo 17, una empresa deberá continuar gastando en publicidad mientras que los ingresos adicionales por ventas superen los costes publicitarios adicionales. Por el contrario, las promociones del fabricante suelen ser proporcionales a las unidades vendidas. Por eso, cuando un gestor aumenta el presupuesto de estas promociones, la publicidad debería disminuir. Por otra parte, los aumentos de la publicidad tienden a aumentar la demanda del consumidor, incluso sin el apoyo de las promociones del fabricante. En ese caso, las promociones generan costes de oportunidad, como si esa demanda hubiese ocurrido al precio regular. Por tanto, los aumentos en publicidad deberían ir acompañados de descensos en las promociones del fabricante. De modo que la publicidad y las promociones del fabricante son directamente sustitutivos.

**Intercambio indirecto entre publicidad y promociones del fabricante.** La publicidad tiene un efecto indirecto muy importante sobre los minoristas, que motiva un intercambio indirecto entre publicidad y promociones del fabricante. La publicidad de un producto le crea una identidad de marca. Los consumidores empiezan entonces a demandar ese producto y los minoristas empiezan a ofrecerlo. Cuanto mejor sea la calidad y la publicidad del mismo, habrá más consumidores que lo demanden y los rendimientos publicitarios de la empresa serán mayores. Conforme va aumentando la publicidad del producto, los minoristas empiezan a competir entre ellos para promocionarlo. Pueden incluso vender este producto a precios de reclamo, para estimular que los consumidores acudan a las tiendas. Por eso, la publicidad puede ayudar a reducir el precio de venta al público de

los productos de alta calidad. La demanda del consumidor por el producto se transfiere a través del sistema de distribución, cuando los minoristas y los mayoristas aumentan la demanda del mismo. Como consecuencia, los anunciantes se benefician porque pueden aumentar las ventas, subir el precio del producto o disminuir las promociones del fabricante. De forma que una mayor presión publicitaria puede sustituir a las promociones. Al contrario que en el primer intercambio, éste sucede indirectamente, a través del efecto de la publicidad sobre el comportamiento de los minoristas.

**Intercambio directo entre publicidad y promociones de precio.** La publicidad tiene la posibilidad de diferenciar una marca de otra. Este efecto es especialmente cierto en la publicidad basada en emociones y testimoniantes (véanse los Capítulos 7 y 8). Es también cierto para la publicidad basada en informaciones y comparaciones entre marcas (Capítulo 6). Como dicha publicidad hace que las marcas se diferencien unas de otras, los consumidores se hacen menos sensibles al precio y se predisponen a pagar más por una marca determinada. Como consecuencia, los anunciantes deben ofrecer al público menos promociones de precio, como cupones o rebajas, que incluyen alguna reducción en el precio neto de la marca (véase Capítulo 9). Por eso, los aumentos en publicidad para diferenciar la marca pueden ir acompañados de descensos en las promociones de precio.

Sin embargo, cierta publicidad reduce las diferencias entre marcas. Este hecho sucede especialmente cuando los anuncios comparan atributos o precios de marcas. Como las marcas parecen más semejantes, los consumidores están más motivados por las diferencias en el precio. Como consecuencia, se vuelven más sensibles a las promociones de precio o incluso las esperan. Así que la publicidad comparativa aumenta la presión sobre el anunciante para ofrecer descuentos.

### Refuerzo entre las acciones promocionales

Un importante objetivo empresarial consiste en que los minoristas transfieran lo máximo posible las promociones del fabricante hasta los consumidores. El fomento del cupón doble y de la publicidad cooperativa tiene esa finalidad. El Capítulo 11 explica estas dos cuestiones relacionadas con las promociones del fabricante. Este apartado explica cómo se pueden utilizar ambos tipos de promoción para reforzar los efectos de la publicidad, las promociones hacia el consumidor y las promociones del fabricante.

**Publicidad, cupones y promociones del fabricante.** Los *cupones dobles* son ofrecimientos de los minoristas para duplicar el valor impreso de un cupón del fabricante (véase el Capítulo 10). El minorista debe pagar sólo el coste de duplicar el valor impreso del cupón, mientras que el fabricante reembolsa al minorista el valor impreso inicial y el coste de proceso. El fabricante paga también los costes de distribución, como lo hace con los cupones regulares. Los cupones dobles tienen ventajas para los minoristas, los consumidores y los fabricantes.

Los consumidores se benefician de los cupones dobles por la sencilla razón de que duplican el ahorro habitual de los cupones. Los minoristas se benefician de los cupones dobles por dos motivos. Primero, porque generan una mayor respuesta de la demanda debido al volumen de ahorro, la mayor visibilidad y el interés que despiertan. Y, segundo, porque tienen mayor capacidad discriminante que los precios rebajados, para el mismo volumen de ahorro. Los fabricantes se benefician de los cupones dobles de dos formas: estimulan las ventas más de lo habitual en los cupones simples; y los minoristas pueden utilizar algo de las promociones del fabricante para pagar los cupones dobles, con el consiguiente aumento de la transferencia.

Por eso, los fabricantes están interesados en fomentar los cupones dobles. Pueden hacerlo mediante la planificación simultánea de la publicidad, los cupones y ciertas promociones del fabricante. La disponibilidad de los cupones permite a los minoristas ofrecer cu-

pones dobles. La publicidad aumenta la visibilidad del producto, estimulando a los minoristas a competir entre ellos para promocionarlo. Las promociones del fabricante permiten a los minoristas pagar el coste de los cupones dobles. Así que la planificación simultánea de estas tres variables realza la efectividad individual de cada una.

**Publicidad y promociones del fabricante.** La *publicidad cooperativa* es una contribución del fabricante para sufragar parte o toda la publicidad promocional del minorista (véase Capítulo 11). El fabricante contribuye a financiar los gastos tanto del diseño del anuncio como de su distribución por correo, puerta a puerta y en los medios de comunicación. Las empresas pueden ganar mucho ofreciendo parte de la promoción del fabricante en forma de publicidad cooperativa, por varias razones.

- La publicidad que hace el minorista consigue una exposición añadida para la marca del fabricante. Así, el deseo del fabricante de pagar parte de estos costes no sólo es leal sino que motivará al minorista a emprender más publicidad de este tipo.
- Los minoristas suelen vender mucho más los productos rebajados cuando los anuncian en la prensa o en los expositores de la tienda (véase el Capítulo 10). Si el fabricante paga parte de estos costes publicitarios, el minorista tenderá a hacer más anuncios, que beneficiarán a ambos.
- La publicidad minorista lleva a los consumidores a las tiendas e incita a otros minoristas a aumentar su publicidad. Este proceso puede desencadenar una competencia de precios entre minoristas y garantizar que una mayor parte de la promoción del fabricante se transfiera a los consumidores.
- Y, como razón más importante, el aumento de la demanda de un producto rebajado y anunciado es tan grande que al minorista le compensa dedicar parte de la promoción del fabricante a financiar la publicidad.

Por todo ello, al fabricante le interesa desglosar su contribución en estímulos promocionales y publicidad cooperativa, antes que ofrecer sólo una opción.

## COMUNICACIÓN INTEGRAL Y MARKETING DEFENSIVO

Cada año las empresas introducen miles de nuevos productos. En la mayoría de los casos se trata de variaciones menores de productos existentes, pero en una pequeña cuota sí que se presentan verdaderas innovaciones. ¿Cómo deben reaccionar los componentes de la industria ante la entrada de nuevos participantes en el mercado? ¿Deberían “echarlos fuera o simplemente esperar a que se vayan”?<sup>22</sup> En concreto, ¿cómo pueden los componentes del sector desarrollar un marketing integral que defienda efectivamente su posición en el mercado?

John Hauser, un profesor de marketing del Instituto de Tecnología de Massachusetts, y su ayudante, desarrollaron un modelo para resolver este problema<sup>23</sup>. El modelo recomienda una asignación concreta del presupuesto comercial y unas estrategias generales de defensa. Este apartado explica primero el modelo y luego presenta algunas estrategias genéricas de defensa.

### El Modelo de Defensa

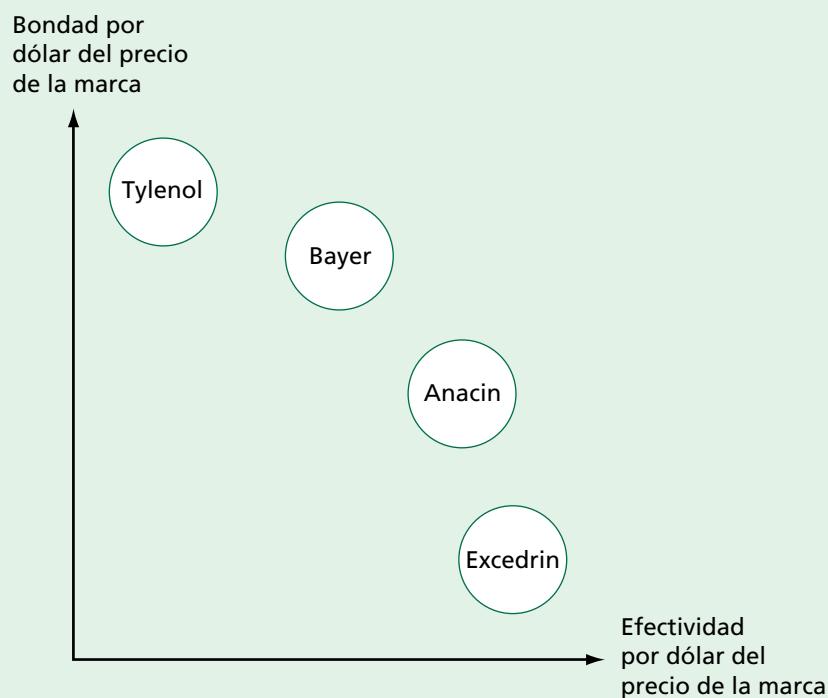
El **Modelo de Defensa** halla la combinación óptima de acciones comerciales para una marca presente en el mercado, con el fin de defenderse de un nuevo componente del sector o del ataque de un competidor. Las variables de marketing que se utilizan son la comunicación, el precio, el diseño de producto y la distribución. El modelo combina los mapas perceptuales utilizados en el Marketing con las curvas de indiferencia empleadas en la Economía, para identificar la combinación óptima de todo. Igual que en los mapas percep-

tuales, este modelo puede colocar marcas concretas y segmentos de consumidores en imágenes definidas por dos o más dimensiones (véase el Capítulo 1). Las dimensiones son los atributos más importantes sobre los que el público valora las marcas. Sin embargo, a diferencia de los mapas perceptuales e igual que en las curvas de indiferencia, las dimensiones se representan como el beneficio que los consumidores perciben en un atributo por el *precio unitario* que pagan para comprar ese atributo (véase la Figura 18-15). Esa escala hace que las marcas localizadas más lejos del origen sean más deseables para los consumidores. Así, el modelo puede estimar la cuota de mercado teórica de una marca, para un precio y unos atributos percibidos, en relación con un conjunto de marcas competidoras y una distribución de preferencias del consumidor. La cuota de mercado efectiva está además afectada por el número de consumidores que conocen la marca y que pueden evocarla en la elección.

Una característica importante del modelo es que muestra cómo influyen las variables clave de marketing en la posición de una marca y, a la postre, en su cuota de mercado:

- La comunicación comprende la publicidad y las promociones. La propia publicidad se desglosa en dos componentes: contenido e intensidad. El contenido de la publicidad determina la imagen de la marca y, en consecuencia, su posición en las diferentes dimensiones, a igual distancia del origen. La posición de la marca determina a su vez los segmentos que la marca atraería. La intensidad publicitaria determina cuántos consumidores son conscientes de la marca y, por tanto, la cuota de mercado efectiva dada la posición de la marca. Las promociones afectan al precio de la marca, porque mayoritariamente son promociones basadas en precios.
- Como denominador de una dimensión, el precio afecta a la distancia de una marca desde su origen. Una marca con precio menor que la competencia o beneficios superiores en cualquiera de las dimensiones, se colocaría más lejos del origen en esa di-

**FIGURA 18-15.**  
*Ubicación de las marcas de analgésicos mediante el Modelo de Defensa.*



Fuente: Hauser, John (1986), "Theory and Application of Defensive Strategy," in The Economics of Strategic Planning, Lacy Glenn Thomas, ed. Lexington, MA: Lexington Book.

mensión. En consecuencia, atraería a más consumidores interesados en esa dimensión que las marcas competidoras.

- El diseño y la calidad del producto afectan a la posición de la marca, tal como lo hace el contenido de la publicidad.
- El modelo incorpora la distribución sólo como disponibilidad. Esto afecta al conocimiento de los consumidores, tanto como lo hace la intensidad publicitaria.

Hay que observar que el modelo utiliza efectos bastante sencillos para las variables de marketing, con el fin de que el análisis resulte fácil de manejar. Si el modelo tuviese que incorporar todos los efectos asociados a cada variable, el análisis y la interpretación resultarían más complejos.

La ventaja fundamental del Modelo de Defensa es que capta la cuota de una marca en función de su posición en el mercado y del impacto conjunto de las principales variables comerciales. Los gestores pueden ver cómo varía la cuota de su marca según va cambiando cada una de esas variables, o según los competidores van modificando sus decisiones. Dados unos costes por unidad vendida, los gestores pueden determinar el impacto en los beneficios del cambio de estas variables. El modelo puede mostrar la mejor estrategia de marketing en términos de beneficios, simulando el impacto de estrategias alternativas. Por eso el Modelo de Defensa es una herramienta útil para desarrollar una buena estrategia de marketing integrado.

Una finalidad importante del modelo es determinar la mejor estrategia defensiva para una empresa situada en el mercado, que se ve amenazada por la entrada de nuevos rivales o por movimientos agresivos de los competidores. Para conseguirlo, la empresa debería acometer la investigación necesaria para identificar las dimensiones; colocar las marcas competidoras y los consumidores sobre esas dimensiones; y estimar de qué modo afectan las variables comerciales a su posición sobre esas dimensiones. El modelo puede después presentar esos datos de tal modo que indiquen la mejor estrategia de la marca. Sin embargo, para empresas que no tienen tiempo o recursos para realizar esa investigación detallada, el modelo también indica principios de defensa en situaciones cambiantes.

Por ejemplo, ¿qué haría AT&T cuando MCI ataque su posición, anunciando que tiene precios más bajos? (véase el Capítulo 6) Una respuesta común de las empresas consiste en ignorar los ataques. Otra reacción, frecuente cuando la empresa atacada es fuerte, consiste en devolver los golpes. La primera respuesta puede pecar por defecto y la segunda por exceso. El Modelo de Defensa sugiere defensas más racionales, que resumimos como tres estrategias genéricas: desviar la atención, devolver golpe por golpe y contraatacar.<sup>24</sup>

## Desviación

La **desviación** es una estrategia defensiva por la cual una empresa esquiva el ataque y se concentra en sus puntos fuertes. En particular, la empresa atacada debe rediseñar el producto para resaltar sus fuerzas. La publicidad no debería rebatir el ataque sino enfatizar las propias virtudes. Una defensa de este tipo sólo es posible si el ataque ocurre en las condiciones siguientes: el mercado está segmentado; el ataque es contra las debilidades de la empresa; el producto alternativo atrae a segmentos diferentes; y los tamaños de segmento son estables. Cuando se cumplen estas condiciones, la empresa atacada puede desviar con seguridad la confrontación lejos de sus debilidades y encauzarlo hacia sus fuerzas.

Este escenario probablemente refleja la situación en la que se encontró AT&T cuando MCI entró por primera vez en el mercado. MCI atacó la posición de AT&T declarando tener precios más bajos. En esos momentos la demanda era relativamente estable, pero el mercado probablemente tenía al menos dos segmentos: uno de ellos hacía más hincapié en la calidad del servicio o estaba satisfecho con la situación; y el otro era receptivo a las ofertas basadas en el precio. AT&T tenía una posición bien atrincherada y era famosa por sus productos y servicios de alta calidad. Sin embargo, tenía también una burocracia muy

pesada, con el inconveniente de unos costes más elevados, por haber sido un monopolio durante años. MCI acababa de entrar en el mercado con menores servicios, y costes y precios más bajos. MCI atacó de manera inteligente las mayores debilidades de AT&T: costes y precios elevados. En este escenario, la mejor estrategia para AT&T era la desviación. No bajó su precio, ni se molestó en explicar lo pequeña que era realmente la diferencia de precio. Su mejor respuesta fue moverse en la dirección de sus puntos fuertes, insistiendo en su larga trayectoria de servicio superior. Existen varias razones para una recomendación de este tipo.

En primer lugar, AT&T tenía un segmento grande de consumidores leales. Habría sido inútil para la compañía competir con MCI por un pequeño segmento de consumidores sensibles al precio, a quienes no habría convencido plenamente de todas formas. Además, AT&T hubieran padecido costes de oportunidad en la medida en que sus consumidores leales se hubieran aprovechado de las rebajas para el segmento sensible al precio. En segundo lugar, la publicidad comparativa que paragonase los precios habría aumentado la conciencia del público sobre la similitud de ambos proveedores. Y, finalmente, que la publicidad comparativa de los precios realzaría la visibilidad, el prestigio y la credibilidad de MCI.

En general, una estrategia de desviación requiere la siguiente combinación integrada de variables de marketing:

- La empresa atacada debería reposicionar su marca para satisfacer mejor las necesidades de su segmento principal.
- Los anuncios de la empresa atacada deberían resaltar las fuerzas de la marca sobre los puntos atacados. Si fuese posible, debería considerar el rediseño del producto y de sus puntos fuertes.
- Los anuncios de la empresa atacada deberían utilizar más los testimonios o la emoción que los argumentos. Si utilizan argumentos, deberían apoyarse en los puntos fuertes y no mencionar el ataque. Deberían evitar cualquier comparación con el atacante o intentar rebatir sus argumentos.
- La empresa atacada debería valorar la posible reducción de la intensidad de la publicidad y de la distribución. Como el ataque tenderá a lograr algún segmento de consumidores, en donde es más fuerte el atacante, la empresa atacada debería recortar los gastos de publicidad y de distribución relacionados con esos segmentos. Después puede redirigir sus esfuerzos hacia su principal segmento.
- La empresa atacada podría subir el precio al segmento principal, especialmente si antes se había fijado un precio bajo para atraer a varios segmentos.

## Golpe por golpe

La estrategia **golpe por golpe** consiste en que la empresa atacada iguale o mejore la oferta del atacante. De este modo, si un atacante entra con un precio más bajo, la empresa atacada lo iguala o lo abarata todavía más. Si el atacante entra con una calidad superior, la empresa atacada iguala o mejora esa calidad. El golpe por golpe es una estrategia agresiva que puede conducir a un precio creciente o a una guerra publicitaria entre la empresa atacada y la atacante. Una guerra de precios puede hacer que los beneficios de ambas compañías se deterioren. Una guerra publicitaria puede horadar la imagen de ambas marcas, especialmente si se cruzan denuncias. Por eso, la empresa atacada no debería recurrir a esta estrategia salvo que tenga una clara ventaja en los costes o en los recursos. Esta estrategia tiene particular interés cuando el ataque viene de frente, cuando el atacante iguala o mejora la oferta, y cuando el mercado no está segmentado o ambas marcas atraen al mismo segmento.

Los autores del Modelo de Defensa analizan el caso de Tylenol y Datril, como un ejemplo clásico del éxito de esta estrategia. En su momento, el Tylenol de Johnson & Johnson tenía una cuota razonable en el mercado de analgésicos. La fórmula de Tylenol incluía “pa-

"acetamol", un componente que no irritaba el estómago como la aspirina. Por eso Tylenol estaba posicionado como una alternativa más calmante dentro de los productos basados en la aspirina, como Bayer y Anacin. Después Bristol-Myers introdujo Datril, otro producto con paracetamol, argumentando que era "tan bueno como Tylenol, pero más barato". Con este posicionamiento, Datril tenía la posibilidad de robar una buena parte de la cuota de mercado de Tylenol. A lo mejor la única respuesta buena para Johnson & Johnson era la estrategia de golpe por golpe. La compañía igualó el precio de Datril, convenció a las cadenas de televisión para que pararan la publicidad de Datril (ya no considerada veraz), movilizaron a sus vendedores para combatir el ataque de Datril, y empezaron una fuerte campaña publicitaria para reforzar la superioridad de Tylenol. Como consecuencia, Tylenol paró el ataque de Datril.

Otro ejemplo de la estrategia de golpe por golpe es la respuesta de AT&T al crecimiento de MCI en los noventa. En la década anterior, MCI había aumentado su cuota en el mercado telefónico de conferencias con la promesa de grandes ahorros en las facturas. Los consumidores se volvieron cada vez más sensibles al precio y la cuota de mercado de MCI aumentó progresivamente. AT&T no podía seguir ignorando a MCI: a mediados de 1993, la cuota de MCI había aumentado hasta el 20 por ciento y la de Sprint hasta el 11 por ciento, mientras que AT&T había bajado hasta el 60 por ciento. Así que, en agosto de 1993, AT&T lanzó una campaña publicitaria cuyo hilo conductor era la palabra "verdadero". Retó a las afirmaciones de MCI con programas más baratos, resaltó los costes ocultos en la oferta de MCI y rebatió las declaraciones de MCI (véase el Capítulo 6). Al mismo tiempo, AT&T ofreció premios a sus clientes y gastó más de 400 millones de dólares en publicidad, el doble que MCI. Los programas enfrentados confundieron a algunos consumidores y la guerra de palabras irritó a otros. Sin embargo, la campaña hizo perder brillo a los planes de MCI y frenó el crecimiento de su cuota de mercado.<sup>25</sup>

Una defensa coherente de golpe por golpe requiere la siguiente estrategia integrada:

- La empresa atacada debería posicionar su marca para mejorar la del atacante.
- La empresa atacada debería abaratar el precio hasta igualarlo o hacerlo inferior al del atacante.
- La publicidad de la empresa atacada debería usar argumentos, preferiblemente comparativos, preventivos o de enmarcación. Los anuncios deberían aportar evidencias claras y fuertes sobre la superioridad de la empresa atacada en las *mismas* dimensiones.
- Si fuese posible, la empresa atacada debería rediseñar el producto para enfatizar su superioridad en las *mismas* dimensiones que el ataque.
- A corto plazo, la empresa atacada debería valorar la posible reducción de la intensidad de la publicidad y de la distribución, para bloquear completamente la entrada del atacante y desvanecer sus atractivos. Si el atacante persiste a largo plazo, la empresa atacada quizás tenga que reducir los gastos de publicidad y distribución para conservar los recursos.

Una estrategia de golpe por golpe es cara, arriesgada y conlleva una reducción de beneficios. Si el ataque persiste, la empresa atacada tendrá que conformarse con una cuota de mercado y unos beneficios menores, aparte de los crecientes gastos de marketing.

### Contraataque

El **contraataque** es una estrategia defensiva en donde la empresa atacada responde agresivamente a un ataque, posicionando una nueva marca cerca del lugar agredido y desplazando su actual marca fuera de éste. Si juega con la ventaja de tener dos marcas, la empresa atacada puede adoptar una estrategia de golpe por golpe para la nueva marca, y una estrategia de desviación para la marca existente. ¿Cuándo tiene sentido un contraataque?

Un contraataque interesa cuando el ataque se dirige a donde la empresa atacada es débil y hay riesgo de perder el segmento principal. Como la empresa atacada ya está bien posicionada en un segmento, debería mover su actual marca para explotar completamente sus fuerzas, como en una estrategia de desviación. Sin embargo, como el ataque se dirige a un segmento de gran potencial, la empresa atacada debe seguir vigilante. Para ser más efectiva, podría introducir una nueva marca que difiera lo más posible de la actual, pero que se parezca mucho a la marca atacante. Un contraataque así es caro a corto plazo pero supone la mejor respuesta a largo plazo.

El Modelo de Defensa proporciona un buen marco para analizar la estrategia de Coke frente a Pepsi. Pepsi atacó a Coke primero, con el “reto de Pepsi”: en los tests ciegos de degustación había más gente a favor de Pepsi. Ese ataque motivó un constante incremento de la cuota de Pepsi durante los años setenta. Coca-Cola podía haber utilizado una estrategia de desviación, apoyándose en el sabor original de Coke y en la fuerte lealtad de un gran grupo de consumidores: se trataba de ignorar el ataque, no responder a las declaraciones y reforzar su dominio en el sabor. La respuesta de Coke podría haber seguido esa estrategia al menos cierto tiempo. Perdería cuota de mercado, pero las estrategias alternativas hubieran resultado caras. Coke utilizó la publicidad comparativa y aumentó los gastos en comunicación durante esos años, pero no obtuvo beneficios claros.

En los años ochenta, Pepsi ganó cuota de mercado atrayendo a la generación más joven (véase el Capítulo 17). Con una fórmula más dulce que Coke, Pepsi era preferida por los jóvenes. Además, el segmento de jóvenes consumidores estaba creciendo, mientras que el segmento de consumidores mayores –más proclive al sabor de Coke– se reducía. La propia investigación de Coke detectó todo esto. ¿Qué debería haber hecho Coca-Cola?

Como se ha explicado antes, la mejor estrategia en una situación así es contraatacar: repositionar la Coke original como la bebida tradicional, preferida por los consumidores con experiencia e introducir una fórmula más dulce, quizás con un nombre diferente, para atacar la posición de Pepsi más directamente. El plan ideal hubiera sido posicionar las dos marcas de Coke bien alejadas, y con la nueva marca muy próxima a Pepsi. De esta forma, Coke habría protegido su posición entre los consumidores leales, y habría atacado el segmento de Pepsi con una bebida comparable.

En lugar de esto, Coke nunca pareció haber analizado la situación correctamente y cometió graves errores: abandonar la fórmula antigua, que era uno de los capitales más valiosos de la compañía y poner el nombre “Coke” a la marca de la nueva fórmula, porque *canibalizaba* las ventas de la fórmula antigua. Algunas personas suponen que Coke adoptó intencionadamente esta estrategia, para ganar la atención de los medios y conseguir publicidad gratuita. Sin embargo, numerosos analistas, con información confidencial, confirmaron que la compañía nunca buscó eso y que el coste neto de la estrategia, en los años ochenta, superó sus beneficios. Coke sólo empezó a recuperarse de sus errores cuando diseñó una campaña publicitaria radicalmente nueva (véase el Capítulo 3).

Este ejemplo muestra de qué forma las estrategias genéricas de defensa pueden ser utilizadas eficazmente para desarrollar respuestas creativas ante los diversos ataques.

## RESUMEN

La integración de la publicidad, las promociones y otras acciones comerciales es de vital importancia para explotar su interdependencia, realzar su efectividad y aprovechar los escasos recursos. Esta integración es especialmente importante durante las etapas del ciclo de vida del producto y para defenderse de los ataques de los competidores.

El presupuesto total de comunicación de cualquier producto debería generalmente disminuir durante las sucesivas eta-

pas de su ciclo de vida. Dentro del presupuesto, los gestores deberían asignar más recursos a la publicidad informativa en las primeras fases del ciclo de vida, y más incentivos promocionales en las últimas etapas. En los productos nuevos es preferible la estrategia de precio de selección que la de precio de penetración.

La empresa debería repartir el presupuesto entre los productos de su cartera de forma que se dediquen más recursos a

las marcas nuevas o en crecimiento, y menos a las marcas maduras o en declive. Los directivos deberían asignar mayor cantidad del presupuesto publicitario a los productos más nuevos, y mayor cantidad del presupuesto promocional a los productos más viejos. Para los nuevos productos, la empresa debería fijar un precio lo suficientemente elevado como para que el margen supere el del producto que probablemente será canibalizado.

Cuanto más rápidamente despegue un producto, más presupuesto de comunicación exigirá de la empresa: habría que gastar más en publicidad y en promociones. Si el despegue se ralentiza convendría enfatizar en las muestras y las pruebas.

La publicidad y las promociones presentan tres intercambios importantes para todos los productos, dentro de cualquier fase del ciclo de vida: un intercambio directo entre publicidad y promociones del fabricante, un intercambio indirecto entre publicidad y promociones del fabricante y un intercambio directo entre publicidad y promociones de precio. La publicidad sustituye directamente a las promociones del fabricante porque incluye gastos fijos que son independientes de las ventas unitarias,

mientras que las promociones del fabricante incluyen gastos unitarios que reducen el margen de la marca. La publicidad sustituye indirectamente las promociones del fabricante, porque anima a los minoristas a competir entre ellos promocionando la marca, y aumenta las ventas incluso con menos promociones del fabricante. La publicidad sustituye directamente las promociones de precio cuando aumenta la diferenciación de la marca y reduce la demanda de descuentos por los consumidores.

El Modelo de Defensa es un marco analítico que determina la combinación óptima de acciones comerciales para una marca presente en el mercado, con el fin de defenderse de un nuevo oponente del sector o del ataque de un competidor. La ventaja fundamental de este modelo es que capta la cuota de una marca en función de su posición en el mercado y del impacto conjunto de las principales variables comerciales. Este modelo también sugiere tres estrategias defensivas genéricas: la desviación, el golpe por golpe y el contraataque. La utilización de estas estrategias depende de la segmentación del mercado, del crecimiento del mercado y de la dirección del ataque respecto a la posición del defensor.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué los productos atraviesan ciclos de vida? Explicar detenidamente.
2. ¿Cómo conviene presupuestar las promociones durante las etapas del ciclo de vida?
3. ¿Por qué Gillette introduce regularmente nuevos productos, aun a costa de *canibalizar* sus antiguas marcas?
4. ¿Por qué los consumidores son leales a Gillette si la empresa introduce regularmente nuevos productos con diferentes denominaciones?
5. ¿Cómo afecta la velocidad del despegue a los planes de comunicación?
6. Explique el intercambio entre publicidad y promociones en cada etapa del ciclo de vida del producto.
7. ¿Cómo deberían actuar las empresas presentes en el mercado ante la entrada de nuevas compañías? ¿Deberían "echarlas fuera o simplemente esperar a que se vayan"?
8. ¿Cómo se integran las actividades de marketing para que las empresas atacadas defiendan eficazmente su posición en el mercado?
9. ¿Cómo respondió AT&T ante los movimientos de MCI durante la primera época? ¿Fue buena o mala estrategia?
10. Explique las diferencias entre las estrategias de desviación y de golpe por golpe. ¿Cuándo debería usarse cada una?
11. ¿Qué es un contraataque? ¿Cuándo tiene sentido?
12. ¿Por qué dejó de vender Coke su fórmula original e introdujo New Coke en 1985? ¿Por qué reintrodujo después la fórmula antigua? ¿Qué debería haber hecho?

## NOTAS

1. Tellis, Gerard J., and Golder, Peter N. (1996), "First to Market, First to Fail? The Real Causes of Enduring Market Leadership," *Sloan Management Review* 37, 2, 65-75; Kummel, Charles M., and Jay E. Klompmaker (1982), "The

Gillette Company," caso escrito cuando los autores estaban en la Universidad de Carolina del Norte; Chakravarty, Subrata N. (1991), "We Had To Change the Playing Field," *Forbes*, February 4, 82-86.

2. Tellis, Gerard J., and C. Merle Crawford (1981), "An Evolutionary Theory of Product Life Cycle," *Journal of Marketing* 45 (Fall), 125–132.
3. Hwang, Suein L. (1993), "Yogurt Makers' Stress On Health and Science Bears Fruit," *The Wall Street Journal*, October 7, B8.
4. Green-Armytage, Johnson (1995), "Edsel 95?" *Computer Weekly*, September 14, 38.
5. Tellis and Crawford, "An Evolutionary Theory of Product Life Cycle."
6. Tellis, Gerard J. (1988), "The Price Sensitivity of Competitive Demand: A Meta-Analysis of Sales Response Models," *Journal of Marketing Research* 15, 3 (November), 331–341.
7. Las economías de escala se refieren a la reducción del coste unitario cuando una empresa fabrica en masa. Estas economías se deben a que algunos gastos no se incrementan proporcionalmente con la cantidad fabricada.
8. Foster, Richard (1986), *Innovation: The Attacker's Advantage*, New York: Summit Books.
9. Basado en Utterback, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
10. Foster, *Innovation*.
11. Chandy, Rajesh (1996), "Organizing for Radical Product Innovation," Unpublished dissertation, University of Southern California.
12. Tellis and Golder, "First to Market, First to Fail?"
13. Nault, Barrie R., and Mark B. Vandenbosch (1995), "Protection Through Preemption," working paper, Graduate School of Management, University of California; Deutschman, A. (1994), "The Managing Wisdom of High-Tech Superstars," *Fortune*, October 17, 197–206.
14. Por ejemplo, véase Wind, Yoram, and Vijay Mahajan (1981), "Designing Product and Business Portfolios," *Harvard Business Review* 59 (January–February), 155–165.
15. Sethuraman, Raj, and Gerard J. Tellis (1991), "An Analysis of the Tradeoff Between Advertising and Price Discounting," *Journal of Marketing Research*, 28 (May), 160–174.
16. Golder, Peter N., and Gerard J. Tellis (1996), "When Will It Fly? Modeling The Growth of New Consumer Durables," Working Paper, Stern School of Business, New York University.
17. *Ibid.*
18. Shapiro, Eben (1992), "Edging Into Madonna's Limelight," *New York Times*, October 19, D6.
19. Bauer, Barbara, and Robert F. Moss (1985), "Feeling Rejected? Join Updike, Mailer, Oates . . .," *New York Times*, July 21, 7, 1.
20. Slung, Michele (1982), "Book World; Book Report," *The Washington Post*, April 11, 1982; Coleman, Terry (1995), "Living To Tell The Tale," *The Guardian*, February 15, T2.
21. Quote by Tom Scherak as reported by Tellis, Gerard J. (1996), "Marketing Last of the Mohicans: A Case Study," University of Southern California, Los Angeles.
22. Hauser, John (1986), "Theory and Application of Defensive Strategy," in *The Economics of Strategic Planning*, Lacy Glenn Thomas, ed. Lexington, MA: Lexington Books.
23. *Ibid.*
24. Estos nombres y estrategias son propuestos por Tellis y no aparecen en la documentación relativa al Modelo de Defensa. La estrategia "golpe por golpe" fue propuesta originalmente por Anatol Rapaport en otro contexto.
25. Fitzgerald, Kate (1995), "How AT&T Finally Found Its True Calling," *Advertising Age*, January 30, 3, 6; Fitzgerald, Kate (1995), "AT&T's 'True'-ly Effective Campaign," *Advertising Age*, January 2, 10.



# GLOSARIO

**Actitud** (attitude), predisposición interna de un consumidor para actuar en cierto sentido.

**Acumular existencias** (stockpiling), almacenar más unidades del producto de las que se necesitan para cubrir la demanda o el consumo actual.

**Acúmulo** (chunk), unidad mental integrada donde se almacena la información.

**Afectivo** (affective), hace referencia al ámbito emocional.

**Afinidad** (affinity), medida relativa del aprovechamiento de impactos por parte de un soporte, que se calcula dividiendo la audiencia del soporte perteneciente al *target* entre la audiencia total del soporte.

**Agencia de publicidad** (advertising agency), organización que capta clientes, diseña campañas y distribuye los anuncios en los medios de comunicación.

**Agencia de servicios plenos** (full-service agency), aquella que realiza las cuatro funciones principales de una agencia: gestión de cuentas, diseño creativo, planificación de medios e investigación.

**Agencia especializada** (specialized agency), organización que realiza alguna pero no todas las funciones principales de las agencias.

**Agencia externa** (external agency), organización independiente que desempeña una o varias de las funciones publicitarias.

**Agencia independiente** (independent agency), aquella que proporciona a sus clientes algunos servicios publicitarios pero no pertenece ni se ha fusionado con otra agencia.

**Agencia interna** (internal agency), departamento o unidad de negocio en la mis-

ma empresa que lleva a cabo las funciones publicitarias.

**Agencias de modelos** (talent houses), agencias que representan a actores, personas para testimonios y diversos artistas.

**Agrado** (likability), satisfacción que la audiencia siente por la fuente, debido a su apariencia física y conducta.

**AIDA** (AIDA), acrónimo de las cuatro etapas incluidas en el siguiente modelo de aprendizaje: Atención – Interés – Deseo – Acción.

**Aleatorio** (random), situación en la que cada sujeto tiene la misma probabilidad de ser elegido.

**Análisis** (analysis), fase de la percepción en la que se comparan los estímulos externos con las imágenes almacenadas en la memoria.

**Análisis de regresión** (regression analysis), procedimiento estadístico que intenta determinar los efectos de unas variables independientes sobre una variable dependiente.

**Anuncio de televisión** (spot), mensaje publicitario convencional que tiene duraciones diversas y se caracteriza por aparecer en bloques publicitarios, bien diferenciados de los programas.

**Anuncio preventivo** (inoculative ad), anuncio que protege la imagen que los consumidores tienen de una marca, alertándoles y ayudándoles a defenderse ante el ataque de un rival.

**Anuncio recortado** (compressed ad), anuncio que ha ido eliminando algunas partes no esenciales de su versión completa.

**Anuncios desleales** (unfair ads), anuncios que pueden dañar al consumidor pero que *no son engañosos*.

- Anuncios por palabras** (line ads), anuncios que ocupan sólo una o dos líneas.
- Anuncios preferentes** (major ads), anuncios que cubren una página entera, una doble página, media página o formatos análogos.
- Aprendizaje** (learning), cambio bastante duradero en la conducta que resulta de una exposición a un estímulo.
- Aprendizaje cognitivo** (cognitive learning), cambio en la opinión, actitud o conducta provocado por la información recibida.
- Arbitraje** (arbitrage), fenómeno que sucede cuando hay un intermediario que compra a un precio más bajo y vende a los consumidores que compran a un precio más alto.
- Argumentación comparativa** (comparative argument), mensaje que compara la marca anunciada con una reconocida marca de la competencia.
- Argumentación de apoyo** (supportive argument), afirmación de las cualidades positivas de una marca, sin ninguna comparación, refutación, prevención o enmarcación.
- Argumentación refutatoria** (refutational argument), mensaje que primero presenta un argumento contra la marca anunciada y luego lo desarma.
- Argumento complejo** (complex argument), argumento que emplea varias razones o pruebas, unas a favor y otras en contra de la postura recomendada.
- Argumentos favorables** (support arguments), pensamientos positivos en respuesta a un mensaje.
- Asimetría en la respuesta** (asymmetry in response), reacciones opuestas pero desiguales de los consumidores ante los estímulos positivos y negativos.
- Asociación** (association), efecto de relacionar una información con otra.
- Ataque frontal** (head-on attack), argumento que critica directamente una marca o posición.
- Ataque por el flanco** (flanking attack), argumento que se opone indirectamente a una marca o premisa enfatizando sus debilidades.
- Atención** (attention), acto de fijar los propios sentidos en los mensajes o estímulos recibidos del exterior.
- Atención selectiva** (selective attention), principio que sostiene que los consumidores ignoran la mayoría de los mensajes recibidos y sólo se fijan en algunos de ellos (normalmente uno por uno).
- Atributos racionales** (thinking attributes), atributos que están basados en la razón.
- Atributos sensibles** (feeling attributes), atributos que están basados en gustos más que en razonamientos.
- Audiencia** (audience), número de lectores o espectadores expuestos a un determinado medio de comunicación.
- Audímetro de radio** (audiometer), dispositivo conectado a un aparato de radio, para registrar cuándo se enciende y qué emisora se sintoniza.
- Audímetro de televisión** (telemeter), dispositivo conectado a un aparato de televisión para registrar cuándo se enciende y qué canal se sintoniza.
- Autoalabanza** (puffery), afirmaciones exageradas y genéricas.
- Autodeclaradas** (self-reported), dícese de las medidas del comportamiento donde el mismo sujeto manifiesta su conducta.
- Autolimitación** (self-enforcement), acción de los empresarios que acomodan convenientemente sus estrategias de precios y promociones, conscientes de cómo perciben la justicia los consumidores.
- Autorregulación** (self-regulation), imposición y control de unas normas por los propios componentes del mercado, que fijan de común acuerdo los límites de las prácticas mercantiles, al margen de la regulación de los poderes públicos aunque con frecuencia en la misma línea.
- Bartering** (bartering), entrega a una cadena de televisión de un programa ya producido y financiado por el anfitrión, a cambio de espacios publicitarios.
- Beneficio esperado** (expected profit), producto del margen unitario por la probabilidad individual de compra.
- Beneficios** (profits), ingresos menos costes.
- Boutiques creativas** (creative boutiques), agencias pequeñas que se especializan en desarrollar el trabajo creativo de los anuncios.

**Briefing** (briefing), declaración del anunciante donde se deben expresar –preferentemente por escrito– las instrucciones indispensables de la campaña.

**Búsqueda** (search), esfuerzo explícito del consumidor para recoger información sobre distintas marcas del producto que quiere comprar.

**Calendario** (schedule), distribución temporal de las inserciones publicitarias en los soportes.

**Cambio de marca** (brand switching), hecho de que el consumidor compre una marca distinta de la que compra habitualmente.

**Cambio de tienda** (store switching), selección de un establecimiento diferente al que frecuenta un consumidor.

**Campaña publicitaria** (ad campaign), una serie de anuncios unidos por un mismo tema.

**Canal** (channel), sucesivos escalones en el sistema de distribución.

**Canjear el cupón** (coupon redemption), reclamar el valor efectivo del cupón en el momento de la compra.

**Capacidad** (ability), habilidad personal para lograr el esfuerzo mental necesario.

**Caracterización** (characterization), representación de los protagonistas en un anuncio.

**Causalidad invertida** (reverse causality), situación en la que la variable dependiente podría causar la variable independiente.

**Central de medios** (media-buying service), compañía que compra grandes volúmenes de espacio publicitario a los medios de comunicación, y luego los vende con un margen a las agencias y anunciantes.

**Centros** (centers), zonas grandes del establecimiento dedicadas a uno o más productos, que llaman la atención, provocan interés y sobre todo proporcionan información.

**Ciclo de vida del producto** (product life cycle), modelo que representa la evolución de las ventas de un artículo desde su introducción hasta su desaparición.

**Circulación** (circulation), véase difusión.

**Clasificación** (categorization), proceso mental que organiza la información en acúmulos.

**Cláusula moral** (morals clause), declaración legal que permite al anunciante rescindir el contrato con un testimonio, a cambio de una compensación económica parcial o sin ella.

**Cliente** (customer), véase consumidor.

**Cobertura** (coverage), en un soporte, porcentaje del público objetivo que es alcanzado por dicho soporte. De forma análoga, en un medio o en una campaña, porcentaje del público objetivo que es alcanzado respectivamente por el medio o la campaña.

**Cobertura eficaz** (effective coverage), porcentaje del público objetivo que es alcanzado eficazmente por el plan, teniendo en cuenta la falta de recuerdo y atención; este indicador puede definirse mediante un umbral (por ejemplo, los individuos que han recibido tres o más impactos) o bien optar entre el coeficiente de memorización y la curva de respuesta (el primero corrige aritméticamente la distribución de frecuencias y la segunda asigna un nivel de eficacia a cada punto de la distribución).

**Código universal del producto** (universal product code), número exclusivo de diez dígitos que la empresa asigna a cada producto fabricado.

**Cognitivo** (cognitive), hace referencia a los procesos de pensamiento.

**Comercial de televisión** (spot), véase anuncio de televisión.

**Comercializar** (market), identificar las necesidades del consumidor con el fin de diseñar, valorar, comunicar y distribuir los productos que satisfagan tales necesidades.

**Comisión** (commission), sistema de remuneración por el que el anunciante paga los servicios de la agencia mediante un porcentaje fijo de la factura de los medios.

**Compra de medios** (media buying), compra de tiempo y espacio en los distintos medios con un fin publicitario.

**Compra repetida** (repurchase), elección de la misma marca por el consumidor por segunda vez consecutiva.

**Comprador** (buyer), individuo u organización que puede comprar productos de la empresa.

**Comprar por adelantado** (forward buying), adquirir en el momento presente bienes que se necesitarán en el futuro, para aprovechar las ofertas actuales. Realizable tanto por el minorista como por el consumidor.

**Compras diferidas** (delay purchases), dilación de las compras del minorista hasta el periodo promocional, para agotar sus existencias y luego reabastecerse al precio más bajo.

**Comunicación** (communication), cualquier forma de persuasión o de transmisión de mensajes entre dos partes. Incluye la publicidad y las promociones.

**Concursos** (contests), juegos que se caracterizan porque los participantes deben cumplir ciertas condiciones para concursar.

**Concursos para distribuidores** (trade contests), competiciones organizadas por el fabricante para los distribuidores, en recompensa al cumplimiento de ciertos objetivos de ventas.

**Condición** (condition), celda de una matriz en que los sujetos están expuestos a múltiples tratamientos.

**Condicionamiento clásico** (classical conditioning), cambio relativamente duradero de la conducta que resulta de la asociación percibida entre dos estímulos.

**Condicionamiento previo** (forward conditioning), proceso en el que el estímulo condicionado precede al no condicionado.

**Conductual** (conative), hace referencia al comportamiento.

**Conflicto en el canal** (channel conflict), desconfianza, fricción y pugna abierta entre los miembros de una red de distribución.

**Conocimiento** (cognition), proceso de reflexión que surge de la percepción de estímulos externos.

**Consistencia cognitiva** (cognitive consistency), deseo de las personas de que exista coherencia entre la información que reciben y sus creencias, preferencias y comportamientos.

**Consumidor** (consumer), individuo u organización que puede comprar productos de la empresa.

**Consumidores desinformados** (uninformed consumers), consumidores que no están totalmente informados acerca del valor (precio o ventajas) de un producto.

**Consumidores informados** (informed consumers), consumidores totalmente informados sobre el valor (precio y beneficios) de un producto.

**Contenido** (content), naturaleza y forma del mensaje que es comunicado mediante el anuncio.

**Contraargumentos** (counterarguments), pensamientos negativos en respuesta a un mensaje.

**Contraataque** (counterattack), estrategia defensiva en donde la empresa atacada responde agresivamente a un ataque, posicionando una nueva marca cerca del lugar agredido y desplazando su actual marca fuera de éste.

**Contribución monetaria** (push money), pago en efectivo del fabricante al minorista para animarle a promocionar sus marcas ante los consumidores, o simplemente para ganarse la adhesión del minorista.

**Convenciones de minoristas** (sales conferences), reuniones privadas patrocinadas por el fabricante, a donde asisten todos los minoristas de cierta zona, en un momento y lugar planeados.

**Coste base** (cost basis), método de remuneración por el que la agencia cobra al anunciantre una cantidad para sus gastos más un beneficio acordado, que puede estar vinculado al margen ganado por la empresa con la marca anunciada.

**Coste de oportunidad** (opportunity cost), pérdida en que se incurre cuando no se aprovecha la ocasión de obtener un beneficio.

**Coste esperado de una devolución** (expected cost of a return), cantidad que resulta de multiplicar la probabilidad de devolución por el coste de las devoluciones.

**Coste por mil impactos o contactos** (cost per thousand exposures), medida proporcional del gasto, que resulta de dividir el presupuesto entre los miles de impactos (el impacto o contacto se

produce cada vez que un individuo está expuesto al anuncio).

**Coste por mil individuos** (cost per thousand persons), medida proporcional del gasto, que resulta de dividir el presupuesto entre los miles de individuos alcanzados.

**Coste por rating point** (cost per rating point), medida proporcional del gasto, que resulta de dividir el presupuesto entre los *rating points*.

**Costes directos** (direct costs), costes que varían con el número de unidades vendidas, el número de individuos alcanzados, etc.

**Costes directos esperados** (expected direct costs), cantidad que resulta de sumar los gastos directos del contacto individual más los previsibles gastos de devolución, si la persona se arrepiente de la compra.

**Costes indirectos** (indirect costs), costes que no varían con el número de unidades vendidas, el número de individuos alcanzados, etc.

**Covariación** (covariation), ocurrencia simultánea de varios factores.

**Creatividad** (creativity), divergencia productiva, es decir, disposición diferente de lo que actualmente se hace o cree, con algún valor positivo que la haga fructífera, eficaz o constructiva.

**Creativos** (creatives), personas que se encargan del diseño creativo.

**Crecimiento** (growth), etapa del ciclo de vida del producto que sigue a la introducción, donde las ventas aumentan rápidamente.

**Credibilidad** (credibility), solvencia y veracidad del mensaje.

**Cuentas** (accounts), clientes de una agencia que se anuncian.

**Cuota de pantalla** (share of audience), porcentaje de telespectadores que sintonizan una cadena en un momento determinado.

**Cupones canjeables en el acto** (instantly redeemable coupons), cupones que pueden ser usados en la compra actual del producto.

**Cupones cruzados** (cross-ruff coupons), cupones que sirven sólo para comprar

otro producto del mismo fabricante o de diferente empresa.

**Cupones de prueba** (sampling coupons), cupones con un valor impreso mucho mayor de lo habitual, para estimular la prueba del producto.

**Cupones del distribuidor** (retail coupons), vales canjeables en las tiendas con los que los distribuidores ofrecen al público algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones.

**Cupones del fabricante** (manufacturer coupons), vales canjeables en las tiendas con los que los fabricantes ofrecen al público algún ahorro fijo sobre el precio de venta del producto, si cumplen ciertas condiciones.

**Cupones distribuidos por el minorista** (retailer-distributed coupons), cupones que el fabricante canaliza a través de los establecimientos minoristas.

**Cupones dobles** (double coupons), aquellos en los que los distribuidores se comprometen a duplicar el valor impreso de los cupones del fabricante.

**Cupones enviados por correo** (direct-mail coupons), cupones que son remitidos directamente a los hogares mediante el servicio postal, gracias al empleo de bases de datos con direcciones.

**Cupones incorporados al producto** (package coupons), cupones que aparecen en los embalajes de los artículos.

**Cupones insertados en los medios** (media coupons), cupones que se transmiten a través de los medios de comunicación, normalmente diarios, revistas y suplementos.

**Daño** (injury), perjuicio que el consumidor puede sufrir debido a un mensaje engañoso.

**Daño financiero** (financial harm), quebranto monetario o patrimonial que puede sufrir el consumidor con un mensaje engañoso.

**Daño físico** (physical harm), perjuicio para el cuerpo o la salud que puede sufrir el consumidor con un mensaje engañoso.

**Datos de escáner** (scanner data), aquellos registrados con los lectores láser en las cajas de las tiendas donde compra el público.

**Datos de fuente única** (single-source data), aquellas informaciones diversas (ventas individuales, variables de marketing, etc.) que están integradas en un sistema o banco de datos.

**Datos desagregados** (disaggregate data), información recopilada en componentes lo más razonablemente pequeños, como la marca, la tienda o la semana.

**Datos por cable** (cable data), información que incluye los anuncios de televisión vistos y las compras de los individuos controlados.

**Declaración engañosa** (misleading claim), mensaje que, por la omisión de palabras o por los argumentos empleados, sugiere un significado que contradice a los hechos.

**Declive** (decline), etapa del ciclo de vida del producto en que las ventas disminuyen lenta o rápidamente, hasta que el producto acaba por desaparecer o bien es relanzado con alguna mejora tecnológica.

**Departamento exclusivo** (stand-alone department), división separada, con su propia estructura y un jefe de departamento, que a su vez depende de un directivo de mayor rango.

**Derechos mutuos** (dual entitlements), principio sobre la percepción de la imparcialidad en los precios, según el cual los vendedores tienen derecho a beneficios continuos siempre que no se coaccione a los consumidores, mientras los consumidores tienen derecho a precios continuos siempre que no se coaccione a los vendedores.

**Descomposición del rendimiento promocional** (decomposing a promotional bump), desglose del efecto de la promoción en sus principales componentes.

**Descuento aleatorio** (random discounting), estrategia consistente en bajar los precios en momentos no previsibles, para discriminar entre segmentos de consumidores en función de los costes de información.

**Descuento en segundo mercado** (second market discounting), estrategia consistente en ofrecer descuentos a un nuevo segmento de consumidores, que es independiente de los principales clientes del producto.

**Descuento periódico** (periodic discounting), estrategia consistente en bajar los precios en distintos momentos para discriminar entre segmentos de consumidores que difieren en su sensibilidad al precio.

**Descuentos cualificados** (qualifying discounts), estrategia consistente en ofrecer descuentos a un nuevo segmento de consumidores, que es independiente de los principales clientes del producto y que debe reunir ciertas condiciones.

**Descuentos sobre factura** (off-invoice discounts), reducciones directas del precio oficial del producto en la factura que los fabricantes pasan a los minoristas.

**Despegue** (takeoff), punto que separa las fases de introducción y crecimiento del ciclo de vida, y se caracteriza por un primer aumento rápido de las ventas del producto.

**Desviación** (deflection), estrategia defensiva por la cual una empresa esquiva el ataque y se concentra en sus puntos fuertes.

**Difusión** (circulation), suma de los ejemplares de una publicación distribuidos por cualquiera de estos modos: venta en quioscos, librerías o establecimientos habituales; suscripciones individuales y en bloque (para empresas e instituciones diversas); y distribución gratuita.

**Dirección artística** (art direction), desarrollo de las imágenes o sonidos del anuncio, que puede ser impreso, sonoro o audiovisual.

**Director artístico** (art director), profesional de una agencia que diseña las ideas de los anuncios.

**Discriminación de precios** (price discrimination), estrategia consistente en fijar precios diferentes para ajustarlos mejor a la cantidad que cada consumidor está dispuesto a pagar.

**Diseñadores** (designers), véase creativos.

**Diseño experimental** (experimental design), definición de todos los elementos que configuran un experimento.

**Distribución de frecuencias** (frequency distribution), reparto del público objetivo en función del número de contactos recibidos.

**Distribuidores** (distributors, dealers), mayoristas, minoristas y otros agentes que

llevan a cabo el traslado físico de los productos desde las empresas hasta los consumidores.

**Economías de información** (economies of information), abaratamiento del coste publicitario por consumidor cuando sube la cuota de mercado de una marca.

**Efectividad publicitaria** (advertising effectiveness), consecuencia positiva de la publicidad.

**Efecto interactivo de dos o más variables** (interactive effect of two or more variables), cambio provocado conjuntamente por tales variables y que supera al que causa cada una por separado.

**Efecto principal de una variable** (main effect of a variable), cambio que esa variable produce por sí misma en alguna otra variable.

**Efecto Steiner** (Steiner effect), aumento del precio al por mayor y disminución del precio de venta al público en una marca, debido a la publicidad realizada por el fabricante.

**Efecto total de dos o más variables** (total effect of two or more variables), suma de sus efectos principales e interactivos.

**Efectos de la publicidad** (effects of advertising), cambios que produce la publicidad en las actividades del receptor o en su estado físico o mental.

**Efectos de mercado** (market outcome), resultados de una empresa en comparación con los de otras empresas del mercado.

**Efectos diferidos de la publicidad** (delayed effects of advertising), variaciones en las ventas que tienen lugar como consecuencia de una campaña publicitaria, una vez que ésta ha terminado.

**Elección de marca** (brand choice), opción del consumidor por el artículo ofrecido por cierta empresa.

**Elección de medios** (media choice), selección de un medio o combinación de medios para una campaña publicitaria.

**Emoción** (emotion), estado anímico que se manifiesta en ciertos tipos y niveles de actividad bioquímica en el cerebro y en el cuerpo.

**Emociones de ennoblecimiento** (ennobling emotions), emociones que inspiran al público a tomar decisiones difíciles me-

diante sentimientos como el orgullo, el valor y la dedicación.

**Emplazamiento del producto** (product placement), aparición planificada y pagada de una marca (nombre, imagen...) en una película o programa de televisión.

**Encabezamiento** (headline), línea primera o más prominente en un anuncio impreso o la secuencia inicial en un anuncio audiovisual.

**Encartes** (freestanding inserts), cuadernillos, folletos u otros materiales publicitarios que se introducen entre las páginas del medio impreso siendo totalmente independientes de él.

**Engañoso** (deceptive), carácter del mensaje del que no es justificable la interpretación hecha por un segmento significativo sobre una materia sustancial.

**Enlace** (link), texto subrayado y con distinto color, que aparece en una página de Internet y permite al usuario –con un clic en el ratón– llegar a una nueva página, a un sitio distinto o a otra parte del mismo documento.

**Enmarcación** (framing), presentación del mensaje en un contexto que envuelve un significado específico.

**Ensayo** (trial), oportunidad que las empresas conceden a los consumidores para probar el producto o servicio en un lugar y momento definidos.

**Entregas** (shipments), ventas del fabricante al distribuidor.

**Envíos postales salvo cancelación** (negative option mail-order plans), mercancías remitidas regularmente a los consumidores, salvo que éstos renuncien explícitamente a recibirlas.

**Error de autopercepción** (self-serving bias), valoración falsa de la realidad, que lleva a las personas a considerar sus cualidades y pertenencias mejores de lo que realmente son.

**Esponsorización** (sponsorship), formato publicitario por el que un anunciante incluye una o varias caretas (antes, después o dentro de cierto programa) dando a conocer que ha patrocinado dicho programa y sin proponer directamente la compra del producto.

**Estado de ánimo** (mood), disposición emocional, transitoria, general y no enfoca-

da hacia ningún objeto o actividad en particular.

**Estereotipos** (stereotypes), representaciones de ciertas personas, que están basadas en imágenes simplistas y parciales del grupo al que pertenecen y no en las características de cada individuo.

**Estímulo condicionado** (conditioned stimulus), estímulo que en principio no provoca la respuesta no condicionada.

**Estímulo no condicionado** (unconditioned stimulus), estímulo que se presenta cuando alguien está predisposto naturalmente a responder.

**Estímulo novedoso** (stimulus novelty), estímulo que difiere de su entorno y de las coordenadas de referencia que ha adaptado el consumidor.

**Estímulos contextuales** (contextual stimuli), condiciones que rodean a los estímulos fundamentales.

**Estímulos físicos** (physical stimuli), todas las cosas que pueden afectar a los cinco sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto).

**Estímulos fundamentales** (focal stimuli), estímulos clave en el entorno donde se centran las personas.

**Estímulos residuales** (residual stimuli), experiencias personales previas que configuran el modo de evaluar los estímulos actuales.

**Estrategia argumental** (argument strategy), planteamiento racional que emplea el anunciante para persuadir a los consumidores.

**Estrategia de impulso** (pull strategy), empleo de las promociones hacia el consumidor para estimular la demanda final e impulsar el producto a través del sistema de distribución.

**Estrategia de presión** (push strategy), utilización de las promociones del fabricante para imponer el producto en el sistema de distribución.

**Estrategia integrada de publicidad y promociones** (integrated advertising and sales promotion strategy), combinación de las decisiones publicitarias y promocionales para lograr y realzar el efecto de cada una.

**Estructura** (texture), riqueza cualitativa de una pieza musical.

**Evaluación** (elaboration), proceso en el que un sujeto considera el mensaje y sopesa sus ventajas e inconvenientes.

**Evidencia objetiva** (objective evidence), disponibilidad de datos que permiten concluir lo mismo a dos o más personas.

**Evocar** (evoke), pensar espontáneamente en una marca cuando se va a comprar un producto.

**Experimento** (experiment), tipo de investigación en donde se manipula una o más variables independientes para observar su efecto sobre una variable dependiente.

**Experimento de campo** (field experiment), experimento llevado a cabo en un entorno natural.

**Experimento de laboratorio** (laboratory experiment), experimento que tiene lugar en un entorno artificial.

**Experto** (expert), individuo a quien el público objetivo reconoce mayor conocimiento del producto anunciado que la mayoría de los consumidores, debido a su experiencia o formación.

**Exposición repetida** (message repetition), reiteración de estímulos dirigidos al consumidor.

**Exposición simple** (mere exposure), presentación de un estímulo con la intención de que alguien lo perciba pero sin reflexionar sobre el mismo.

**Expositores** (displays), elementos colocados en la tienda para destacar una marca sobre sus competidoras.

**Expositores cercanos a la entrada** (front-of-store displays), expositores próximos al vestíbulo del establecimiento.

**Expositores dentro del pasillo** (in-aisle displays), expositores ubicados en las galerías del establecimiento.

**Expositores electrónicos** (electronic displays), expositores basados en aparatos electrónicos, como la televisión, el vídeo, etc.

**Expositores en la estantería** (shelf-talker), expositores fijados sobre las baldas, normalmente cerca del producto.

**Expositores en los extremos del pasillo** (end-of-aisle displays), expositores ubicados al final de las galerías del establecimiento.

**Expositores físicos** (physical displays), agrupaciones del producto o cualquier tipo de señal, prospecto o dispositivo que contribuye a enseñar el producto.

**Expositores interactivos** (interactive displays), expositores que permiten interactuar mediante un ordenador, una consola informativa, etc.

**Extinción** (extinction), pérdida del condicionamiento debido a la aparición aislada de estímulos condicionados o no condicionados.

**Factor** (factor), supuesta causa de un fenómeno concreto.

**Familiaridad** (familiarity), grado de conocimiento que la audiencia tiene sobre la fuente, gracias a las anteriores exposiciones ante ella.

**Famoso** (celebrity), individuo muy popular, encumbrado por la opinión pública, cuya vida y actividades son objeto de los medios de comunicación.

**Ferias mixtas** (mixed shows), ferias dirigidas a los distribuidores y al público en general.

**Ferias para consumidores** (consumer shows), ferias abiertas al público en general.

**Ferias para distribuidores** (trade shows), ferias destinadas únicamente a los mayoristas y minoristas.

**Figurante** (lay endorser), persona que aparece en los anuncios y no es conocido por el público ni se le considera experto.

**Flujo captado individualmente** (individually addressable tap), dispositivo que permite a los hogares de la muestra recibir anuncios de prueba a través del cable de la televisión.

**Frase final** (tagline), última frase o declaración de un anuncio.

**Frecuencia** (frequency), número y distribución temporal de las inserciones de una campaña.

**Frecuencia media** (average frequency), número de impactos que reciben por término medio las personas alcanzadas por un plan.

**Fuente** (source), personaje que testimonia en nombre del anunciante, o anunciantre que genera el mensaje.

**Fuentes de información primarias** (ad-hoc data sources), fuentes generadas específicamente para cierto estudio o empresa.

**Fuentes de información secundarias** (syndicated data sources), fuentes surgidas por iniciativa de varios componentes del mercado y explotadas simultáneamente por ellos.

**Fuga** (leakage), fenómeno que se produce cuando los consumidores que hubiesen pagado un precio más alto cambian su conducta para conseguir un precio más bajo.

**Función de respuesta de la demanda** (sales-response function), función que describe cómo las ventas son afectadas por diferentes niveles de publicidad.

**Ganancia** (gain), diferencia positiva entre el precio real de una compra y el precio de referencia para el consumidor.

**Gestión de cuentas** (accounts management), obtención de los clientes de la agencia y prestación de los servicios requeridos.

**Golpe por golpe** (tit-for-tat), estrategia defensiva consistente en que la empresa ataca da igual o mejore la oferta del atacante.

**Gross Rating Points** (Gross Rating Points), véase GRPs.

**GRPs** (GRPs), medida de la presión publicitaria que se calcula dividiendo el número de impactos entre el público objetivo, o bien multiplicando la cobertura por la frecuencia media.

**Grupo de control** (control group), muestra independiente y no sujet a al tratamiento, que se compara con el grupo de experimentación.

**Grupo de medios** (media companies, media owners), organizaciones que poseen uno o más medios.

**Grupo empresarial de publicidad** (holding company), empresa que posee dos o más agencias que prestan servicios de manera autónoma.

**Hastío** (tedium), aburrimiento creciente ante la exposición repetida de los mismos estímulos.

**Hipótesis** (hypothesis), relación esperada entre las variables dependientes e independientes.

**Honorarios fijos** (fixed fee), método por el que el anunciantre negocia con la agencia una retribución fija por sus servicios.

**Humor** (humor), incongruencia que no ofende.

- Humor bufonesco** (slapstick humor), forma de humor que llega a la incongruencia de manera simple, normalmente relacionando dos imágenes incongruentes.
- Identificación** (identification), situación en la que el receptor del mensaje va considerándose parecido a la fuente, debido a la atracción de ésta.
- Incentivación** (incentive), sugerencia de una razón práctica para comprar la marca, bien una reducción neta del precio o bien un aumento en los beneficios.
- Incentivos** (spiffs), estímulos que el fabricante ofrece a los vendedores del minorista para fomentar que vendan más productos.
- Incentivos por cuotas** (quota incentives), recompensas en efectivo o rebajas porcentuales ofrecidas a los minoristas si alcanzan ciertos objetivos.
- Incentivos por resultados** (pay-for-performance), incentivos pagados por el fabricante sólo por las unidades rebajadas que el minorista vende realmente a los consumidores.
- Incremento de las ventas** (incremental sales), aumento de la demanda por encima del nivel habitual debido a una promoción.
- Incremento del beneficio** (incremental profits), aumento de las ganancias debido al incremento de las ventas.
- Incremento del consumo** (incremental consumption), aumento del empleo que un consumidor hace del producto con relación a su práctica habitual.
- Incremento real de las ventas** (real incremental sales), aumento de las ventas que no se hubiera producido de no haber rebajado el precio.
- Incubación** (incubation), hecho de dejar de lado el problema para dar tiempo a que las ideas germinen.
- Inercia** (inertia), falta de respuesta del consumidor ante algunos estímulos debido a una motivación inadecuada.
- Infomercial** (infomercial), anuncio extenso de televisión que se parece a un programa corriente, y proporciona información detallada sobre las características, el uso o la forma de compra de un producto.
- Ingresos** (revenues), resultado de multiplicar las unidades vendidas por el precio unitario.
- Inmersión** (immersion), metáfora encamada a la recogida de datos.
- Intensidad de las emociones** (intensity of emotions), escala continua de las emociones que va desde las positivas hasta las negativas.
- Intensidad publicitaria** (ad-intensity), véase presión publicitaria.
- Intercambiar** (exchange), entregar y recibir de otras personas información sobre el problema y sus posibles soluciones.
- Interiorización** (internalization), proceso mental por el que un receptor introduce un mensaje en sus creencias porque considera la fuente del anuncio bastante creíble.
- Internet** (internet), red mundial de ordenadores a través de la que pueden comunicarse entre sí las personas y las instituciones.
- Introducción** (introduction), etapa del ciclo de vida del producto que representa el periodo inicial de la comercialización, en donde las ventas permanecen bajas o aumentan sólo lentamente.
- Investigación conductual** (behavioral research), campo de investigación sobre el comportamiento del consumidor, sobre las decisiones empresariales y sobre la psicología social.
- Investigación del mercado** (market research), proceso consistente en obtener información del anunciante, los consumidores y los competidores, para tomar buenas decisiones publicitarias.
- Involucración cognitiva** (cognitive involvement), predisposición del individuo basada en elementos racionales.
- Involucración emocional** (emotional involvement), predisposición del individuo basada en elementos emocionales.
- Juegos para distribuidores** (trade games), juegos en donde los mayoristas y minoristas tienen que cumplir ciertas condiciones.
- Justificación** (substantiation), pruebas de laboratorio o investigaciones de campo que sirven como apoyo razonable de una afirmación.

**Lanzamiento del cupón** (coupon drop), comienzo de la distribución de un cupón.

**Leales afortunados** (lucky loyals), compradores leales que se han beneficiado del descuento promocional aunque ellos hubieran comprado igual al precio ordinario.

**Leales desafortunados** (unlucky loyals), consumidores que compran el producto al precio ordinario.

**Lector de códigos de barras** (checkout scanner), aparato que registra los artículos vendidos en los establecimientos, mediante un rayo láser que lee el código universal del artículo.

**Ley de Weber** (Weber's law), teoría sobre la percepción humana que postula que un cambio perceptible en un estímulo depende del nivel inicial de tal estímulo.

**Madurez** (maturity), etapa del ciclo de vida del producto en que las ventas permanecen relativamente estables.

**Mapa perceptual** (perceptual mapping), procedimiento para representar gráficamente la imagen que el público tiene sobre las marcas disponibles así como sus preferencias.

**Maqueta** (mockup), demostración simulada de las ventajas de un producto con ingredientes o materiales artificiales.

**Marca del fabricante** (national brand), marca que el fabricante tiene en propiedad y sobre la que decide autónomamente el nombre, la publicidad, el precio, la calidad del producto, las innovaciones, etc.

**Marca dominante** (dominant brand), marca que posee la mayor cuota de mercado y una fidelidad arraigada.

**Marca prototípico** (prototypical brand), marca que es el mejor modelo o ejemplo de un producto.

**Marca secundaria** (subordinate brand), marca que tiene una pequeña cuota de mercado y poca fidelidad.

**Marcas del distribuidor** (private labels), marcas que son propiedad del distribuidor y se venden normalmente a precio más bajo y con la enseña del establecimiento.

**Marcas genéricas** (generic brands), marcas que no se identifican por un nombre concreto sino por la simple denominación del producto, y son comercializa-

das a un precio más barato, en envases muy sencillos.

**Marketing** (marketing), identificación de las necesidades del consumidor con el fin de diseñar, valorar, comunicar y distribuir los productos que satisfagan tales necesidades.

**Marketing diferenciado** (target marketing), estrategia por la que se adapta el producto a las necesidades identificadas en los segmentos y se aplican programas comerciales específicos.

**Marketing directo** (direct marketing), forma de comunicación comercial orientada a obtener encargos o pedidos directos del público objetivo.

**Marketing dirigido a nichos** (niche marketing), estrategia por la que se identifican las preferencias de un solo segmento o nicho –habitualmente reducido– y ahí se concentran las ventas del único producto ofrecido.

**Marketing indiferenciado** (mass marketing), estrategia consistente en vender un producto estándar a todo el mercado.

**Marketing por teléfono** (telemarketing), véase telemarketing.

**Materia de una afirmación** (material claim), contenido del mensaje que puede ser sustancial o accidental en función de su influencia en la decisión de compra del individuo.

**Medicamento patentado** (patent medicine), medicinas vendidas antes de la ley de medicamentos en Estados Unidos, que afirmaban curar o beneficiar la salud de los consumidores.

**Medidor de personas** (people-meter), dispositivo electrónico parcialmente interactivo conectado a un aparato de televisión, que registra quién está viendo un programa de televisión en el hogar.

**Medios** (media), cada uno de los posibles sistemas de comunicación entre el anunciate y el público objetivo: televisión, radio, prensa, correo, Internet, etc.

**Medios convencionales** (broadcast media), medios que se difunden masivamente, como la televisión y la radio.

**Medios de comunicación de masas** (mass media), medios que sirven para transmitir mensajes a un amplio porcentaje de la población.

**Medios exteriores** (outdoor media), soportes publicitarios ubicados fuera del hogar, como vallas, autobuses, marquesinas y estadios.

**Medios no convencionales** (direct media), medios que van dirigidos directamente a receptores individuales, como los envíos por correo o el marketing telefónico.

**Medios seleccionados** (media mix), combinación de medios elegida.

**Memoria** (memory), codificación mental de la información para usos posteriores.

**Memoria duradera** (long-term memory), capacidad de recordar información durante largos períodos de tiempo.

**Memoria explícita** (explicit memory), recuerdo de la información recibida por una persona junto con el contexto en que se recibió.

**Memoria implícita** (implicit memory), recuerdo de la información recibida en alguna situación, pero sin recuperar esa situación.

**Memoria momentánea** (short-term memory), capacidad de recordar cierta información durante un breve espacio de tiempo.

**Mensaje complejo** (complex message), mensaje que es tan difícil, largo o ambiguo que el receptor no puede comprenderlo en una sola exposición.

**Mensaje directo de venta** (hard-sell message), propuesta clara para actuar o cambiar, que va acompañada de algún tipo de presión o urgencia.

**Mensaje sutil de venta** (soft-sell message), mensaje que permite varias interpretaciones, persuade mediante la sugerencia y no propone directamente ninguna acción o cambio.

**Mentira explícita** (explicit lie), afirmación que contradice los hechos sin ambigüedad.

**Método de la elasticidad** (matching-the-elasticity ratio), método por el que se define el presupuesto a partir de la relación entre la publicidad y las elasticidades de precio.

**Método de los recursos disponibles** (affordability method), método por el que la empresa determina el presupuesto en función de la cantidad que puede destinar a las actividades promocionales.

**Método de maximización del beneficio** (profit-maximization method), método por el que se fija el nivel presupuestario óptimo, es decir, se determina el presupuesto que hace aumentar los beneficios en mayor medida.

**Método de objetivos y tareas** (objective-and-task method), método que establece el presupuesto promocional en función de los recursos requeridos para lograr ciertas metas establecidas por la empresa.

**Método de paridad competitiva** (competitive parity method), método por el que la empresa fija el presupuesto promocional en comparación con uno o varios rivales, o bien con todos los competidores del sector.

**Método del porcentaje sobre ventas** (percentage-of-sales method), método consistente en fijar como presupuesto promocional una parte fija de los ingresos por ventas.

**Moda** (fashion), diseño arbitrario que depende completamente de los gustos del consumidor y no de las demás funciones que desempeña.

**Modelo** (model), representación de un proceso o fenómeno.

**Modelo de atracción de la fuente** (source attractiveness model), teoría de la efectividad que plantea que la aceptación de un mensaje depende de la seducción de la fuente, que a su vez depende de tres características principales: familiaridad, agrado y semejanza.

**Modelo de credibilidad de la fuente** (source credibility model), teoría de la efectividad de un anuncio que se basa en la premisa fundamental de que los consumidores tienden a aceptar más el mensaje si lo consideran creíble.

**Modelo de defensa** (defender model), marco analítico que halla la combinación óptima de acciones comerciales para una marca presente en el mercado, con el fin de defenderse de un nuevo componente del sector o del ataque de un competidor.

**Modelo de transferencia de significados** (meaning transfer model), teoría de la efectividad de un anuncio que se basa en la premisa fundamental de que un

- famoso encierra un conjunto único de significados, que pueden transferirse al producto si se utiliza bien el famoso.
- Modelo sobre la evaluación previsible** (elaboration likelihood model), modelo que predice la probabilidad de que un mensaje llegue a persuadir a las personas que lo evalúan.
- Modo** (mode), forma en que se presentan los protagonistas de los anuncios.
- Modo asociativo** (associative mode), forma en que el anunciante suscita emociones mediante estímulos relacionados sólo tangencialmente con el producto.
- Modo explícito** (explicit mode), forma en que el anunciante suscita emociones mediante estímulos que dan a conocer un punto de vista.
- Modo implícito** (implicit mode), forma en que el anunciante suscita emociones mostrando –más que argumentando– las cualidades de lo anunciado.
- Motivación** (motivation), predisposición del individuo para evaluar un mensaje.
- Multicolinealidad** (multicollinearity), condición en la que dos o más variables independientes cambian en el mismo sentido, de forma que no está claro cuál de ellas, en particular, influye sobre la variable dependiente.
- Narración** (narrative), relato de las acciones o descripción de los protagonistas del anuncio.
- Nivel de saturación** (level of saturation), nivel a partir del cual los incrementos de inversión publicitaria no provocan un aumento en la respuesta de la demanda.
- Nivel óptimo de promociones** (optimal level of promotion), nivel de promociones en el que los beneficios son máximos.
- Nivel óptimo de publicidad** (optimum level of advertising), nivel de publicidad en el que los beneficios son máximos.
- Novedades** (novelties), aquellos productos cuyo atractivo nace de su carácter innovador.
- Objetivo publicitario** (goal), concreción del resultado que una empresa pretende con la campaña diseñada.
- Observadas** (observed), dícese de las medidas del comportamiento tomadas sin que el sujeto intervenga en la medición.
- Olas irregulares** (flighting), calendario que dispone los anuncios en breves períodos separados por momentos de carencia largos y desiguales.
- Olas regulares** (pulsing), calendario que establece la publicidad en breves períodos que se distribuyen regularmente.
- Orden de cancelación** (cease-and-desist order), mandato que exige que el promotor suspenda la comunicación identificada como engañosa.
- Organización basada en cuentas** (accounts-based organization), estructura por la que el personal de la agencia se organiza por equipos que trabajan específicamente para una cuenta.
- Organización funcional** (functional organization), estructura por la que la agencia se divide en departamentos, y cada uno de ellos desempeña una de las funciones principales de la agencia.
- Orientación al beneficio** (profit orientation), disposición de la empresa para centrarse en los beneficios inmediatos como clave del éxito.
- Orientación hacia el consumidor** (consumer orientation), es la búsqueda de la satisfacción del consumidor como objetivo prioritario de una empresa, antes que el diseño del producto, las ventas, los beneficios o cualquier otro objetivo.
- Orientación hacia el producto** (product orientation), disposición de la empresa para centrarse en los productos como clave del éxito.
- Orientación hacia las ventas** (sales orientation), disposición de la empresa para centrarse en las ventas como clave del éxito.
- Patrocinio** (sponsorship), véase sponsorización.
- Pensamiento asociativo** (associative thinking), proceso mental en el que un individuo vincula conceptos no relacionados.
- Pensamiento divergente** (divergent thinking), proceso mental en el que las reflexiones fluyen desde el origen hacia todas direcciones, aunque los caminos parezcan ilógicos.
- Pensamiento duro** (hard thinking), proceso mental que comprende los razonamientos exacto, analítico, lógico y dirigido.

**Pensamiento lógico** (logical thinking), proceso mental en el que se razona paso a paso hasta llegar a una conclusión irrefutable.

**Pensamiento suave** (soft thinking), proceso mental que incluye los ejercicios metafórico, paradójico, evasivo e imaginativo.

**Percepción** (perception), proceso de formación de estructuras mentales y de aprehensión del significado de los estímulos externos.

**Pérdida** (loss), diferencia negativa entre el precio real de una compra y el precio de referencia para el consumidor.

**Pérdida de beneficios** (loss of benefits), daño que recibe un consumidor cuando compra un producto de calidad o características peores de lo esperado.

**Solvencia** (expertise), capacidad de la fuente para hacer afirmaciones válidas, tal como serán percibidas por la audiencia.

**Permanencia** (permanence), durabilidad del cambio ocasionado por la persuasión.

**Persuasión** (persuasion), acción y efecto de inducir a una persona a cambiar de opinión, actitud o conducta, mediante algún tipo de comunicación.

**Plan de medios** (media plan), selección de medios, soportes y momentos para los anuncios de una campaña.

**Planificación de medios** (media planning), etapa del proceso publicitario dirigida a seleccionar los medios, soportes y momentos en que transmitir el mensaje a un público determinado, en función de los objetivos de la campaña.

**Planificación del testimonio** (endorsement process), identificación, selección y uso de testimonios para comunicarse con un segmento.

**Planificación temporal** (scheduling), organización del calendario de las acciones comerciales.

**Porcentaje de recuerdo específico** (percentage proven recall), tanto por ciento de audiencia que recuerda información específica sobre el anuncio ante el que ha estado expuesto.

**Porcentaje de recuerdo genérico** (percentage related recall), tanto por ciento de audiencia que recuerda el anuncio pero

no es capaz de proporcionar información específica sobre él.

**Posicionamiento** (positioning), acción y efecto de proyectar una imagen definida del producto en la mente del consumidor.

**Precio al por mayor** (wholesale price), precio que los fabricantes cobran a los distribuidores.

**Precio de penetración** (penetration pricing), estrategia consistente en fijar un precio bajo para difundir más rápidamente el nuevo producto.

**Precio de referencia** (reference price), valor estándar que los consumidores usan para comparar los precios ofrecidos por los comerciantes.

**Precio de selección** (price skimming), estrategia consistente en fijar un precio muy por encima de los costes en los productos nuevos, para aprovechar la demanda de la innovación.

**Precio de venta al público** (retail price), precio que los minoristas cobran a los consumidores.

**Precio descontado** (price discount), reducción temporal del precio habitual del producto.

**Precio rebajado** (price-cut), reducción temporal del precio ordinario del producto.

**Precio siempre bajo** (everyday-low price), estrategia por la que un minorista vende habitualmente a un precio que suele ser igual o inferior al precio descontado de otros minoristas.

**Precio tasado** (value pricing), estrategia con la que se determina un precio fijo que refleja el valor justo de la marca, y se promueve el producto con publicidad y promociones informativas.

**Precios de paquetes** (price packs), precios que se cobran temporalmente por agrupaciones de artículos y que suponen una ventaja para el consumidor en comparación con las condiciones habituales de venta.

**Predisposición perceptual** (perceptual priming), tipo de memoria implícita en la que un individuo manifiesta un comportamiento favorable a una marca de la que ha recibido información, aunque no recuerde el contenido de la información ni el contexto en que se recibió.

**Premios** (premiums), recompensas o regalos que una empresa ofrece a los consumidores gratuitamente o a precio reducido.

**Preparación** (preparation), recogida y análisis de todos los hechos relacionados con la situación actual.

**Presión concentrada** (massing), calendario que agrupa todos los anuncios en un corto periodo de tiempo, como una semana o un mes.

**Presión publicitaria** (ad-weight), volumen de publicidad en términos de número de inserciones, presupuesto gastado o veces que ha sido alcanzado el público objetivo.

**Presión uniforme** (even scheduling), calendario que prevé un nivel constante de publicidad durante el tiempo.

**Prime time** (prime time), franja horaria de máxima audiencia en la televisión. Por ejemplo, en España va de las 20.30 a las 24.00 horas.

**Primera compra** (trial), elección de la marca por el consumidor sin experiencia previa.

**Principio de la relatividad** (principle of relativity), principio que postula que los consumidores evalúan la ganancia o pérdida de la compra con relación al precio fijado.

**Probabilidad de compra** (purchase probability), probabilidad de que una persona contactada compre el producto ofrecido y no lo devuelva.

**Probabilidad de devolución** (return probability), probabilidad de que una persona compre el producto y lo devuelva.

**Probabilidad de no respuesta** (nonresponse probability), probabilidad de que una persona no responda a la campaña.

**Probabilidades de transición** (transition probabilities), fracciones de consumidores que pasan de una etapa a otra en la secuencia de efectos.

**Proceso de baja involucración** (low-involvement processing), proceso en el que los consumidores están expuestos a los anuncios pero no hacen esfuerzo para pensar en ellos.

**Proceso de información** (information processing), procedimiento que sigue la mente humana para recibir, tratar y almacenar la información.

**Producto** (product), cualquier bien, servicio o idea que una persona u organización ofrece a otra persona u organización.

**Productoras** (production houses), agencias especializadas en producir el formato final de los anuncios.

**Productos milagro** (miracle products), aquellos que se presentan como medicamentos, sin serlo ni tener propiedades terapéuticas probadas, y que ofrecen curaciones rápidas, eficaces y fantásticas de toda clase de males y dolencias (obesidad, celulitis, pérdida de cabello, impotencia, etc.).

**Programa patrocinado** (program tie-in), programa en donde se muestra la marca de una empresa a cambio de que ésta sea anunciada durante la emisión.

**Promoción basada en el precio** (price promotion), promoción que incluye un cambio en el precio.

**Promoción de ventas** (sales promotion), programa que hace que la oferta de una empresa resulte más atractiva al público y que requiere la participación del consumidor en forma de compra inmediata o de alguna otra acción.

**Promoción del distribuidor** (retail promotion), promoción ofrecida al consumidor por el mayorista o el minorista.

**Promoción del fabricante** (trade promotion, trade deal), promoción que el productor ofrece al distribuidor, sea mayorista o minorista.

**Promoción hacia el consumidor** (consumer promotion), promoción que el fabricante ofrece directamente al consumidor.

**Promociones ajena al precio** (non-price promotions), promociones que no incluyen un cambio de precio.

**Promociones conjuntas** (tie-ins), promociones en que simultáneamente se ofrecen los artículos de varias empresas.

**Propuesta refutatoria** (refutational appeal), mensaje que primero presenta los argumentos contrarios y luego los rebate.

**Propuesta supuestamente ecléctica** (two-sided appeal), propuesta que combina unos débiles argumentos desfavorables con otros sólidos argumentos favorables.

**Protagonista** (character), persona, animal u objeto a quien el público ve en la escena.

**Pruebas** (samples), oportunidades ofrecidas a los consumidores para examinar el producto de forma gratuita o subvencionada.

**Pruebas posteriores** (post-tests), tests realizados después de emitir o publicar el anuncio.

**Pruebas previas** (pre-tests), tests realizados antes de emitir o publicar el anuncio.

**Publicidad** (advertising), transmisión de la oferta de una empresa a los clientes a través de tiempo o espacio pagado en los medios.

**Publicidad comparativa** (comparative advertising), publicidad que compara varias marcas competidoras.

**Publicidad cooperativa** (cooperative advertising), contribución del fabricante para financiar parte o toda la publicidad promocional del minorista.

**Publicidad correctora** (corrective advertising), aquella que pretende corregir una información falsa o cualquier impresión errónea extraída por los consumidores ante una comunicación engañosa.

**Publicidad no pagada** (publicity), comunicación de mensajes de una empresa al consumidor, a través de emisiones de noticias que no exigen contraprestación económica.

**Publicidad promocional** (features), publicidad en donde el minorista anuncia que el producto está disponible en unas condiciones favorables para el consumidor.

**Publicidad subliminal** (subliminal advertising), publicidad que presenta elementos sugestivos que quedan fuera de los umbrales perceptivos, aunque vayan incluidos en materiales perceptibles.

**Público objetivo** (target), conjunto de individuos a los que se dirige una campaña publicitaria.

**Puntos ideales** (ideal points), preferencias del consumidor sobre características específicas del producto.

**Rating** (rating), porcentaje del público objetivo expuesto al medio de comunicación donde se presenta el anuncio.

**Reacción defensiva** (defense reaction), estado mental en que una persona ignora o niega la evidencia o el mensaje para protegerse de sus dolorosas consecuencias.

**Realización** (execution), forma de comunicación adoptada por el anuncio.

**Rebaja por descuentos realizados** (bill-back), similar a la rebaja por unidades vendidas salvo que el minorista computa y factura al fabricante por el descuento sobre las unidades vendidas durante el periodo promocional.

**Rebaja por unidades vendidas** (count-re-count), como el descuento sobre factura, salvo que el fabricante computa y paga al minorista el descuento basándose únicamente en el número de unidades vendidas durante la promoción.

**Rebajas** (price discount), promociones en las que se ofrecen artículos en el mismo establecimiento a un precio inferior al previamente fijado.

**Recepción activa** (active processing), disposición de los consumidores para considerar los mensajes, aunque no pongan esfuerzo para obtener la información personalmente.

**Recepción pasiva** (passive processing), disposición de los consumidores que reciben mensajes pero no los consideran activamente.

**Reclamos** (loss leaders), marcas que los minoristas venden muy baratas para atraer a los consumidores a sus tiendas.

**Reconocimiento** (recognition), hecho de que una persona declare haber estado expuesta anteriormente a un anuncio.

**Recuerdo** (recall), capacidad de una persona para traer a la memoria algún aspecto de un anuncio previamente observado.

**Recuerdo ayudado** (aided recall), evocación que requiere alguna asistencia.

**Recuerdo del día después** (day-after recall), porcentaje de la audiencia capaz de recordar correctamente el anuncio un día después de su primera emisión.

**Recuerdo no ayudado** (unaided recall), evocación de los sujetos sin ninguna pista ni asistencia.

**Rechazo** (avoidance), actitud de los consumidores que intentan evitar los estímulos conscientemente.

**Redacción** (copywriting), composición de los mensajes expresados en el anuncio, tanto hablados como escritos.

**Reembolsos** (rebates), promociones por las que el fabricante se compromete a rein-

tegrar a los consumidores parte del precio de un producto comprado.

**Reforzamiento** (rehearsal), fortalecimiento mental de las vías que unen entre sí los nodos con información almacenada.

**Regresión múltiple** (multiple regression), procedimiento estadístico cuyo fin es determinar el efecto de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente.

**Regresión simple** (simple regression), procedimiento estadístico que intenta determinar el efecto de una variable independiente sobre una variable dependiente.

**Regulación estatal** (state regulation), en Estados Unidos es la regulación que comprende las normas dictadas por cada estado, así como las resoluciones de los tribunales de cada estado.

**Regulación federal** (federal regulation), en Estados Unidos es la regulación que comprende las normas dictadas por el gobierno nacional y las agencias federales, así como las resoluciones de los tribunales federales.

**Reiteración** (habituation), aumento del gusto y reducción de la incertidumbre acerca de un mensaje, debido a la exposición repetida.

**Reminiscencia** (retrieval), facultad de traer a la memoria el recuerdo de una cosa que pasó.

**Remuneración sobre el bruto** (gross up), sistema por el que el anunciate retribuye a la agencia con un porcentaje sobre la factura bruta de los medios.

**Rentabilidad** (profitability), medida relativa del rendimiento de un soporte que se halla mediante el coste por mil impactos o el coste por *rating point*.

**Reparto** (casting), selección de los protagonistas de un anuncio.

**Repetición** (repetition), exhibición del estímulo ante un sujeto dos o más veces sucesivas.

**Réplica** (rebuttal), argumento en el que un anunciate rebate inmediatamente las afirmaciones críticas de un rival.

**Representatividad** (relevance), medida en que el comportamiento de los sujetos en el experimento refleja su comportamiento en la vida real.

**Resistencia** (resistance), aguante de los cambios ocasionados por la persuasión ante los ataques basados en nueva información.

**Resonancia** (resonance), juego de palabras vinculado a una imagen.

**Respuesta condicionada** (conditioned response), respuesta provocada por un estímulo condicionado debido a su asociación con un estímulo no condicionado.

**Respuesta no condicionada** (unconditioned response), respuesta natural a un estímulo no condicionado.

**Restitución** (restitution), indemnización por los daños ocasionados en una comunicación engañosa.

**Retención del beneficio** (pocket the deal), práctica de los minoristas consistente en comprar el producto al precio promocionado por el fabricante y luego venderlo a los consumidores al precio ordinario.

**Retentiva** (storage), facultad mental de tener información en la memoria duradera.

**Retribución en función de la rentabilidad** (performance basis), método consistente en retribuir a la agencia en la medida en que la campaña ayude a alcanzar unos objetivos determinados.

**Retruécano** (pun), juego de palabras.

**Revelación positiva** (affirmative disclosure), requerimiento para que el demandado proporcione información nueva, clara y evidente para ayudar al consumidor a escoger adecuadamente.

**Revisión de cuenta** (account review), evaluación a fondo de la agencia actual en comparación con el historial o la propuesta de posibles nuevas agencias.

**Ritmo** (timing), organización temporal de los componentes de una pieza musical.

**Ruta central de la persuasión** (central route of persuasion), camino del modelo sobre la evaluación previsible en el que una persona busca y sopesa las razones a favor y en contra del mensaje.

**Ruta periférica de la persuasión** (peripheral route of persuasion), camino del modelo sobre la evaluación previsible en el que una persona tiende a responder en función de ciertos elementos o signos asociados al mensaje.

**Secuencia de baja involucración** (low-involvement hierarchy), modelo que propone que al consumidor empieza a gustarle un producto del que ha oído hablar y que ha probado.

**Secuencia de disonancia/atribución** (dissonance/attribution hierarchy), modelo que se puede explicar por la teoría de la disonancia o por la teoría de la atribución. La primera postula que los consumidores ajustan sus pensamientos y afectos para ser coherentes con su comportamiento. La segunda postula que los consumidores elaboran justificaciones sobre su conducta, aun cuando tales razones no hayan motivado dicha conducta.

**Secuencia de efectos** (hierarchy of effects), modelo que describe los efectos de la publicidad como un encadenamiento de cambios sucesivos, desde la primera exposición del consumidor al anuncio hasta la compra de la marca.

**Secuencia del aprendizaje** (learning hierarchy), modelo que mantiene que el consumidor compra un producto sólo después de haberlo conocido y deseado, como el modelo AIDA.

**Segmentación del mercado** (market segmentation), división conceptual del mercado en grupos de consumidores relativamente homogéneos, para atender mejor a cada grupo.

**Segmentación demográfica** (demographic segmentation), segmentación realizada en función de variables como el sexo, la edad, el nivel de estudios, los ingresos, el ciclo de vida familiar y el tamaño del hogar.

**Segmentación geográfica** (geographic segmentation), segmentación realizada en función de las diferencias de consumo entre territorios.

**Segmentación por beneficios** (benefit segmentation), segmentación realizada en función de los beneficios específicos que los consumidores buscan en un producto.

**Segmentación por estilo de vida** (lifestyle segmentation), segmentación realizada en función de criterios psicográficos.

**Segmentación por uso** (usage segmentation), segmentación basada en la identifi-

cación de grupos de consumidores con pautas de comportamiento comunes en cuanto al uso de un producto.

**Segmentación psicográfica** (psychographic segmentation), segmentación realizada en función del estilo de vida de la gente.

**Segregación de ganancias** (segregating gains), estrategia consistente en separar varias reducciones de precio (o aumentos de beneficios) con el fin de aumentar la ganancia percibida por los consumidores.

**Sello de aprobación** (seal of approval), logotipo de la organización, que aparece en el envase del producto o en el anuncio, y en donde se afirma que la organización garantiza las cualidades del producto.

**Semejanza** (similarity), similitud existente entre la fuente y el receptor.

**Señales de recuperación** (retrieval cues), elementos del anuncio que facilitan su retención en la mente.

**Síntesis** (synthesis), fase de la percepción en que se llega a un significado a partir de las representaciones obtenidas de todo el contexto.

**Sobreimpresiones**, pequeñas imágenes o palabras que se superponen a ciertos programas, normalmente en acontecimientos deportivos, llamando la atención del espectador pero dejándole ver el transcurso de la emisión.

**Solicitudes** (inquiries), manifestaciones del interés de los consumidores para contactar con un anunciante.

**Soportes** (vehicles), opciones disponibles en cada medio para que el anunciante se comunique con el público objetivo. Por ejemplo, un programa de televisión, un periódico, una sala de cine, etc.

**Sorteos de regalo** (sweepstakes), sorteos en donde los ganadores de los obsequios son determinados aleatoriamente.

**Sorteos para distribuidores** (trade sweepstakes), actividades organizadas por los fabricantes para los minoristas en donde los ganadores son determinados al azar.

**Spot** (spot), véase anuncio de televisión.

**Sujetos** (subjects), participantes en los ensayos experimentales. También se les denomina unidades de prueba.

**Target** (target), véase público objetivo.

**Tasa esperada de respuesta** (expected response rate), estimación del nivel y tipo de respuesta de los consumidores ante las actividades en los medios no convencionales.

**Telemarketing** (telemarketing), sistema integral de análisis del mercado, promoción del producto, identificación de posibles compradores, generación de las ventas y ofrecimiento de servicios postventa, que se basa en el teléfono y se ayuda de otros medios.

**Teoría de dos factores** (two-factor theory), explicación de la respuesta no lineal a la repetición a partir de la reiteración y el hastío.

**Teoría de la atribución** (attribution theory), teoría que sugiere que los consumidores desarrollan razones para su comportamiento pasado, aun cuando esas razones no hayan motivado dicho comportamiento.

**Teoría de la disonancia** (dissonance theory), teoría que sugiere que los consumidores ajustan sus pensamientos y sentimientos para ser coherentes con su comportamiento.

**Teoría de precios discriminatorios** (price discriminatory theory), explicación del comportamiento empresarial que postula que las compañías pretenden distinguir a los consumidores basándose en su sensibilidad al precio.

**Teoría del aprendizaje** (learning theory), explicación para el comportamiento del consumidor que establece que los consumidores aprenden de sus acciones pasadas.

**Teoría del grado de adaptación** (adaptation-level theory), explicación sobre cómo percibimos y reaccionamos ante los estímulos, cuya premisa fundamental es que las personas se adaptan a los estímulos antes experimentados para crear determinados niveles de comparación o *niveles de adaptación*.

**Testimonio** (endorser), personaje que respalda el producto anunciado, como experto, famoso o figurante.

**Testimonio** (endorsement), mensaje en que probablemente confiará el público, donde se reflejan las opiniones, creen-

cias, hallazgos o experiencia de alguien distinto del anunciantre que sufraga los gastos.

**Texto** (copy), principal componente verbal del anuncio.

**Tiempo de compensación** (make-good time), tiempo gratuito que las cadenas de televisión ofrecen a las empresas, si un programa en donde se anuncian no obtiene la audiencia garantizada.

**Tirón promocional** (promotional bump), crecimiento de las ventas como respuesta a una promoción.

**Tono** (pitch), organización de las notas en una pieza musical.

**Trabajadores independientes** (freelancers), especialistas que realizan pequeños trabajos de diseño o producción por encargo, y que a menudo trabajan fuera de la empresa.

**Trama** (plot), secuencia de acciones en donde aumenta la tensión ante el incierto desarrollo, hasta que todo finaliza en un desenlace.

**Trampa del éxito** (success trap), tendencia a dar por hecho que los éxitos actuales en los negocios continuarán automáticamente en el futuro.

**Transferencia** (pass-through), parte de la promoción del fabricante que los distribuidores pasan a los consumidores.

**Tratamiento** (treatment), conjunto de alternativas de la variable independiente.

**Umbral de efectividad** (threshold), nivel por encima del cual la respuesta crece rápidamente a medida que se invierte más publicidad, y por debajo del cual apenas existe respuesta.

**Validez externa** (external validity), criterio de valoración de un experimento en función de su representatividad.

**Validez interna** (internal validity), criterio de valoración de un experimento en función de su capacidad para probar la causalidad entre variables dependientes e independientes.

**Valor impreso** (face value), importe claramente impreso en el cupón, que el consumidor se ahorra al efectuar la compra correspondiente.

**Variable dependiente** (dependent variable), efecto de una variable independiente que se está investigando.

**Variable independiente** (independent variable), factor que presumiblemente causa un fenómeno concreto.

**Venta personal** (personal selling), acción por la que los vendedores de la empresa transmiten directamente la oferta al consumidor.

**Ventas en unidades** (sales in units), número de ejemplares comprados por los consumidores, en una zona geográfica y periodo de tiempo limitados.

**Ventas regulares** (regular sales), ventas que tienen lugar sin promoción.

**Veracidad** (trustworthiness), disposición de la fuente para hacer afirmaciones verdaderas.

**Verificación** (verification), prueba de una idea a pequeña escala para determinar si es viable y productiva.

**World Wide Web** (World Wide Web), red de sitios informáticos, cada uno accesible mediante una dirección específica o a través de un enlace.

**Zapping** (zapping), evitar los anuncios cambiando de canal de televisión (aunque normalmente se refiere a este medio, a veces también se aplica a la radio).

**Zipping** (zipping), pasar rápidamente sobre los anuncios grabados en vídeo junto al programa de interés.

# ÍNDICE ANALÍTICO

## A

A. C. Nielsen Company, 458  
AAP, Véase Asociación de Autocontrol de la Publicidad  
Actitud, 399  
Acúmulo, 182  
Afinidad, 452  
Afirmación equívoca, 60  
Agencia de publicidad, 15-16, 81-115  
    clientes de la, 82-83  
    de modelos, 88  
    de servicios plenos, 91-92  
    elección de, 95-97  
    especializada, 88  
    estructura de la, 82-95  
    externa, 95-97  
    funciones de la, 84-87  
    independiente, 93  
    interna, 95-97  
    organización de la, 94-95  
    propiedad de la, 92-94  
    retribución de la, 101-105  
    tipos de, 87-92  
Agrado, 243  
AIDA, 399-400  
AIMC, Véase Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación  
Aleatoriedad, 412  
Análisis, 174  
    de regresión, 414  
Anuncios  
    acortamiento de los, 447  
    clasificados, 439  
    componentes de los, 165-166  
    desleales, 49  
    irritantes, 223-224  
    por módulos, 312, 439  
    por palabras, 312, 439  
    preferentes, 312, 439  
    preventivos, 193  
    recortados, 135  
    ubicación de los, 166-167  
Aprendizaje, 125  
Arbitraje, 287  
Argumentación  
    comparativa, 185-188  
    de apoyo, 194-195

estrategias de, 185-195  
fuerza de la, 179-180  
preventiva, 193-194  
refutatoria, 190-193  
Argumento  
    complejo, 133  
    favorable, 176-177  
Armonía de la música, 219-220  
Asimetría en la respuesta, 295-298  
Asociación  
    de Autocontrol de la Publicidad, 60-61  
    de informaciones, 181-183  
    para la Investigación de los Medios de Comunicación, 457  
Ataque  
    frontal, 179  
    por los flancos, 179  
Atención, 149-167  
    fundamentos de la, 150-154  
    métodos para captar la, 154-165  
    selectiva, 150  
Atributos del producto  
    rationales, 209  
    sensibles, 208  
Audiencia, 440  
    significativa, 46-47  
Audímetro  
    de radio, 433  
    de televisión, 433-435, 458  
Audit Bureau of Circulation, 20, 458  
Autoalabanza, 49  
Autodeclaración, 416  
Autolimitación, 300-301  
Autorregulación, 70-74

## B

Bartering, 438  
Beneficio esperado, 481-482  
Beneficios, 398  
Boutiques creativas, 88  
Briefing, 449-450  
Búsqueda, 152

## C

Calendario de inserciones, 454, 522-523  
Campaña publicitaria, 135

- Canal, 281-282
- Capacidad, 140-141
- Caracterización, 223, 260
- Causalidad invertida, 414-415
- Central de medios, 449-455
- Ciclo de vida del producto, 511-526
  - estrategias
    - durante el, 513-517
    - durante sucesivos, 517-521
    - fases del, 513-515
    - integración de publicidad y promociones
      - durante el, 524-526
- Cine, 444-445
- Circulación, 440
- Clasificación, 182
- Cláusula moral, 258-259
- Cobertura, 452-454
  - eficaz, 454
- Código universal del producto, 370
- Comercial de televisión, 438
- Comisión, 102-103
- Comisión Federal de Comercio, 43-51
- Comisiones automáticas, 341-342
- Compra repetida, 398
- Comunicación
  - comercial, 7, 282-283
  - integral, 526-531
- Comunicados, 158, 439, 444
- Concursos, 279, 348, 376-379
  - para distribuidores, 342
- Condicionamiento
  - clásico, 124-125
  - previo, 127
- Conflictivo en el canal, 349-350
- Conocimiento, 173, 176-180
- Consistencia cognitiva, 150-151, 178-179
- Consumidor, 7
  - desinformado, 289
  - informado, 289
  - leal afortunado, 322
  - leal desafortunado, 322
- Contenido, 110-115
- Contraargumentos, 176-177
- Contraataque, 530-531
- Contribución monetaria, 342
- Convenciones de minoristas, 279, 347-348
- Copy. Véase texto
- Coste
  - base, 103-104
  - de inventario, 350
  - de oportunidad, 322
  - directo, 480
    - esperado, 482
  - esperado de una devolución, 482
  - indirecto, 480
    - por mil impactos o contactos, 452, 454
    - por mil individuos, 454
    - por rating point, 452
    - promocional fijo, 324
- Covariación, 414
- Creatividad, 84-85, 105-115
- Creativos, 84
- Crecimiento, 513
- Credibilidad, 241
- Críticas a la publicidad, 16-21
- Cuentas, 82-83, 85
- Cuña radiofónica, 444
- Cupones, 279, 360-369
  - canje de, 363-365
  - canjeables en el acto, 362
  - cruzados, 362
  - de prueba, 381
  - del distribuidor, 315
  - del fabricante, 315, 360-369
  - distribuidos por el minorista, 362
  - dobles, 315, 525-526
  - efectos duraderos de los, 366-367
  - enviados por correo, 362, 471-473
  - incorporados al producto, 362
  - insertados en los medios, 362
  - lanzamiento de, 363-365
  - objetivos de los, 362-363
  - perfil de los usuarios de, 365-366
  - tasa de canje de los, 363
  - uso fraudulento de los, 367
  - valor impreso de los, 315, 362
  - vencimiento de los, 363-365
- Curva conductual de la respuesta al precio, 292-293
  - ganancia en la, 294
  - pérdida en la, 295
- D**
- Daño de una afirmación, 47-48
- Datos
  - bases de, 467-468
  - de escáner, 421
  - de fuente única, 421
  - desagregados, 318
  - por cable, 421
  - recogida de, 480-482
- Declaración engañosa, 45-46
- Declive, 513
- Demostración, 55
- Derechos mutuos, 298-301
- Descomposición del rendimiento promocional, 318-321
  - acumulación de existencias, 320-321, 337, 354
  - cambio
    - de marca, 319, 354, 398
    - de tienda, 321, 354
  - compra por adelantado, 320-321, 337
  - compras diferidas, 337
  - incremento
    - de las compras, 352-353
    - de las ventas, 319
    - del consumo, 319, 354
- Descuentos
  - aleatorios, 289-290
  - cualificados, 290-291
  - en segundo mercado, 290-291
  - escalonados, 339
  - periódicos, 287-289
  - sobre factura, 339
- Despegue, 521-522
- Desviación, 528-529

Difusión, 440  
Dirección artística, 84  
Director artístico, 84  
Discriminación de precios, 286-287  
Diseñadores, 84  
Diseño experimental, 411  
Distribución de frecuencias, 454  
Distribuidores, 9, 308-309

## E

Economías de información, 493  
Efectividad publicitaria, 407-429  
  enfoques para su investigación, 410-415  
  medidas estándar de la, 415-422  
Efecto  
  interactivo de dos o más variables, 316-317  
  principal de una variable, 316-317  
  Steiner, 427  
  total de dos o más variables, 316-317  
Efectos  
  cognitivos, 398-399  
  conductuales, 398-399  
  de la publicidad, 397-402  
  diferidos de la publicidad, 502-503  
  emocionales, 398-399

EGM, Véase Estudio General de Medios  
Ejemplificación, 223  
Elección de marca, 398  
Emoción, 158-161, 201-229  
  de ennoblecimiento, 228-229  
  desventajas de la, 206-208  
  funcionamiento de la, 208-211  
  intensidad de la, 202-203  
  irracionalidad de la, 202  
  métodos para suscitar, 211-221  
  tipos de, 203  
  ventajas de la, 205-206  
  versus lógica, 203-208

Emplazamiento de productos, 67, 229, 438

Encabezamiento, 165

Encartes, 362, 439

Enlace, 477-478

Enmarcación, 194

Ensayo, 381

Envíos postales salvo cancelación, 69

Error de auto-percepción, 23

Escala multidimensional, 31

Esponsorización, 438, 444

Estado de ánimo, 209-211

Estereotipos

  basados en el sexo, 260-265  
  basados en la edad, 267-268  
  basados en la raza, 265-267

Estilo creativo, 109-110

Estímulos

  condicionados, 125-127  
  contextuales, 155  
  emocionales, 158-161  
  físicos, 155  
  fundamentales, 155  
  no condicionados, 125-127

novedosos, 157  
residuales, 155  
Estrategia  
  argumental, 173  
  de impulso, 282  
  de marketing, 21-37  
  de presión, 282  
  integrada de publicidad y promociones, 509-531

Estructura de la música, 219-220  
Estudio General de Medios, 457-458

Evaluación, 137-143  
  de planes, 454

Evidencia objetiva, 204

Evocar, 31

Experimento, 410-414  
  condición de un, 411  
  de campo, 415  
  de laboratorio, 411  
  evaluación del, 412  
  sujetos de un, 411  
  tratamiento de un, 411

Experto, 55, 236

Exposición  
  repetida, 131-136  
  simple, 128-130

Expositores, 279, 309-312, 346-347  
  centros, 311  
  cercaños a la entrada, 310  
  dentro del pasillo, 311  
  electrónicos, 311  
  en la estantería, 311  
  en los extremos del pasillo, 310  
  estructura de los, 311  
  físicos, 311  
  interactivos, 311  
  objetivos de los, 311-312  
  ubicación de los, 310-311

Extinción, 126

## F

Facilidades de financiación, 343

Factor, 410

Falsedad, 45-46

Familiaridad

  de la fuente, 242-243  
  del mensaje, 132-133

Famosos, 236-239

  gestión de contratos con, 259-260  
  regulación sobre, 55  
  uso excesivo en testimonios, 256-257

Federal Communications Commission. Véase Comisión Federal de las Comunicaciones

Federal Trade Commission. Véase Comisión Federal de Comercio

Ferias, 279

  mixtas, 344  
  para consumidores, 344  
  para distribuidores, 343-344

Figurante, 55, 239-240

Flujo captado individualmente, 421

Fragmentación

de las audiencias, 446-447  
del mercado de masas, 468  
Frecuencia  
del mensaje, 131-132  
media de exposiciones, 454  
Fuente(s), 241  
de información  
primarias, 457  
secundarias, 457-459  
Fuga, 287  
Función de respuesta de la demanda, 496-497

**G**

Garantía, 56-57  
Gestión de cuentas, 85-86  
Golpe por golpe, 529-530  
Grados de receptividad, 151-154  
Gross Rating Points, 454-456  
GRPs. Véase Gross Rating Points  
Grupo  
de control, 130  
de medios, 9  
empresarial de publicidad, 93-94

**H**

Hastío, 129  
Hipótesis, 411  
Honorarios fijos, 103  
Humor, 180, 214-218  
bufonesco, 216  
elementos del, 215-216  
papel del, 217-218

**I**

Identificación, 243  
Imagen, 166  
Incentivos, 283  
a los distribuidores, 342-343  
por cuotas, 340  
por resultados, 340-341  
Incremento  
del beneficio, 322-323  
real de las ventas, 323  
Incubación, 107  
Inercia, 295  
INFADXXI, 452, 459  
INFOADEX, 452, 456, 458-459  
Infomercial, 67, 158, 438  
InfoSysTV, 453, 458-459  
Ingresos, 398  
Inmersión, 107  
Integración de pérdidas, 297  
Intensidad publicitaria, 423-426, 496-497, 501-502  
Intercambio, 107-108  
Interiorización, 242  
Internet, 465-466, 476-479  
Introducción, 513  
Inversión publicitaria, 8-10

Investigación  
conductual, 284  
de campo, 414-415  
de laboratorio, 410-414  
del mercado, 86-87  
Involucración, 136-137, 164  
cognitiva, 136  
de la audiencia, 208  
emocional, 136  
Irritación, 221-224

**J**

Jingle, 218-219  
Jurado de la Publicidad. Véase Asociación de  
Autocontrol de la Publicidad  
Justificación, 47

**L**

Lealtad a la marca, 27-28  
Lector de códigos de barras, 420-421  
Ley  
de Ordenación del Comercio Minorista, 58-60  
de Weber, 155  
Link. Véase enlace  
Liquidaciones, 58-59

**M**

Madurez, 513  
Malentendido, 49, 175-176  
Mapa perceptual, 31  
Maqueta, 55  
Marca  
del distribuidor, 319  
del fabricante, 319  
dominante, 189-190  
genérica, 319  
prototipo, 184  
secundaria, 189-190  
Marketing,  
defensivo, 526-531  
diferenciado, 29  
directo, 467  
dirigido a nichos, 29  
indiferenciado, 25, 29  
por teléfono, 68-69, 473-476  
Materia de una afirmación, 47  
Mediamark, 457  
Medicamento patentado, 18  
Medidor de personas, 433-435  
Medio exterior, 445-446  
Medios de comunicación, 15, 435  
convencionales, 8, 435-448  
no convencionales, 8, 435, 465-482  
seleccionados,  
Memoria, 173, 181-184  
duradera, 181  
estructura de la, 181-182  
explícita, 182

- implícita, 183
- momentánea, 181
- organización de la, 182-183
- Mensaje
  - complejo, 133
  - directo de venta, 134
  - sutil de venta, 134
- Mentira, 45-46
- Método
  - de la elasticidad, 498
  - de los recursos disponibles, 488-489
  - de maximización del beneficio, 496-498
  - de objetivos y tareas, 495-496
  - de paridad competitiva, 490-495
  - del porcentaje sobre ventas, 489-490
  - Q-Ratings, 253-254
- Miedo, 225-227
- Moda, 512-513
- Modelo,
  - de atracción de la fuente, 242-244
  - de credibilidad de la fuente, 241-242
  - de defensa, 526-528
  - de transferencia de significados, 244-245
  - sobre la evaluación previsible, 137-141
- Modos
  - de comunicación, 247-248
  - de persuasión, 204
- Motivación, 139
- Multicolinealidad, 318, 414
- Música, 218-221
  
- N**
- Narración, 214
- Nicho, 29-31
- Nivel
  - de saturación, 496-497
  - óptimo de publicidad, 488, 497
- Novedades, 512-513
  
- O**
- Objetivos
  - afectivos, 33-34
  - cognitivos, 33
  - conductuales, 34
  - de la campaña, 450
  - de la comunicación, 32-35
  - estratégicos, 34-35
  - finales, 35
  - publicitarios y promocionales, 391-402
  - tácticos, 33-34
- Obsequios, 59
- Observación, 416
- ODEC, 457-458
- Ofertas, 59
- Oficina de la Justificación de la Difusión, 458
- Ofrecimiento de ventajas, 161-163
- OJD. Véase Oficina de la Justificación de la Difusión
- Olas
  - irregulares, 499-503
  - regulares, 499-503
- Orden de cancelación, 51
- Órdenes de compra, 456
- Organización
  - basada en cuentas, 94-95
  - funcional, 94-95
- Orientación
  - al beneficio, 24
  - hacia el consumidor, 22-23
  - hacia el producto, 23-24
  - hacia las ventas, 24
  
- P**
- Palabras. Véase ráfagas
- Patrocinio, 438, 444
- Pensamiento creativo, 106-108
- People-meter. Véase medidor de personas
- Percepción, 173-176
- Permanencia, 141
- Persuasión, 123-143
  - estabilidad de la, 141-143
  - mediante
    - argumentos, 173-195
    - emociones, 201-229
    - testimonios, 235-268
    - ruta de la, 137-141
- Plan de medios, 435, 449-456
- Planificación
  - comercial, 35-37
  - de medios, 86, 448-456
  - del testimonio, 236
  - temporal, 498-503
- Posición competitiva, 189
- Posicionamiento, 31-32
- Post-test, 416
- Pre-test, 416
- Precio
  - al por mayor, 427
  - de paquete, 279, 372-373
  - de penetración, 516-517
  - de reclamo, 427
  - de referencia, 292-295
  - de selección, 516
  - de venta al público, 427
  - descontado, 314-315
  - rebajado, 314-315
  - siempre alto, 325
  - siempre bajo, 325-326
  - tasado, 380
- Predisposición perceptual, 183
- Preferencias, 31
- Premios, 279, 373-374
- Prensa, 439-440
- Preparación, 107
- Presión
  - concentrada, 499-503
  - publicitaria, 423-426
  - uniforme, 499-503
- Presupuesto, 487-498, 515
- Prime time, 444
- Primera compra, 398
- Principio

- de la atención selectiva, 150-151
- de la relatividad, 295
- Probabilidad
  - de compra, 481-482
  - de devolución, 481-482
  - de no respuesta, 481-482
- Probabilidades de transición, 401
- Proceso
  - de información, 173
  - de planificación de medios, 449-456
- Productoras, 88
- Productos milagro, 65
- Programas patrocinados, 67
- Promoción de ventas, 8, 277-281
  - canal de la, 281-282
  - características de la, 282-283
  - fundamentos de la, 277-301
  - objetivos de la, 280-281
  - tipos de, 284
- Promociones, 279
  - ajenas al precio, 283
  - basadas en precios, 283-301
  - conjuntas, 374-376
  - del distribuidor, 307-327
  - del fabricante, 333-354
  - hacia el consumidor, 359-383
- Propuesta
  - refutatoria, 133-134
  - supuestamente ecléctica, 133, 189
  - Única de Ventas, 114-115
- Protagonista, 213
- Pruebas, 279, 379-382
  - condiciones favorables de las, 382
  - costes de las, 381-382
  - publicitarias, 416
  - tipos de, 381
- Publicidad
  - comparativa, 53-55
  - cooperativa, 279, 344-346, 526
  - correctora, 51-52
  - desleal, 53
  - engañosas, 45-48, 53
  - no pagada, 8
  - por correo, 69
  - promocional, 279, 312-314
  - subliminal, 53, 130-131
  - testimonial, 55-56, 235-268
  - versus información, 66-67
- Publicity, 8
- Público objetivo, 29-31, 450-451
- Publirreportajes, 438, 444
- Pull. Véase estrategia de impulso
- Puntos ideales, 31
- Push. Véase estrategia de presión
- Rebaja
  - por descuentos realizados, 340-341
  - por unidades vendidas, 340-341
- Rebajas, 58, 279
- Recepción
  - activa, 152
  - pasiva, 152
- Rechazo, 152
- Reclamos, 321
- Reconocimiento, 418-420
- Recuerdo, 416-418
  - ayudado, 416
  - del día después, 416-417
  - específico, 417
  - genérico, 417
  - no ayudado, 416
- Redacción, 84
- Reembolsos, 279, 371-372
- Reforzamiento, 182, 184
- Regresión múltiple, 414
- Regulación, 43-74
  - autonómica en España, 44
  - estatal en Estados Unidos, 44
  - federal en Estados Unidos, 44
  - nacional en España, 44
  - sobre armas de fuego, 65-66
  - sobre bebidas alcohólicas, 63
  - sobre los menores de edad, 66
  - sobre medicamentos, 65
  - sobre tabaco, 62-63
- Reiteración, 129
- Relación publicidad-ventas, 423-428
- Reminiscencia, 181
- Remitidos, 439
- Remuneración sobre el bruto, 102
- Rentabilidad, 452
- Reparto, 260
- Repetición, 128-136, 180
- Réplica, 192-193
- Representación, 211-214
- Representatividad, 412
- Resistencia, 142
- Resonancia, 215
- Respuesta
  - condicionada, 125-127
  - no condicionada, 125-127
- Restitución, 51
- Retención del beneficio, 337
- Retentiva, 181
- Retribución en función de la rentabilidad, 104
- Retruécano, 215
- Revelación positiva, 51
- Revisión de cuenta, 99-101
- Revistas, 440-442
- Ritmo, 219-220

## R

- Radio, 442-444
- Ráfagas, 444
- Rating, 452
- Reacción defensiva, 226
- Realización, 110-115

## S

- Saldos, 58
- Saturación publicitaria, 447-448
- Secuencia
  - de baja involucración, 400-401

- de disonancia/atribución, 400  
de efectos, 397-402  
del aprendizaje, 400
- Segmentación  
del mercado, 25-29  
demográfica, 25  
geodemográfica, 26  
geográfica, 25-26  
por beneficios, 28-29  
por estilo de vida, 27-28  
por uso, 26-27  
psicográfica, 27-28
- Segregación de ganancias, 297
- Selección  
de medios, 451-452  
de soportes, 452-453
- Sello de aprobación, 236
- Semejanza, 243
- Señales de recuperación, 181, 184
- Simons Market Research Bureau, 457
- Síntesis, 174
- Sobreimpresiones, 438
- Sociedad Interamericana para la Libertad de Expresión Comercial, 73
- SOFRES, A. M., 458
- Solicitudes, 420
- Solvencia, 241
- Sonido, 166
- Soportes, 452-453
- Sorteos  
de regalos, 279, 376-379  
para distribuidores, 348
- Spot, 438
- T**
- Target. Véase público objetivo
- Tarjetas de crédito, 468-469
- Tasa esperada de respuesta, 481
- Telemarketing, 68-69, 474-476
- Teoría  
de dos factores, 129  
de la atribución, 366, 400  
de la cartera de productos, 519  
de la disonancia, 400  
de precios discriminatorios, 366  
del aprendizaje, 366  
del grado de adaptación, 155-157
- Televisión, 437-439
- Tergiversación, 45-46
- Ternura, 224-225
- Testimoniano,  
evaluación del, 251-255  
investigación del, 257-259
- tipos de, 235-240  
Testimonio publicitario, 235-268  
regulación del, 55  
rentabilidad del, 248-251
- Tests publicitarios, 416
- Texto, 166, 176
- Tiempo  
de gestión, 350  
de la música, 219-220
- Tirón promocional, 318
- TOM-Micro, 450-454, 457-458
- Tono de la música, 219-220
- Trabajadores independientes, 88
- Trama, 213-214, 223
- Trampa del éxito, 23
- Transferencia, 282, 326, 336-337
- U**
- Umbral de efectividad, 496-497
- Unique Selling Proposition. Véase Propuesta Única de Ventas
- V**
- Validez de un experimento, 412
- Variable  
dependiente, 410-411  
independiente, 410
- Venta personal, 8
- Ventas  
a pérdidas, 60  
demoradas, 502-503  
directas, 59-60  
en unidades, 398  
estables, 502-503  
estacionales, 502-503  
regulares, 322
- Veracidad, 241
- Verdad, 44-51
- Verificación, 108
- W**
- World Wide Web, 477
- Z**
- Zapping, 153-154, 438
- Zipping, 153-154

