



Harvard Business Review  
América Latina

# Cuide las señales que dan sus precios

por Eric Anderson y Duncan Simester

---

Septiembre 2003

---

Reimpresión R0309G-E

Rápido, cuál es el precio de: ¿un yogur de 250 g?  
¿cuatro films fotográficos de 35 mm?  
¿un televisor con DVD?

# Cuide las señales que dan sus precios

por Eric Anderson y Duncan Simester

**S**i no está seguro, no es el único: los consumidores no tienen un sentido exacto de cuánto cuesta la mayoría de los productos que compran. Considere los resultados de un estudio realizado por el profesor Peter R. Dickson, de la Florida International University, y el profesor Alan G. Sawyer, de la University of Florida. Los encuestadores se colocaron en los pasillos de un supermercado aparentando estar revisando el inventario. Tan pronto un comprador ponía un producto en el carro, el encuestador le preguntaba el precio. Menos de la mitad de los compradores dio una respuesta certera. La mayoría calculó que el precio era inferior al real y más de 20% ni siquiera se atrevió a hacer una estimación. Sencillamente no tenían ni idea del precio verdadero.

Esto no será ninguna sorpresa para los fans de *El precio justo*. En este concurso que CBS saca al aire desde 1972 aparecen concursantes que deben estimar el precio de productos empacados, electrodomésticos, autos y otros artículos de venta minorista. Las estimaciones incorrectas son legendarias y a menudo los concursantes eligen precios que se alejan más de 50% del precio

real. Esto es televisión reality en su forma más real. El conocimiento que tienen los consumidores del mercado es tan imperfecto que apenas merece llamarse conocimiento.

Uno podría pensar que esa falta de información supone una traba mayor para los consumidores. Una mujer que trata de decidir si comprarse una blusa, por ejemplo, tiene varias opciones: comprar la blusa, buscar otra blusa más barata en esa tienda, visitar una tienda de la competencia para comparar precios o aplazar la compra con la esperanza de que rebajen la blusa. Una decisión de compra informada requiere más que simplemente fijarse en el precio de la etiqueta. Los compradores también necesitan saber los precios de otros productos, los precios de otras tiendas y qué precios habrá en el futuro.

Sin embargo, todos los días la gente compra blusas sin pensar. ¿Es porque no les importa lo que les cuesta? ¿Han perdido toda esperanza de hacer compras comparando precios? No. Aunque parezca increíble, el motivo es que confían en que el vendedor les dirá si están pagando un buen precio. De manera sutil y no tan sutil,

los vendedores envían señales a los compradores, indicándoles si un precio determinado es relativamente alto o bajo.

En este artículo revisaremos las señales de precio más comunes que usan los minoristas y revelaremos algunos datos sorprendentes sobre cómo y qué tan bien funcionan esas señales. Todas las señales que trataremos —tales como carteles de oferta y precios que terminan en 9— son técnicas de marketing muy comunes. Si se usan de forma adecuada, pueden ser herramientas muy eficaces para generar confianza en el cliente y convencerlo para que compre sus productos y servicios. Pero si se usan de forma inapropiada, pueden destruir la confianza de los clientes, reducir el patrimonio de marca y dar origen a demandas legales.

## Carteles de oferta

La señal de precio más directa que usan los vendedores es el cartel de oferta. Suele aparecer cerca del producto que tiene un descuento en el precio, y anuncia con bombo y platillos una rebaja para los compradores. Nuestros tests realizados con varios catálogos de compra por correo revelan que si se coloca la palabra “oferta” junto a un precio (sin realmente cambiar el precio) la demanda se incrementa más de 50%. Se han obtenido datos similares en experimentos realizados con estudiantes universitarios y en tiendas minoristas.

Al minorista no le cuesta prácticamente nada colocar un cartel de oferta en un producto y los comercios generalmente no se comprometen a un determinado nivel de descuento por usar estos carteles. Es cierto que los vendedores no emplean siempre los carteles de forma honesta. Se han dado casos en los que una tienda aseguró que un precio estaba rebajado cuando de hecho no lo estaba, lo que originó sabrosos artículos de prensa. En una reseña sobre políticas de promoción, la consultora y antigua profesora de Harvard Business School, Gwen Ortmeier, cita un artículo del año 1990 del *San Francisco Chronicle*, en el que el periodista mostraba el precio del mismo sofá en varias tiendas de muebles situadas en la bahía de San Francisco. En una tienda el sofá estaba en oferta por US\$ 2.170; su precio habitual era US\$ 2.320. En otra tienda costaba US\$ 2.600, un 35% de descuento sobre el precio habitual de US\$ 4.000. El año pasado un equipo del *Boston Globe* realizó una investigación de cuatro meses sobre los precios de los grandes almacenes Kohl. En concreto se concentraron en el establecimiento que la cadena tiene en Medford,

*Eric Anderson es profesor visitante de marketing en la Kellogg School of Management de la Northwestern University, en Evanston, Illinois. Duncan Simester es profesor asociado de ciencias del management en la Sloan School of Management en MIT, en Cambridge, Massachusetts.*

Massachusetts. El equipo concluyó que la tienda exageraba a menudo sus descuentos al inflar sus precios habituales. Por ejemplo, un camión de juguete de la marca Little Tikes nunca fue vendido a su precio habitual durante el periodo de estudio, según el artículo del *Globe*.

Entonces, ¿por qué los clientes confían en los carteles de oferta? Porque generalmente sí son precisos. Después de entrevistarnos con gerentes de tienda y de observar los precios en tiendas por departamentos y tiendas especializadas, hemos confirmado que cuando un producto está rebajado, prácticamente siempre hay un cartel de oferta colocado al lado. Es tan poco frecuente que se coloque un cartel de oferta junto a objetos que no están rebajados que el uso de estos carteles es todavía válido.

Además, no es tan fácil engañar a los clientes. Saben que incluso un vendedor de alfombras persas acabará agotando sus ocasiones o “días de ofertas” en los que pueda celebrar rebajas. Los consumidores ajustan su actitud respecto a los carteles de oferta si perciben que se está abusando de ellos, lo que reduce la credibilidad de que un producto esté rebajado y hace que esta señal de precio sea mucho menos eficaz.

El vínculo entre la credibilidad del vendedor y el abuso de carteles de oferta fue el tema de un reciente estudio que hicimos sobre la compra de jugo de frutas congelado en una cadena de supermercados de Chicago. El análisis de los datos de ventas reveló que cuantos más carteles de oferta se usaron en esa categoría, menos eficaces fueron a la hora de incrementar la demanda. Específicamente, colocar carteles de oferta en más de 30% de los productos disminuyó la eficacia de la señal de precio.

Un test similar que realizamos con un catálogo de ropa femenina reveló que la demanda de un producto con un cartel de oferta bajó 62% cuando se añadieron carteles de oferta a otros artículos. Otro estudio que hicimos con un editor reveló una caída similar de los pedidos por catálogo cuando más de 25% de los artículos en el catálogo estaban en oferta. Los minoristas se enfrentan a un ejercicio de compensación: colocar carteles de oferta a varios productos puede aumentar la demanda de dichos productos, pero también puede reducir la demanda global. Las ventas de los productos de una categoría son más altas cuando solamente algunos y no todos los artículos de esa categoría tienen carteles de oferta. Pasado un cierto punto, el uso de carteles de oferta provoca la caída de las ventas totales en esa categoría.

El mal empleo de los carteles de oferta también puede tener como consecuencia una demanda legal. De hecho, varias tiendas por departamentos han sido el blanco de los fiscales estatales en Estados Unidos. A menudo los casos se dan en el departamento de joyería, donde los consumidores son particularmente ignorantes respecto

de la calidad relativa del producto, pero también se han dado en una amplia gama de categorías de venta, entre ellas, muebles y ropa de hombre y mujer. Las demandas suelen argumentar que las tiendas incumplieron la legislación estatal sobre precio injusto o engañoso. Muchos estados han desarrollado leyes sobre este tema, en gran medida similar a las regulaciones de la Comisión Federal de Comercio de EE UU acerca de precio engañoso. Los minoristas han tenido que pagar multas de US\$ 10.000 a US\$ 200.000, y se han visto obligados a abandonar dichas prácticas.

## Precios que terminan en 9

Otra señal de precio muy común es que el precio acabe en 9 para sugerir que se trata de una ganga. De hecho, esta táctica es tan común que podría pensarse que los clientes la pasan por alto. Pero no es cierto. La respuesta a esta señal de precio es asombrosa. Generalmente se podría esperar que la demanda de un artículo baje a medida que el precio sube. Pero en un estudio que hicimos sobre un catálogo de ropa de mujer fuimos capaces de aumentar en un tercio la demanda subiendo el precio de un vestido de US\$ 34 a US\$ 39. Cuando cambiamos el precio de US\$ 34 a US\$ 44 la demanda permaneció igual.

Este efecto favorable se extiende más allá de los catálogos de ropa de mujer; se dan resultados similares en la venta de comestibles. Además, el efecto no está limitado a precios que son números enteros: en una investigación de 1996, el profesor Robert Schindler, de Rutgers University, y el entonces estudiante de Wharton Thomas Kibarian enviaron por correo y de forma aleatoria a los clientes de un catálogo de ropa de mujer dos versiones de dicho catálogo. Uno incluía precios que terminaban en 00 centavos y el otro, precios que terminaban en 99 centavos. Los profesores descubrieron que los compradores que recibieron esta última versión tenían más probabilidades de hacer un pedido. Como consecuencia, la empresa de ropa aumentó sus ingresos un 8%.

Una explicación para este sorprendente resultado es que el 9 al final del precio funciona de la misma manera que un cartel de oferta, es decir, ayuda a los clientes a evaluar si les están ofreciendo un buen precio. Los clientes a menudo son más sensibles a cómo termina el precio que al cambio real de precio, lo que plantea la siguiente pregunta: ¿son los precios que terminan en 9 realmente precisos como señales de precio? La respuesta varía. Algunos vendedores sí reservan los precios que terminan en 9 para los artículos rebajados. Por

ejemplo, J. Crew y Ralph Lauren generalmente usan 00 centavos en su mercancía habitual, y 99 centavos en los artículos rebajados.

La comparación de precios en grandes almacenes revela que esto es bastante habitual, especialmente en ropa. Pero en algunas tiendas los precios que acaban en 9 son una señal falsa y se usan en todos los productos, independientemente de si los artículos están rebajados o no.

Los estudios también sugieren que los precios que terminan en 9 son menos eficaces cuando un producto ya tiene un cartel de oferta. Esto no es sorprendente. El cartel de oferta informa a los compradores que el artículo está rebajado, así que se añade poca información con la terminación del precio.

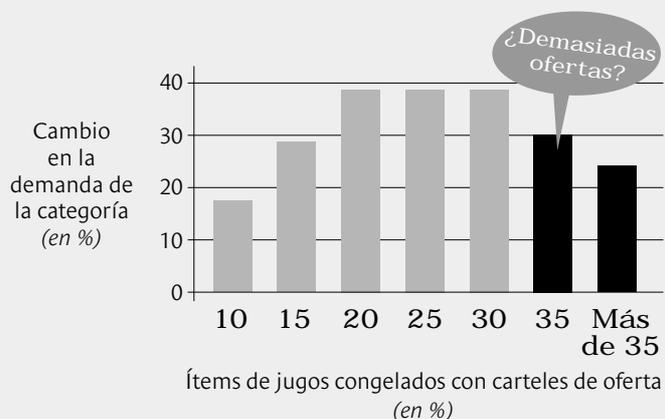
## Productos de referencia

Para la mayoría de los artículos, los compradores no cuentan con precios de referencia precisos que puedan recordar en un momento dado. Pero todos seguramente tenemos algunos precios de referencia, en especial de aquellos productos que compramos habitualmente. Por ejemplo, muchos clientes saben el precio de una lata de Coca-Cola o cuánto cuesta una entrada de cine. De esta manera pueden distinguir niveles de precios caros y baratos a partir de tales productos de referencia, sin necesidad de señales de precio.

Investigaciones sugieren que los clientes utilizan dichos productos de referencia para formarse una impre-

## Los retornos decrecientes de los carteles de ofertas

Nuestra investigación indica que hay un punto en que si se añaden más carteles de ofertas se reducen las ventas. El gráfico muestra la categoría de jugos de fruta congelados de un supermercado en Chicago. La demanda se reduce considerablemente al colocar señales de ofertas en más de 30% de los productos.



sión general de los precios de una tienda. Esa impresión los guiará cuando adquieran otros productos cuyos precios no les resulten familiares. Aunque muy pocos compradores saben el precio de polvos para hornear (450 gramos cuestan unos 70 centavos), saben que si una tienda cobra más de un dólar por una lata de Coca-Cola probablemente también está cobrando un premium sobre los polvos para hornear. De la misma manera, un cliente que busca una nueva raqueta de tenis probablemente compruebe primero el precio de las pelotas de tenis. Si las pelotas cuestan menos de US\$ 2, el cliente asumirá que las raquetas también tienen un precio bajo. Si las pelotas se acercan a US\$ 4, el cliente se marchará de la tienda sin comprar ningún material de tenis... y con el mensaje de que las buenas ofertas están en otra parte.

Lo que se desprende es muy importante para los minoristas y muchos actúan en consecuencia. A menudo los supermercados asumen pérdidas para la Coke o Pepsi y muchas tiendas de deportes ofrecen pelotas de tenis por debajo de su costo. (Por supuesto, esto lo compensan con las ventas de polvos para hornear y raquetas de tenis.) Si está considerando transmitir señales de precio mediante productos de referencia, la primera cuestión es qué productos seleccionar. Conviene tener presentes tres palabras: preciso, popular y complementario. Es decir, a diferencia de los carteles de oferta y de los precios que terminan en 9, la estrategia para los productos de referencia se usa en artículos cuyos precios son conocidos. Seleccionar productos populares para

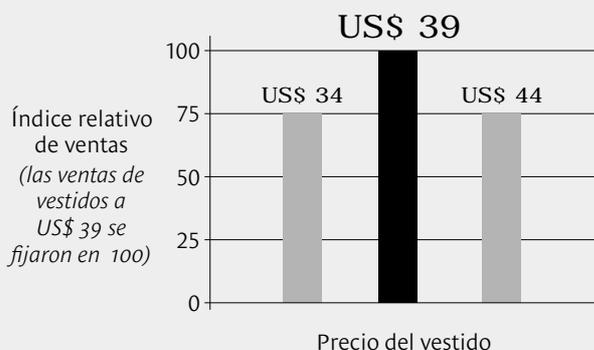
que sirvan de referencia aumenta la probabilidad de que los consumidores tengan un conocimiento exacto de su precio y permitirá al minorista obtener de los proveedores descuentos por volumen y conservar un margen de las ventas. Ambos beneficios explican por qué es más probable que una tienda por departamentos promocióne vistosamente una camisa blanca básica que una de temporada con dibujo de flores. Los artículos complementarios también son muy buenos productos de referencia. Por ejemplo, durante el primer fin de semana que salieron al mercado, Best Buy vendió DVD de Spiderman varios dólares por debajo de su costo mayorista. El gigante minorista perdió dinero por cada DVD que vendió, pero su objetivo era aumentar el tráfico en la tienda y generar la compra de productos complementarios, como aparatos de DVD.

Los productos de referencia pueden ser muy eficaces, pero recuerde que los consumidores son menos propensos a realizar inferencias positivas sobre la política de precios de una tienda y sobre su imagen si pueden atribuir un precio reducido a circunstancias especiales. Por ejemplo, si todo el mundo sabe que hay una saturación de chips de memoria para computadoras, el precio bajo de un producto que usa chips se atribuirá al mercado y no a la filosofía de precios del minorista. Deberían evitarse frases del tipo “venta especial”. El objetivo del minorista debe ser proyectar una imagen amplia de precios bajos, la que luego se traduce en la venta en otros productos. Estudiamos a dos minoristas, Golfjoy.com y Baby’s Room, que incluyen en sus textos de marketing la frase “nuestros habituales precios bajos” para crear la percepción de que todos sus precios son bajos. Wal-Mart, por supuesto, es el maestro de esta práctica.

Un asunto relacionado es la magnitud de las rebajas que se anuncian. Por ejemplo, una tienda de descuento puede vender un set de pelotas de tenis por el precio habitual de US\$ 1,99 y por un precio rebajado de US\$ 1,59, con lo que el consumidor ahorra 40 centavos. Por otro lado, un competidor centrado en una gama más alta que iguala el precio rebajado de la tienda de descuento (US\$ 1,59), puede tener un precio habitual de US\$ 2,59, con lo que el consumidor se ahorra US\$ 1. Cuando usa la frase “habituales precios bajos”, el minorista de descuento explica a los consumidores por qué los descuentos pueden ser menores (40 centavos frente a un dólar) y crea la percepción de que todos sus productos tienen el precio más bajo de lo habitual. Para el competidor de gama alta, el ahorro relativo que ofrece a los consumidores (un dólar frente a 40 centavos) puede servir para aumentar la venta de pelotas de tenis, pero también dejará a los

## El sorprendente efecto de un 9

Los clientes reaccionan favorablemente cuando ven precios que terminan en 9. Por ejemplo, cuando un catálogo de ropa de mujer subió el precio de uno de sus vestidos de US\$ 34 a US\$ 39, las ventas se dispararon. Pero cuando el precio aumentó de US\$ 34 a US\$ 44, no hubo cambio en la demanda.



consumidores con la impresión de que los demás precios son altos.

El uso de productos de referencia para guiar las compras de los clientes y mejorar la imagen de precios de una tienda suscita pocas preocupaciones legales. La razón es muy clara: las respuestas favorables de los clientes a esta señal surgen sin que el minorista asegure explícitamente o prometa respaldar la suposición del cliente. Aunque un minorista se comprometa a vender pelotas de tenis a US\$ 2, no se está comprometiendo a vender barato las raquetas de tenis. Cobrar poco por las pelotas de tenis puede dar la apariencia de precios predatorios, pero sólo vender por debajo del costo no es suficiente para demostrar que se tiene la intención de expulsar a la competencia del mercado.

## Precio garantizado

Hasta ahora nos hemos concentrado en señales de precios en las que los consumidores confían y que son fiables. Pero está mucho menos claro si otra señal, conocida como igualación del precio, es también fiable. Esta táctica se usa ampliamente en mercados minoristas y consiste en que una tienda que, por ejemplo, vende

aparatos electrónicos, hardware o comestibles, promete igualar o mejorar el precio de un competidor.

Tweeter, un minorista de aparatos electrónicos de Nueva Inglaterra, lleva la promesa un paso más allá: aplica la política de igualación del precio a sí mismo. Si un competidor anuncia un precio más bajo, Tweeter devuelve la diferencia a cualquier cliente que haya pagado un precio más alto en Tweeter durante los 30 días anteriores. El propio Tweeter aplica a sí mismo esta política, de forma que los clientes no tienen que comparar los precios de la competencia. Si un competidor anuncia un precio más bajo para un equipo de audio, por ejemplo, Tweeter determina qué clientes tienen derecho a devolución y les envía un cheque por correo.

¿A los clientes les inspira confianza esta política de igualación del precio? Hay bastante evidencia que indica que sí. Por ejemplo, en un estudio realizado por los profesores de marketing Sanjay Jain y Joydeep Srivastava, de Maryland University, se presentó a un grupo de compradores la descripción de varias tiendas. Los profesores descubrieron que cuando se incluía en la descripción de la tienda una garantía de igualar los precios más bajos, los compradores creían que los precios de esa tienda eran más bajos que los de sus competidores.

# Una señal, por favor

Las señales de precios, como los carteles de oferta y los precios que terminan en 9, son menos eficaces cuanto más se usan. Por eso es importante emplearlas cuando van a tener mayor impacto. Es decir, use señales de precios para aquellos productos cuyo precio no es tan conocido por los clientes. Considere usar señales cuando se cumplan una o varias de estas condiciones:

**Los clientes compran con poca frecuencia.** Un consumidor conoce mejor el precio de una lata de Coca-Cola que el de polvos para hornear. Ello se debe a las relativamente pocas ocasiones en las que la mayoría de los clientes compra esos polvos.

**Los clientes son nuevos.** Generalmente, los clientes habituales conocen mejor los precios que los clientes nuevos, por eso es razonable usar carteles de oferta y precios que terminan en 9 en productos dirigidos a los clientes más nuevos. Esto es especialmente cierto si sus productos son exclusivos. Por otro lado, si la competencia vende productos idénticos, es posible que los nuevos clientes hayan adquirido el conocimiento de precio en otras tiendas.

**El diseño del producto cambia con el tiempo.** Como los fabricantes de raquetas de tenis suelen actualizar sus modelos con frecuencia, los clientes que buscan cambiar sus viejas raquetas siempre encuentran modelos diferentes en las tiendas y en internet, por lo que les resulta muy difícil comparar precios a lo largo de los años. Por el contrario, el diseño de las pelotas de tenis rara vez cambia y el precio permanece relativamente estático a lo largo del tiempo.

**Los precios varían según la estación.** Los precios de las flores, la fruta y las verduras varían en función de las fluctuaciones de su abastecimiento. Como los clientes no pueden observar directamente esas fluctuaciones, no están capacitados para juzgar si el precio de las manzanas está alto porque hay escasez o porque la tienda está cobrando más.

**La calidad o el tamaño varían entre tiendas.** ¿Cuánto debería costar una torta de chocolate? Depende del tamaño y la calidad de la torta. Como no hay un tamaño estándar y como la calidad no se puede determinar sin

probar la torta, es difícil que los clientes puedan comparar precios.

Estos criterios pueden ayudarle a elegir los productos adecuados que necesitan señales de precios. Pero también pueden ayudarle a distinguir los distintos tipos de clientes. Los clientes que están peor informados sobre los niveles de precios serán los que responderán mejor a sus señales. Y usted podrá variar el uso de las señales según el cliente del que se trate, especialmente en un catálogo por correo o en internet.

¿Cómo sabe qué clientes están peor informados? De nuevo, aquellos que son nuevos en una categoría o en una tienda y aquellos que compran de forma ocasional suelen ser los que menos saben. Por supuesto, la manera más fiable de identificar clientes con poco conocimiento de precios (y los productos sobre los que se muestran más inseguros) es sencillamente hacer una encuesta. Juegue su propia versión de *El precio justo*. Muestre a un grupo de clientes sus productos y pídales que digan el precio. Diferentes tipos de clientes darán diferentes respuestas.

Pero ¿se justifica esa confianza? ¿Las empresas que aplican una política de igualación del precio realmente tienen precios más bajos? Hay evidencias de todo tipo, y hay casos en los que se da lo contrario. Después de un estudio a gran escala de los precios en cinco supermercados de North Carolina, el profesor de la Universidad de Houston, James Hess, y el profesor de la Universidad de California en Davis, Eitan Gerstner, llegaron a la conclusión de que la política de igualación de precios tiene dos efectos. Primero, reduce el nivel de dispersión de precios en el mercado, de forma que todos los minoristas tienden a poner precios similares en los productos comunes en todas las tiendas. En segundo lugar, parece que conduce, en general, a precios más altos. Algunos expertos en esta materia argumentan que la política de igualación de precios no está realmente dirigida a los clientes, sino que es un aviso explícito a los competidores: “Si rebaja sus precios, haremos lo mismo”. Incluso más amenazadora es una política que promete mejorar la diferencia de precio: “Si rebaja sus precios, nosotros venderemos a un precio menor que usted”. Esta lógica ha llevado a algunos observadores a interpretar la política de igualación de precios como un instrumento para reducir la competencia.

Estrechamente relacionada con la política de igualación de precios se encuentra la “política de nación favorecida” aplicada a las relaciones entre empresas. Consiste en que las empresas prometen a sus clientes que no venderán a otros clientes a un precio más bajo. Esto resulta muy atractivo para los clientes, porque pueden estar tranquilos sabiendo que se les ofrece el mejor precio existente. Pero esta política también se ha asociado a precios más altos. Una política de nación favorecida efectivamente transmite este mensaje a la competencia:

“Me comprometo a no rebajar mis precios, porque si lo hago, tendría que rembolsar el descuento a todos mis antiguos clientes”.

Una garantía de igualación de precios es eficaz cuando los consumidores tienen escaso conocimiento de los precios de un minorista. Pero estas garantías no les sirven a todos. No tiene sentido, por ejemplo, si sus precios suelen ser más altos que los de la competencia. La cadena británica de supermercados Tesco lo descubrió cuando un competidor pequeño, Essential Sports, rebajó los calcetines Nike a 10 peniques el par, rebajando el precio de Tesco en £ 7,90. Tesco prometió devolver el doble de la diferencia, así que tuvo que devolver tanto dinero a sus clientes que un hombre salió de la tienda con 12 pares nuevos de calcetines y más de £ 90 en la billetera.

Para evitar algo así, algunos minoristas imponen restricciones para que sea difícil cumplir con el precio garantizado. Pero no lo intente: no es tan fácil engañar a los clientes. Si los términos de la oferta son demasiado intrincados, se darán cuenta de que el precio garantizado carece de sustancia. Su reacción será la misma si les resulta imposible comparar precios entre tiendas de la competencia. ¿Cuántos productos necesitan comparar directamente los consumidores para llevarse una impresión favorable de la empresa? Sorprendentemente, muy pocos. Cuando Tweeter introdujo su eficaz política de igualación automática de precios, sólo 6% de las transacciones podían optar a devolución.

Es interesante destacar que algunos fabricantes dudan que los consumidores reclamen el cumplimiento de la política de igualación de precios al introducir pequeñas diferencias en los productos. Este uso de variantes de marcas es común en el mercado de electrodomésticos, donde muchos fabricantes usan diferentes

## La calidad tiene sus propias señales

Los minoristas deben buscar el equilibrio entre cultivar una imagen de precios favorable y sus esfuerzos de proteger la imagen de calidad de la empresa. Los clientes a menudo interpretan los descuentos como una señal de poca demanda, lo cual puede suscitar dudas sobre la calidad.

Este costo-oportunidad quedó demostrado en un reciente estudio que realizamos sobre una empresa que vende regalos de alta calidad y joyas. El comerciante consideraba ofrecer a los clientes un plan de pago en cuotas y sin recargos financieros. Los datos de otras situaciones sugerían que un plan de estas características aumentaría la demanda. Para comprobar la eficacia de esta estrategia, el comer-

ciante realizó un envío de correo de prueba en el que una muestra aleatoria de 1.000 clientes recibió un catálogo que contenía la oferta de pagar a plazos, mientras que otros 1.000 clientes recibieron una versión del catálogo sin la oferta. La empresa recibió 13% menos pedidos de la versión que contenía el pago a plazos. El seguimiento posterior reveló que la oferta había dañado la imagen general de calidad del catálogo. Como dijo de forma muy contundente un cliente: “La gente debe estar recortando gastos o quizás no son tan ricos como ellos [la empresa] pensaban, porque de pronto todo son pagos a plazos. Al ofrecer un plan de pago a plazos [la empresa] da una imagen vulgar”.

Los carteles de oferta también pueden suscitar dudas sobre la calidad. Por esta razón vemos muy pocos carteles de oferta en sectores donde la percepción de alta calidad es esencial. Un cirujano oftalmólogo inmerso en el extremadamente competitivo mercado de los procedimientos LASIK comentó: “La buena medicina nunca está en oferta”.

La dueña de una tienda especializada en ropa de mujer ofreció un razonamiento similar para explicar por qué ella nunca usa carteles de oferta para promover productos nuevos. Sus clientes interpretan que los artículos rebajados son restos de temporadas pasadas o tienen fallas, por lo que la demanda es débil al tratarse de productos que no están de moda.

números de modelo para los productos que envían a los minoristas. Lo mismo ocurre en el mercado de los colchones, donde a menudo es difícil encontrar dos colchones idénticos en tiendas de la competencia. Si los clientes llegan a reconocer y a anticipar estas estrategias, la política de igualación de precios será menos eficaz.

La política de igualación de precios y la cláusula de nación favorecida han suscitado problemas con las leyes antimonopolio. En un caso pendiente, el vendedor de ataúdes Direct Casket se querelló contra funerarias de Nueva York por una supuesta conspiración para implantar la política de igualación de precios. Los acusados han adoptado la defensa estándar: decir que esta política de precios es prueba de una enérgica competencia y no un intento de eliminarla. Un ejemplo más antiguo, pero quizás más notorio, es la política de igualación de precios que introdujeron General Electric y Westinghouse en 1963 en el mercado de generadores eléctricos. La práctica duró muchos años, pero a principios de los 80, el Departamento de Justicia de EE.UU. concluyó que la política implantada por esas compañías restringía la competencia de precios y suponía una violación del Sherman Antitrust Act. GE y Westinghouse firmaron un documento en el que acordaron abandonar esa política.

## Seguimiento de la eficacia

Para maximizar la eficacia de las señales de precios, los minoristas deben implementarlas sistemáticamente. Realizar mediciones constantes debería ser parte esencial del uso de las señales de precios. De hecho, las mediciones deben comenzar aun antes que la estrategia de señales de precios se ponga en práctica, para ayudar a determinar qué productos deben recibir las señales y cuántas señales deben usarse. Después de implementarlas, las pruebas deberían centrarse en monitorear la eficacia de las señales. Hemos descubierto que hay tres aspectos importantes que suelen ser pasados por alto.

En primer lugar, los expertos en marketing a menudo no consideran el impacto a largo plazo de las señales. Según algunos estudios, las políticas de precios diseñadas para maximizar las utilidades a corto plazo a menudo conducen a utilidades bajo el óptimo a largo plazo. Un estudio que realizamos con un catálogo entre 1999 y 2001 tenía por objetivo investigar cómo responden los clientes a las promociones de precios. ¿Los clientes vuelven y compran más a menudo o se abastecen de los productos promocionados y vuelven menos a menudo en los meses siguientes?

La respuesta variaba en función de si se trataba de clientes nuevos o de clientes habituales. Los clientes que veían grandes descuentos en su primera compra volvían más a menudo y compraban más productos cuando volvían. En contraste, los clientes habituales

se aprovisionaban con las promociones y volvían con menos frecuencia comprando menos productos. Si el director del catálogo no tiene en cuenta este efecto a largo plazo, puede establecer precios demasiado bajos para los clientes habituales y demasiado altos para los clientes primerizos.

Segundo, los expertos en marketing minorista suelen concentrarse más en cómo los clientes perciben el precio en vez de cómo perciben la calidad. Pero para las empresas es igualmente fácil estudiar las percepciones de calidad variando el uso de las señales de precios y pidiéndoles feedback a los clientes.

Finalmente, aun cuando los expertos en marketing tienen esos datos delante de sus narices, a menudo no actúan en consecuencia. Necesitan tanto difundir los hallazgos como cambiar las políticas del negocio. Por ejemplo, para prevenir el abuso de promociones, May Department Stores limita de forma explícita el porcentaje de productos en oferta en cada uno de sus departamentos. No es una decisión tan evidente. Se podría pensar que los gerentes de cada departamento son los que se encuentran en la mejor posición para determinar cuántos carteles de oferta usar. El problema, sin embargo, es que esos gerentes están concentrados en sus propios departamentos y es posible que no tengan en cuenta el impacto sobre los demás. El uso de demasiados carteles de oferta puede incrementar la demanda dentro de un departamento, pero dañarla en todos los demás. Para evitar algo así, una política corporativa limita la actuación de los gerentes. Las utilidades dependen tanto de mantener un programa eficaz de comprobación como de institucionalizar los resultados.

•••

Los consumidores confían de forma implícita en las señales de precio de los minoristas y, al hacerlo, se sitúan a sí mismos en una posición vulnerable. Algunos minoristas pueden sentir la tentación de traicionar esa confianza y actuar de forma engañosa. Hacerlo sería un error muy grave. Además de las complicaciones legales, los minoristas deben darse cuenta de que los consumidores necesitan información sobre el precio, de la misma manera que necesitan productos.

Los minoristas deben gestionar las señales de precios de la misma manera que gestionan la calidad. Es decir, ninguna empresa interesada en lograr utilidades a largo plazo ofrecería a propósito un producto defectuoso; de igual modo, ningún minorista interesado en cultivar una relación a largo plazo con los clientes los engañaría con señales de precios inexactas. Al ofrecer señales confiables de cuáles son los precios más bajos, las empresas conservarán la confianza de los clientes y eliminarán sus sospechas de que podrían encontrar una oferta mejor en otro lugar. 

Reimpresión R0309G-E