

# Bundling en Promociones para la Distribución de Combustibles

Juan Carlos Ferrer O<sup>1</sup>.

*Escuela de Ingeniería, PUC<sup>2</sup>*

*Noviembre, 2005*

## 1. Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar las causas y consecuencias de las promociones en la industria de distribución de combustibles. Debido a que este es el primer texto escrito sobre el tema, se debió recopilar los antecedentes y revisar la escasa literatura internacional. La información que aquí se entrega tiene como fuente principal las opiniones de las tres distribuidoras de combustibles más grandes de Chile a la fecha, por lo que existen visiones que no necesariamente están reflejadas en este capítulo.

La industria de distribución de combustibles en Chile estuvo altamente regulada hasta la década de los 70. La comercialización del petróleo y sus derivados estaba sujeta a un control total del estado, el cual otorgó la concesión de distribución a la empresa nacional Copec y a las multinacionales Esso y Shell. Por ley, Copec debía poseer un 50% de participación de mercado, Esso un 30% y Shell un 20%, bajo el compromiso de cierta capacidad de atención al cliente y mantención de una red de abastecedoras a nivel provincial y regional. Se estableció que cualquier exceso en las ventas por sobre lo establecido por ley, debía ser transferido a la(s) empresa(s) con déficit.

Esta situación se mantuvo hasta 1978, año en que comenzó el proceso de desregulación de la industria de combustibles en el país. Se estableció la liberalización del mercado en cuanto a importación, refinación, transporte y distribución del petróleo y sus derivados, fijación de precios, y participación de mercado.

Este cambio legal, junto al incentivo económico a diferenciarse, favoreció una mayor competencia en la industria de distribución de combustibles en Chile. Esto, a su vez, se tradujo en la entrada de nuevas firmas: Gazpesa, Texaco, Enex, Apex y Comar a

---

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Casilla 306 Correo 22, Santiago – Chile / Tel.:+56 (2) 686-4272 / e-mail: [jferrer@ing.puc.cl](mailto:jferrer@ing.puc.cl)

<sup>2</sup> **Agradecimientos:** *El autor agradece la valiosa cooperación de Francisco Mualim de Shell, Juan Pablo Novoa y Héctor Silva de Esso, Lorenzo Gazmuri, Arturo Natho, Emilio Deithler, y Hernán Figueroa de Copec, y a Alberto Barrientos del Departamento de Análisis Técnico y de Mercados Regulados de la Fiscalía Nacional Económica. Agradece también a Ricardo Paredes del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas (PUC), a María Soledad Arellano del Departamento de Ingeniería Industrial (U. Chile), y a Salvador Valdés del Instituto de Economía (PUC) por sus ideas y apoyo para la realización de este proyecto. En forma muy especial agradece a los alumnos de Ingeniería Civil (PUC), Hugo Mora y Claudia Prieto, por su alto nivel de compromiso y buenas ideas.*

comienzos de los 80. Algunas de estas firmas fueron posteriormente adquiridas por las distribuidoras tradicionales (Copec, Shell, Esso, y Repsol-YPF), quienes concentran hoy en día casi la totalidad de la participación de mercado de la industria.

Basándose en estudios de mercado, las distribuidoras comenzaron a diferenciar su producto, enfocando la estrategia en las personas (y sus familias) y no en los automóviles. El proceso comenzó con una diferenciación de imagen de marca, a través de las siguientes acciones:

- » re-diseño de las estaciones (las primeras innovaciones fueron los “baños en carretera”, seguidas por la instalación de pequeños kioscos);
- » mejoramiento de la presentación, orden, limpieza e iluminación de las estaciones de servicio;
- » desarrollo de tecnología en combustibles y rendimiento del producto;
- » orientación hacia un buen servicio de atención;
- » ampliación de la red de estaciones de servicio a lo largo del país, y la instalación de tiendas de conveniencia en carretera y ciudad;
- » desarrollo de estrategias de marketing como promociones, descuentos, premios y concursos ligados al consumo de combustibles;
- » alianzas estratégicas con empresas complementarias (empresas de comida rápida, farmacias, bancos y otros servicios).

Por otra parte, el concepto de “estaciones de servicio” reemplazó a las antiguas “bombas de bencina”. La gasolina, que podría ser un *commodity* puro, empezó a ser percibida como un producto más diferenciado por el cliente.

Todas las estrategias de diferenciación utilizadas en esta industria ya han sido utilizadas en otros países. Las distribuidoras locales han tenido que adaptarlas a la realidad nacional, mostrando ser una industria dinámica, creativa, y con capacidad de ajuste tanto a los cambios de la competencia, como a las necesidades de los consumidores.

Lo que resta de este capítulo se ha estructurado de la siguiente manera. En la sección 2 se establecen las bases del marco teórico utilizado (*bundling theory*), debido principalmente a que un alto porcentaje de las promociones han consistido en empaquetar combustible con algún otro bien. La sección 3 expone varios aspectos de las promociones en estaciones de servicios, tales como sus características, su gestión, y algunas promociones realizadas tanto a nivel nacional como internacional. Luego la sección 4 presenta otras estrategias de comercialización como la incorporación de tiendas de conveniencia y las alianzas con empresas complementarias. En la sección 5 se resumen los requisitos que impone la jurisprudencia antimonopolio vigente en Chile para considerar que una promoción no es una discriminación de precios reprochable. Finalmente, en la sección 6 se establecen las principales conclusiones de este estudio.

## 2. Marco Teórico

De acuerdo a la información recolectada para este estudio, un alto porcentaje de las promociones realizadas por las distribuidoras de combustibles a partir de 1987 consiste en la entrega a los consumidores de una opción de compra de un determinado bien distinto a la gasolina a un precio atractivo. La evidencia muestra que son muy pocas las promociones que han usado cupones de descuento. Así, la teoría más razonable y que más aplica para este caso es la de empaquetamiento o *bundling*.

Esta sección resume la base teórica detrás del *bundling*, explicando en qué consiste este mecanismo, presentando algunos resultados relevantes de este campo, y por qué esta teoría es aplicable para las empresas distribuidoras cuando empaquetan combustible con otros productos.

La estrategia de empaquetamiento o *bundling* es una herramienta usada en compañías que sirven a clientes con preferencias heterogéneas. Esta estrategia permite conseguir objetivos tales como: (i) eficiencia: reducir costos de complejidad y de transacción, y generar economías de escala y de ámbito; (ii) discriminación de precios: extender un mejor aprovechamiento del poder sobre los precios; (iii) diferenciación; (iv) elevar costos de cambio, crear barreras de entrada. Prácticas de discriminación simple de precios no son posibles, por lo que las compañías han tenido que recurrir a políticas de precios y de diseño más complejas para poder maximizar sus utilidades.

En su forma más simple, *bundling* consiste en agrupar bienes y/o servicios en un paquete, y luego ofrecer este paquete a un precio generalmente menor que la suma de los precios de cada uno de sus componentes. Supongamos que el precio de reserva de los clientes (la máxima cantidad de dinero que está dispuesto a pagar) por un paquete es la suma del precio de reserva de cada uno de los componentes del paquete. Debido a que los precios de reserva de las componentes del paquete varían de cliente a cliente, el empaquetarlos reduce la variabilidad de la disposición a pagar entre individuos, lo cual permite a las compañías capturar un mayor excedente del consumidor. En otras palabras, parte del excedente de una componente es transferido a otra componente. De esta manera, las compañías estarían extrayendo excedentes en forma diferenciada, condición necesaria para una discriminación de precios, aunque ello sería en forma implícita.

De acuerdo a Simon y Wuebker (en Fuerderer et al. 1999), *bundling* juega un rol importante en muchas industrias, llegando a basar sus planes de negocios en tales estrategias. Microsoft, por ejemplo, agrupa o empaqueta software en el conocido "Microsoft Office", incrementando sustancialmente la participación de mercado de Access y PowerPoint (las dos aplicaciones menos atractivas que son empaquetadas junto a las dos más atractivas, Word y Excel). Los mismos autores también mencionan que *bundling* es particularmente popular en la industria de servicios. Así es el caso de los paquetes de vacaciones (ticket aéreo, hotel, arriendo de auto), paquetes de seguros, menús de restaurantes (aperitivo, entrada, plato de fondo, postre, café), y paquetes de telecomunicaciones (local, larga distancia, móvil, acceso Internet). Altinkemer (2001) afirma que desde el Acta de

Desregulación de las Telecomunicaciones de 1996 en EEUU, compañías de telecomunicaciones (telefonía local y de larga distancia, proveedores de Internet, compañías de cable, y compañías de entretenimiento), han estado combatiendo duramente para ser el *one-stop-shop for infotainment*<sup>3</sup> (mismo proveedor para todos los servicios de información y entretenimiento). De esta forma, son muchas las compañías que están uniendo fuerzas mediante alianzas estratégicas para empaquetar sus productos. Otro motivo por el cual es atractivo empaquetar en telecomunicaciones, es el aumento de lealtad de clientes, debido principalmente a los altos costos de cambio involucrados.

¿Cómo podría una compañía decidir si empaquetar o no sus productos y determinar los precios que maximicen su utilidad? La mayoría de las compañías no conocen los precios de reserva de sus clientes. Sin embargo, pueden estimar la distribución de estos precios de reserva mediante estudios de mercado (encuestas, *focus groups*, entrevistas, etc.). Los resultados de estos estudios pueden luego ser usados para diseñar la estrategia de precios. Un ejemplo propuesto por Stigler (1968) ilustra este concepto y el mecanismo que hay detrás de él. Consideremos una empresa que necesita decidir si empaquetar o no dos servicios que ofrece a sus dos clientes. Después de realizar un estudio de mercado observa que los precios de reserva de cada tipo de cliente por cada uno de los servicios son los observados en la Tabla 1.

	Servicio A	Servicio B
Cliente tipo 1	\$12.000	\$3.000
Cliente tipo 2	\$10.000	\$4.000

**Tabla 1:** Precios de reserva de los clientes

Supongamos que los costos marginales de prestar estos servicios son nulos, y definamos  $p_A$ ,  $p_B$ , y  $p_{AB}$  como los precios óptimos del servicio A, del servicio B, y del paquete de ambos servicios respectivamente. Si la compañía no empaqueta los servicios, el ingreso máximo que podría obtener es de \$26.000, fijando los precios  $p_A = \$10.000$  y  $p_B = \$3.000$ , de manera que ambos clientes compren ambos servicios. Por otra parte, si la compañía tiene la opción de ofrecer ambos servicios como un paquete, podría obtener un ingreso máximo de \$28.000 fijando  $p_{AB} = \$14.000$  (ambos clientes estarían dispuestos a pagar eso por el paquete). En términos económicos, el excedente del consumidor en el servicio más valorado (servicio A en este caso) es transferido al servicio menos valorado (servicio B). Es así como el cliente 1 transfiere \$1.000 de A a B. Debido a que los clientes son heterogéneos en sus preferencias por los servicios separados, esta compañía obtendrá un mayor ingreso empaquetando sus servicios.

De acuerdo a la literatura, el vendedor cuenta con tres estrategias alternativas para ofrecer sus productos y/o servicios: (a) no empaquetar (*no bundling*), donde el vendedor ofrece cada servicio como una componente separada; (b) empaquetamiento puro (*pure bundling*), donde el vendedor ofrece los servicios solamente como un paquete; y (c)

<sup>3</sup> *Information and entertainment.*

empaquetamiento mixto (*mixed bundling*), donde son ofrecidos tanto el paquete como las componentes en forma separada. Ninguna de estas tres estrategias domina sobre todas las otras. La estrategia óptima de *bundling* y la composición del mismo paquete depende fuertemente de la distribución de los precios de reserva de los clientes.

La estrategia de *bundling* ha sido ampliamente estudiada desde las perspectivas de comportamiento del consumidor, y de economía y marketing. En el área de comportamiento del consumidor, estudios como los realizados por Yadav (1993 y 1994), se han enfocado principalmente en el proceso mediante el cual los consumidores evalúan los paquetes de productos. Suri y Monroe (en Fuerderer et al. 1999) se enfocaron en los efectos que tienen en la evaluación de paquetes, variables como las intenciones iniciales de compra. Otros han estudiado cómo este mecanismo puede estimular la demanda bajo condiciones bien específicas de promoción. Por ejemplo, si se promocionan ítems individuales, esto puede dañar la demanda por el paquete ya que esto baja la evaluación que los compradores hacen del paquete. En otro estudio, realizado por Herrmann, Huber, y Coulter (en Fuerderer et al. 1999), se encontró que descuentos en precios y complementariedad en las componentes de un paquete son las variables determinantes de la intención de compra.

Adams y Yellen (1976) fueron los que publicaron las bases del *bundling* desde una perspectiva de economía y marketing. Ellos presentan un enfoque gráfico bidimensional para analizar el efecto de *bundling* como una herramienta de discriminación de precios. Otros estudios clásicos como los de Schmalensee (1982 y 1984), y Dansby y Conrad (1984), han presentado criterios numéricos para determinar cuál estrategia de *bundling* es la más rentable. Esta línea de investigación está basada en la examinación de paquetes que contienen componentes no deseadas (que quitan valor), o componentes que agregan más valor al paquete. Salinger (1995) extiende los resultados de Adams y Yellen (1976) y de Schmalensee (1984) usando un análisis gráfico. Él sugiere que en el caso de funciones de demanda lineales e independientes, y costos relativamente altos, precios de reserva correlacionados positivamente podrían aumentar el incentivo para empaquetar si se preservan las economías de ámbito. Por otra parte, Cready (1991) derivó condiciones de rentabilidad para paquetes que son vendidos a un precio mayor al de la suma de los precios de sus componentes individuales. Esto sólo es posible cuando las componentes por sí solas ofrecen muy poco valor. Recientemente, Bakos y Brynjolfsson (1997, 1999, y 2000) usaron la ley de los grandes números para obtener el sorprendente resultado de que empaquetar un gran número de bienes digitales no relacionados con costos marginales despreciables (por ejemplo, textos PDF, música MP3, etc.), puede ser altamente rentable. Los clientes tienen diferentes valorizaciones para componentes individuales, y tienden a promediarlas cuando consideran el paquete completo. De esta forma hay más clientes con valorizaciones moderadas por el paquete de los que hay por componentes individuales.

La literatura de *bundling* en economía y marketing se ha enfocado principalmente a entender el raciocinio detrás de *bundling* y a indentificar contextos donde esta estrategia es apta para ser aplicada. Sin embargo, hay muy pocos estudios que proporcionen a los gerentes enfoques de optimización para diseñar y fijar precios a los paquetes. Hanson y

Martin (1990) fueron los primeros en presentar un modelo matemático para determinar los precios y configuraciones óptimas de paquetes que maximicen la utilidad, sin considerar en forma explícita el rango completo de posibles soluciones factibles. A diferencia de muchos autores que sólo consideran el precio de reserva en el proceso de toma de decisión de los consumidores, Venkatesh y Mahajan (1993) consideraron una dimensión adicional, el tiempo. En su paper donde empaquetaban tickets para temporada de conciertos, los consumidores debían decidir en base a su disponibilidad a pagar y al tiempo disponible para asistir a los conciertos.

En la industria de distribución de combustible se produce un fenómeno de *bundling* en la gran mayoría de las promociones que ahí se realizan. Las distribuidoras ofrecen a los consumidores de combustible productos percibidos como de precio bajo y buena calidad. Estos productos son tales que los clientes los adquieren a un precio muy por debajo de sus precios de reservas, generando un excedente valorado por los clientes. Este excedente es internamente traspasado al gasto en bencina, obteniendo así un “precio final” más bajo por litro de combustible.

Teniendo en cuenta los conceptos presentados en esta sección, se presentan a continuación las prácticas de *bundling* en las distribuidoras de combustible.

### 3. Estaciones de Servicio y sus Promociones

#### 3.1 Estadísticas de Participación de Mercado y Estaciones de Servicio

En la Tabla 2 se resume algunos indicadores de las cuatro grandes distribuidoras de combustible en Chile a mediados del año 2004 (“Otras” representa a participantes menores de la industria), donde el índice de efectividad corresponde a la razón entre participación de mercado [*market share*] e instalaciones [*outlet share*].

Distribuidora	Participación de Mercado	Estaciones de Servicio	Índice de Efectividad
Copec	49,5%	664 (44,24%)	1,12
Esso	14,4%	246 (16,39%)	0,88
Repsol-YPF	9,9%	171 (11,40%)	0,87
Shell	21,6%	376 (25,05%)	0,86
Otras	4,6%	44 (2,92%)	1,57

Tabla 2: Estadísticas del año 2004

### 3.2 Características de las Promociones

Las promociones de venta son estrategias de marketing a corto plazo, que consisten en un conjunto de incentivos para estimular la compra rápida de productos o servicios.

La industria de distribución de combustibles inició las primeras promociones en el año 1987, siendo pionera en la introducción de promociones masivas en el país. En el anexo se encuentran muchas de las promociones que se han realizado a la fecha.

Las promociones consisten en la venta de combustible con algún producto adicional, al que se puede acceder luego de pagar un valor reducido (“autoliquidables”) y/o juntar una cierta cantidad de puntos o cupones. En ambos casos se exige un consumo mínimo de gasolina para acceder a los beneficios.

Objetivos de las promociones:

- Diferenciar marca y descomoditizar el producto.
- Defenderse del aumento de competencia en la industria.
- Aumentar las ventas y participación de mercado.
- Evitar una guerra de precios.
- *Branding* (activación del punto de venta y aumento de tráfico).
- Acercar el producto al cliente, mejorando su experiencia de compra de combustible.
- Aumentar la lealtad de los clientes.
- Replicar experiencias favorables de los consumidores en otros mercados de consumo.

Sin embargo, algunas de las compañías distribuidoras fueron partidarias de evitar o retrasar la aparición de promociones asociadas a combustibles en el país, principalmente debido a que:

- Las promociones de venta son estrategias de marketing, que si bien afectan la participación de mercado en el corto plazo, en general no producen cambios sustentables en el tiempo.
- Experiencias internacionales y estudios de mercado señalan que en general las promociones en combustibles no mejoran el posicionamiento del producto o empresa en la mente de los consumidores, ya que existe baja asociación por parte del consumidor entre la promoción y la distribuidora que la ofrece.
- Las promociones de venta requieren no sólo de una inversión bastante alta, sino que también del desarrollo de áreas de gestión en la empresa dedicadas a la obtención de los productos empaquetados, transporte, manejo de inventario, etc., con el consiguiente costo involucrado.

Las distribuidoras de combustibles entrevistadas para este estudio consideran fundamental que la promoción:

1. sea conocida por el público (de ahí el importante apoyo publicitario);
2. sea comprendida por el consumidor (promociones complicadas no tienen éxito);
3. genere incentivo de compra, de manera que el cliente perciba la promoción como valiosa (lo que involucra que los productos promocionales sean de buena calidad y de interés para el consumidor);
4. sea alcanzable, en el sentido de que dé la garantía suficiente de recibir el producto empaquetado con el combustible (además de la necesidad de precios atractivos);
5. sea transversal, de modo de no introducir segmentación de mercado ni discriminación de ningún tipo (considerando que los consumidores de gasolina son ABC1, C2, C3 y D y tienen entre 18 y 99 años);
6. esté acorde con la realidad cultural del país.

En algunos casos, también consideran la introducción de productos coleccionables para conseguir fidelidad del cliente.

La decisión para implementar cada promoción se hace en base a estudios de mercado (*focus group* y otros), y a experiencias internacionales. Se consideran factores de estacionalidad, moda, cultura, intereses del consumidor, y patrones de consumo, sin existir relación directa con la política de precios de combustibles imperante. Sin embargo, en algunos casos se han empleado promociones de venta para evitar una guerra de precios y motivar al cliente a fijarse en otros factores además del precio, al momento de comprar gasolina.

No existen promociones diferenciadas según tipo de combustible, ya que la gran similitud entre los márgenes de gasolinas en Chile no lo justifica, a excepción del diesel que sí representa un segmento diferente (transportistas).

Las promociones en general duran entre 3 y 4 meses o hasta agotar stock. Los productos son traídos desde fuera de Chile y las compras se realizan en forma anticipada, existiendo un riesgo de inventario involucrado en este proceso.

Las promociones en esta industria generalmente incluyen a todas las estaciones de servicio, pero en la realidad se ha observado un promedio de adhesión de un 70% aproximadamente. No obstante, existen casos donde una distribuidora ha hecho promociones locales, por ejemplo, en una ciudad que ha tenido una baja en sus ventas, o sólo en un punto de venta debido a guerra de precios, o sólo en algunas regiones para testear el resultado de la promoción previo al lanzamiento nacional.

Basados en estudios de mercado y observaciones del comportamiento de los clientes, algunas distribuidoras han llegado a la conclusión de que el consumidor chileno no siente atraído por concursos o programas en los que hay que esperar para recibir el

beneficio (tarjetas de fidelidad, juntar puntos, etc.), pero sí está dispuesto a pagar un precio bajo por adquirir productos promocionales de su interés.

### 3.3 Gestión de Promociones

Para medir si una promoción fue exitosa, las distribuidoras chilenas de combustibles, además de analizar la evolución de la participación de mercado y las variaciones experimentadas durante los períodos de vigencia de las distintas promociones, emplean un índice de la **tasa de canje** experimentada por el producto en promoción (asumiendo que con cada cupón sólo se puede canjear un ítem), la cual se define como:

$$\text{Tasa de Canje} = \frac{\text{Número de ítems canjeados}}{\text{Venta de Bencina en \$} / \text{Valor Cupón en \$}}$$

En algunos casos se realizan además estudios de imagen *ex-post*, observando los volúmenes de venta de los proveedores, y comparando resultados con y sin promociones.

A fines de los 80, aproximadamente el 90% del presupuesto de marketing se destinaba al desarrollo de promociones. Sin embargo, hacia fines del 2004 dicho porcentaje había disminuido a un 30%, ya que las compañías han debido apoyarse en un espectro más amplio de herramientas de marketing para mantener y/o aumentar su participación de mercado. Las distribuidoras cuentan con un plan anual de promociones, el cual generalmente debe ser modificado según las características y evolución del mercado y la competencia.

Las distribuidoras argumentan que hay dos razones fundamentales de por qué la industria se ha enfocado en la realización de promociones de corto plazo en lugar de desarrollar estrategias de más largo plazo como programas de lealtad. En primer lugar, se argumenta que el consumidor local es reacio a las promociones de largo plazo, ya que no le gusta esperar para recibir su premio. En segundo lugar, los márgenes de la distribución de combustibles no son suficientes para financiar programas de lealtad. Ellas generan una gran cantidad de pasivos y por supuesto un enorme efecto en el presupuesto de marketing de la compañía.

Además, los programas de lealtad no crean valor porque su objetivo (cambiar el hábito de consumo de sus clientes) no es fácil de lograr en este mercado. En general este tipo de programa funciona donde el valor del producto percibido por el cliente es alto, y el costo marginal para la empresa es bajo, como es el caso de las aerolíneas.

El lanzamiento de las promociones y su período de vigencia está acompañado de una fuerte publicidad que hace uso de todos los recursos publicitarios disponibles: televisión, prensa, radio y punto de venta. En general la televisión y los medios más masivos se ocupan sólo para la introducción de la promoción y se tratan de evitar por dos razones fundamentales: (1) costo, y (2) temor a una guerra publicitaria de promociones, que generaría costos aún más altos.

Al comienzo, las promociones no se autofinanciaban, pues el precio del producto empaquetado era menor que el costo medio. Sin embargo, a contar de los años 1993-1995 el gasto en promociones se ve completamente recuperado con la venta de los productos asociados, sin necesidad de subsidio alguno por parte de la venta de gasolina. La idea es que el precio al que se entrega el producto promocional cubra los costos de adquisición, transporte, distribución e inventario, y en algunos casos un margen para la concesionaria. Aunque no sea el objetivo primario de la promoción, en algunas ocasiones se puede agregar un margen para éstas (cuando la disposición a pagar es muy alta).

Tanto los consumidores como las compañías distribuidoras de combustibles se están aburriendo de las promociones, al igual como sucedió hace ya unos años en Europa. En efecto, las promociones cada vez tienen un menor efecto en la participación de mercado, hoy sólo se puede alcanzar un aumento de un 1% con una promoción exitosa. Sin embargo, se continúan realizando para fortalecer la marca. La disminución del efecto sobre la participación de mercado puede apreciarse en el gráfico del anexo.

Uno de los principales desafíos que se debe superar al momento de crear una promoción de venta en cualquier parte del mundo, es el entender la idiosincrasia propia del país donde ésta se lleve a cabo. Muchas promociones que han sido exitosas en un país, han sido un fracaso en otro.

### **3.4 Promociones realizadas en el mercado local**

“Encuentra a Mr. Kill”, la primera promoción en la industria de los combustibles, fue realizada en el año 1987 por Copec. Ella estaba orientada a la familia (acorde con el concepto de servicio desarrollado) y principalmente a los niños. Según Copec, la promoción tuvo alto impacto, permitiendo a la empresa recuperar en un período muy breve cerca de 10 puntos de participación de mercado que había perdido desde la desregulación en 1978. Esto puede explicarse entre otras cosas, porque el resto de las firmas de la industria no estaba realizando promociones y porque el mercado publicitario del país en ese momento era muy reducido.

Sin embargo la reacción de los competidores no se hizo esperar, Shell lanzó en marzo de 1988 su promoción “Tome nota con formula Shell”, la cual entregaba cuadernos como autoliquidables y ofrecía cupones para participar en el sorteo de 100 becas de estudio.

Por su parte, Esso lanzó en octubre de 1988 la promoción de “Vajilla Francesa” Arcopal. Esta promoción tuvo una duración más extensa de lo normal (alrededor de 1 año), ya que agregó el concepto de coleccionabilidad, de modo que la promoción se extendía a una nueva etapa con nuevos productos promocionales (plato bajo, plato hondo, juegos de té, computeras, etc.). Esta promoción logró para Esso un aumento del 5% en la participación de mercado durante ese año.

Entre 1989 y 1992 se realizaron varias promociones exitosas, y según las distribuidoras seguían influyendo en la participación de mercado y en el volumen de venta de combustible, pero en menor escala (ver anexo). A partir de 1992 la frecuencia de realización de promociones comenzó a disminuir, debido a que: (i) la efectividad de esta

estrategia en la participación de mercado se hizo cada vez menor; (ii) la evolución experimentada por las grandes empresas chilenas de *retail* (Jumbo, D&S, Falabella, Almacenes Paris, Ripley, etc.), las que empezaron a entregar productos al consumidor a precios muy convenientes, dificultando a las distribuidoras lanzar una promoción realmente atractiva para el consumidor. En otras palabras, los precios de reserva que tienen los consumidores han caído substancialmente, por lo cual cada vez es más difícil lograr en la mente del consumidor ese traspaso implícito de excedente del producto en promoción hacia el combustible.

Repsol YPF comenzó con sus promociones en el año 2001, año en que la empresa española Repsol compró la empresa argentina YPF. Antes de esta compra YPF no tenía una red del tamaño que se requiere en Chile para el lanzamiento de promociones masivas.

Por otra parte, las promociones también tienen un impacto en las estaciones de servicio adheridas, ya que gozan de los efectos mencionados anteriormente que dicen relación con la animación y activación del punto de venta. Además en algunos casos reciben un margen por cada producto en promoción canjeado. Las estaciones de servicio reciben los autoliquidables en concesión, lo que implica para ellas sólo riesgo de pérdida del costo de gestión de la promoción. Algunas empresas distribuidoras establecen cláusulas de adhesión a promociones en el momento de establecer relaciones contractuales con las estaciones de servicio, ya sean concesionarias o consignatarias. El objetivo de estas cláusulas es lograr que los encargados de las estaciones de servicio se comprometan a ofrecer la promoción y no la escondan. Algunas de las compañías cobran alrededor de \$150.000 a cada estación de servicio y se les da participación en las utilidades de la promoción para que participen comprometidamente en ellas.

Para poder ofrecer este tipo de promociones las distribuidoras de combustibles deben tener una red de estaciones de servicio suficientemente grande respecto al mercado nacional para provocar un efecto en los clientes. Una estación de servicio aislada podría realizar promociones pero tendría que enfrentar costos medios significativamente mayores, ya que la compra de productos tiene un alto grado de economías de escala y de poder de negociación.

### **3.5 Promociones realizadas en el extranjero**

La preocupación de las compañías por diferenciar su marca en la industria de los combustibles no sólo ocurre en el mercado local, sino que existe a nivel mundial. En este proceso de diferenciación han sido altamente utilizadas las campañas publicitarias que intentan crear lealtad de marca en un grupo notoriamente desleal de consumidores. En esta sección se describen algunas promociones, programas de lealtad, estrategias de imagen, y alianzas que se han utilizado en otros países, y los resultados que se han logrado con ellas.

*Canadian Business and Current Affairs* (1992) señala que Petro Canada debió reemplazar en 1992 su promoción de vasos por una promoción de libros de lectura. Esto ocurrió debido a que la anteriormente exitosa promoción de vasos estaba fracasando por exceso de uso (ya

habían regalado más de 60 millones de vasos para las olimpiadas de 1988). A esas alturas probablemente los consumidores tenían un mayor valor percibido por los libros que por más vasos.

Oliver (1991) hace referencia al enorme éxito que tuvo Esso UK con su polera con motivo de *The Esso Collection* en 1991. En menos de dos meses se regalaron más de 800.000 poleras en total. Esta no era la primera vez que Esso llevaba a cabo una promoción exitosa de poleras, por lo que la efectividad de este regalo ya había sido probada. Sin embargo, de acuerdo a los ejecutivos de Esso, el factor del éxito fue que regalaban por la compra de combustible un producto de muy buena calidad, bien percibido por el público, con un diseño sobrio y moderno y que hace una mención indirecta de la marca. La idea fue colocar sólo las palabras “The Collection” en la polera, que hace mención a “The Esso Collection”, una exitosa y prolongada promoción en la cual regala una serie de objetos coleccionables.

Otro ejemplo es el mencionado en *Canadian Press Newswire* (2000) sobre *Canadian Tire*, una empresa canadiense de distribución de combustible. Esta compañía lanzó en el año 2000 una serie de promociones enfocadas a atraer público a sus nuevas y mejoradas estaciones de servicio. La promoción consistía en disminuir por solamente 4 horas el precio del combustible en 20 centavos en las estaciones de servicio que estaban siendo inauguradas. La promoción tuvo un gran éxito, ya que se cuadruplicó la venta de combustibles en esas horas de promoción, lográndose el tráfico que se esperaba.

Dwek (1991) señala que la compañía francesa Total Oil UK introdujo en el año 1991 un programa de lealtad con un esquema de acumulación de puntos. Esta promoción, que le hizo desembolsar a la compañía 5 millones de libras, regalaba a los clientes un cupón equivalente a 5 libras por cada 5000 puntos acumulados, que podía ser canjeado en las grandes tiendas londinenses Boots y Marks&Spencer (donde se venden otros productos, no gasolina). La ventaja para Total Oil fue conseguir y manejar una abultada base de datos de clientes, que utilizaron para monitorear los patrones de consumo y usarlos para su beneficio.

El año 1999, Shell Polonia, sigue lanzando programas de fidelidad mediante su tarjeta Smart. Con ella los clientes pueden acumular puntos canjeables por productos o descuentos en los minimarkets de Shell (Global News Wire, 1999).

Según Saddleton (2001), Sunoco lanza un plan de capacitación del cliente mediante una tarjeta de lealtad que hace descuento en los múltiples servicios que entrega la cadena, tales como bencina, gas natural, lavado de vehículos, y minimarket. La idea del programa es incentivar el uso de servicios cruzados que ofrece la cadena.

YPF Argentina creó una tarjeta de fidelidad (Tarjeta YPF Serviclub) con la cual los clientes pueden acceder a diversos regalos luego de acumular, a través de las compras, una cierta cantidad de puntos, según lo establecido en el Reglamento YPF Serviclub<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://downstream.ypf.com.ar/serviclub/minisite/html/reglamento.htm>

Es interesante notar que en otros países dentro de esta misma industria de distribución de combustible han logrado desarrollar programas de lealtad, y al mismo tiempo las distribuidoras chilenas piensan que los programas de lealtad no son factibles de implementar, ya que generan un alto nivel de pasivos y además los clientes prefieren una recompensa instantánea. Muchas otras industrias en Chile como aerolíneas, farmacias, grandes tiendas, y supermercados también enfrentan estas dos razones, sin embargo, éstas no han sido un impedimento para desarrollar programas de lealtad en forma exitosa.

Como menciona Debenham (1995), Esso cambió su estrategia de marketing desde el enfoque de desempeño de producto, en el cual se decía que el auto tenía un tigre en su motor, hacia un enfoque de experiencia integral de estación de servicio. Este concepto hizo aumentar la familia del tigre, quién desde 1995 se encuentra acompañado de su esposa y tres hijos cachorros. Esto refleja la actitud de la compañía frente al medio ambiente, frente a la calidad de servicio y frente al futuro. La idea de Esso es darle a la marca una imagen más suave y familiar, dejando que el tigre siga representando el desempeño de su combustible.

Por su parte, la empresa Shell también reestructuró su imagen publicitaria dejando de centrarse en su gasolina, que “limpiaba el interior de un auto mejor que un viaje a la tintorería”. De acuerdo a Debenham (1995), el nuevo énfasis en la publicidad de Shell que comenzó a cambiar el año 1994, era el de los servicios. Uno de sus primeros avisos basados en esta nueva filosofía mostraba la gran variedad de servicios que se podían obtener utilizando la tarjeta Smart Shell.

Refinor Bolivia introdujo los RefiShops y Refibox, tiendas de conveniencia con amplio horario de atención y gran variedad de productos y servicios, con el objetivo de diversificar la oferta satisfaciendo varias necesidades de los clientes en un mismo lugar. Además, introdujo el sistema Reficard, tarjeta de fidelidad que permite la obtención de premios mediante la acumulación de puntaje a través de las compras realizadas, de acuerdo al Reglamento Reficard<sup>5</sup>.

En Estados Unidos las bencineras suelen asociarse con otras empresas para llevar a cabo promociones de todo tipo. Por ejemplo, en *USA Today* (2001) se detallan las bases de una promoción entre los hoteles americanos, las estaciones de servicio y Master Card. Esta promoción consistía en entregar un cupón de descuento de 30 dólares para cargar bencina para quienes se quedaran en los hoteles un mínimo de dos noches y además pagaran con la tarjeta Master Card. Esta promoción se llevaba a cabo en medio de un alza de los precios de la bencina, por lo que fue muy bien recibida por los consumidores.

Otro ejemplo de alianzas entre empresas para lograr beneficios mutuos es la que llevó a cabo Shell con los centros de Ski del noroeste de Estados Unidos. Shell se unió con 21 resorts de Ski en la región realizando una promoción que regalaba tickets de andarivel a quienes compraran una cierta cantidad de bencina.

---

<sup>5</sup> <http://www.refinor.com/>

## 4. Otras Estrategias de Comercialización

La principal estrategia de comercialización utilizada por las distribuidoras chilenas ha sido *bundling* de gasolina con otros productos. No obstante, también existen otras estrategias que se describen en esta sección.

### 4.1 Tiendas de Conveniencia

Las tiendas de conveniencia o *convenience stores* son locales que están a disposición del cliente cuando éste las necesita. Se valoran principalmente por la ubicación, el acceso, la cobertura, el horario de atención y la extensa variedad de productos y servicios que ofrecen en un mismo lugar (Centro de *Global Management*, 2004), tales como servicios higiénicos, cajeros automáticos, teléfonos públicos, comida para servir y llevar, revistas, fax, fotocopias e Internet. El porcentaje más alto de ventas es por autoservicio, habiendo también una compra impulsiva de productos en la caja. El concepto de poder cargar combustible, comprar remedios, sacar fotocopias, comer un sándwich o una pizza, es conocido como *one-stop-shop*.

Las tiendas de conveniencia nacen en Estados Unidos, llegando a tener un 95% de cobertura en 1994 (El Mercurio, Julio 2004). Al igual que la experiencia en mercados internacionales, la instalación de tiendas de conveniencia en las distribuidoras de combustibles fue influenciada por la demanda de los consumidores, la presión de la competencia y la intención de agregar características diferenciadoras al producto. El principal objetivo es diversificar la oferta de productos en un mercado donde los márgenes obtenidos son muy bajos (2% aproximadamente), y así atraer al cliente, activando el punto de venta y aumentando el *branding*. Actualmente alrededor de un 12% de los compradores de combustibles ingresan a estas tiendas.

El nivel de estanque promedio de los vehículos del país en cualquier instante del tiempo corresponde a un 25% aproximadamente. Por esta razón las personas que pasan a la tienda de conveniencia son potenciales compradores de combustible al salir de la tienda, ya que se sienten impulsados a la compra por el sólo hecho de haber detenido su vehículo.

Núñez (2001) ratifica lo anterior señalando que: “el desarrollo de estos negocios complementarios se fundamentó principalmente en la necesidad de rentabilizar los altos costos de los terrenos en que están emplazadas las estaciones de servicio, revertir el progresivo deterioro de los márgenes de sus productos tradicionales, adecuarse a los hábitos de los consumidores y satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos”.

La introducción de tiendas de conveniencia tiene una desventaja y una ventaja para las distribuidoras de combustibles:

- Desventaja: Las estaciones de servicio con tiendas de conveniencia requieren más terreno que las tradicionales, por lo tanto requieren de una mayor inversión.

- Ventaja: Ampliación del área de negocio en el servicentro permitiendo aumentar en el mediano y largo plazo el bajo margen de contribución del negocio del combustible.

Las tiendas de conveniencia no pretenden subsidiar el precio del combustible, sino que se manejan como negocios separados, y muestran rentabilidades diferentes. Sin embargo se ha visto que si existe suficiente flujo de consumidores, los propietarios de la estación de servicios encuentran un beneficio al manejar ambos negocios, pues uno atrae consumidores para el otro y además, el margen de contribución de las tiendas de conveniencia es superior al del negocio del combustible, lo que hace que la rentabilidad consolidada del negocio aumente.

De acuerdo a lo expresado por Núñez (2001), “los precios en las tiendas de conveniencia son mayores a los del comercio tradicional, pero competitivos entre las compañías. Sus usuarios son hombres y mujeres de todas las edades, automovilistas y peatones de los cuales cubren necesidades diarias impulsivas y planeadas a la vez”.

Según *Publimark* (1999, 2002) y *El Mercurio* (Julio 2004), Copec y Esso fueron las primeras en introducir en 1987 este formato de tiendas en la industria del combustible. Copec con un minimarket en Vicente Huidobro con Av. Las Condes, y Esso con una tienda Esso Market ubicada en Padre Hurtado con Vitacura.

Las tiendas de conveniencia de Copec han evolucionado llegando a contar con seis formatos de tienda: Puente Restaurante, Pronto Barra, Pronto Kiosco, Pronto Ciudad, Minimarket y Punto. De ellos, los Pronto Copec (carretera) son administradas por la empresa Arco (filial de Copec), los Pronto Ciudad por la empresa Prime (filial de Copec) y los Punto por concesionarios. En cuanto a cobertura, a mediados del 2004 Copec poseía 25 Prontos en Ciudad, 30 Prontos en carretera, y 84 Puntos (*El Mercurio*, 9 de Julio 2004).

Por otra parte, luego de los Esso Market, Esso evoluciona a los *Tiger Market* y *Hungry Tiger* para reemplazar más tarde estos últimos por los *Tiger Market Express* y los *On the Run*. Las tiendas de conveniencia de Esso han sido administradas desde sus comienzos por la empresa ServaCar, filial de la compañía petrolera. Actualmente Esso posee tiendas de conveniencia en ciudad y carretera, teniendo mayor participación de mercado en las primeras pero mayores rentabilidades en las segundas. Esta compañía siguió la estrategia de diferenciar sus tiendas de conveniencia de la marca Esso, decisión basada fundamentalmente en estudios de mercado. En cuanto a cobertura, a mediados del 2004 Esso contaba con una cadena de 110 tiendas, de los cuales 27 son *On the Run* (*El Mercurio*, 9 de Julio 2004).

La empresa Shell introdujo las tiendas de conveniencia *Select* en Chile el año 1996, sin embargo, el nacimiento de éstas se remonta a Abril de 1992 en Inglaterra. Shell, en ese entonces era la segunda compañía distribuidora de combustible en ese país, e invirtió 250 millones de libras para actualizar la mayoría de sus 2.600 estaciones de servicio. La idea era entregar a los clientes un mejor servicio, en locales más iluminados y limpios, con máquinas lava autos y una tienda de conveniencia de nombre *Select*. Este nuevo concepto de tiendas de autoservicio tiene atención las 24 horas. En Chile tomaron los nombres *Select*

y *Express Market*, con una cobertura de 37 unidades y 28 unidades respectivamente (El Mercurio, 9 de Julio 2004). La empresa Dicomac Ltda., filial de Shell, tiene a su cargo la administración de estas tiendas.

Repsol YPF, comenzó en 1995 con el formato AMPM en sus tiendas de conveniencia, hasta llegar a sus actuales tiendas YPF Full e YPF Serviccompras, contando con 32 y 44 unidades respectivamente (El Mercurio, 9 de Julio 2004).

Cabe mencionar que tanto Esso como Shell diferencian el nombre de la tienda de conveniencia de la marca de bencina, mientras que Copec asocia su nombre en ambos negocios.

Un fenómeno interesante del concepto de *one-stop-shop* es el ocurrido en Europa y Estados Unidos con la introducción de combustible en los hipermercados, donde se vende combustible al costo en los estacionamientos a los clientes que salen de éstos. Este fenómeno ha sido tan fuerte que en Francia llegó a destruir la industria de distribución de combustibles. Esta situación no ha ocurrido en Chile fundamentalmente porque no existe la masa crítica para tener hipermercados ubicados con la frecuencia necesaria para satisfacer la necesidad de los consumidores de gasolina, y además por el alto costo que implica los metros cuadrados necesarios para hacerlo, lo que finalmente hacen que el negocio no sea rentable.

#### **4.2 Alianzas Estratégicas con Empresas Complementarias**

Con intención de agregar valor a su marca entregando un servicio más completo a los clientes, las distribuidoras de combustibles han establecido alianzas con empresas complementarias como farmacias, cadenas de comida rápida, tiendas comerciales, y bancos.

Las alianzas se basan por un lado en el interés que hay por parte de otras empresas en la ubicación, horario, y seguridad que ofrecen las distribuidoras, y por otro en la mayor rentabilidad que pueden obtener las distribuidoras por metro cuadrado de terreno perdido o subutilizado. A través de las alianzas con marcas importantes, las distribuidoras de combustibles buscan ofrecer un mejor y mayor servicio a sus clientes. Sin embargo, existen riesgos asociados a estas alianzas ya que no se trata de marcas propias y se pueden producir eventuales segmentaciones de los clientes. Por ejemplo clientes que prefieren una marca de combustible XYZ, pero que prefieren una marca de farmacia que no tiene alianza con XYZ.

Todas las distribuidoras poseen alianzas similares. Copec ha establecido alianzas con Farmacias Salco Brand, la cadena de comida rápida McDonald's y con la tarjeta CMR Falabella para facilidades de pago en el consumo de combustibles. Shell ha establecido alianzas con Farmacias Ahumada, McDonald's y Almacenes Paris. Esso formó alianzas con Lomitón, Segafredo Zanetti (café en grano) y Ripley. Esta última ofrece facilidades de pago tanto en Lomitón como en la carga de combustible. Repsol YPF también tiene alianza con Ripley, no sólo para el pago sino que también han realizado promociones conjuntas. Como se puede observar, no todas las alianzas tienen exclusividad como las farmacias.

En el caso específico de los bancos, estos se benefician del aumento en la cantidad de transacciones de sus respectivas tarjetas de crédito, logrando una mayor habitualidad de uso en los clientes. Como consecuencia, aumenta su participación relativa en el gasto de los consumidores.

Hasta Abril del 2004 existía un cargo fijo por usar tarjetas de crédito distintas a las de la respectiva alianza, sin embargo hoy ya se aceptan todos los medios de pagos en iguales condiciones.

Las promociones entre bancos y distribuidoras de combustibles tuvieron una fuerte explosión en el verano del 2004, cuando el Banco Santander ofreció \$10 de descuento por litro de combustible comprado con su tarjeta de crédito en cualquier estación de servicio. Luego de esto, el Banco de Chile se asoció con Esso para ofrecer un descuento de \$20 a clientes que pagaran con tarjeta de crédito en dichas estaciones de servicio. Frente a esto, Copec reaccionó con una alianza exclusiva con el Banco Santander, en la cual descontaban \$30 por litro. Shell no pudo reaccionar ya que no existía otro banco en Chile con la cobertura suficiente para lanzar una promoción similar a la competencia.

Estas promociones no fueron ideadas por las distribuidoras, sino que por los bancos. Sin intención, intervinieron fuertemente en el mercado de combustibles afectando notoriamente la participación de mercado y la percepción del consumidor. Esto último se debe a que el descuento era casi el 5% del costo del combustible, haciendo creer a las personas que las distribuidoras manejaban márgenes superiores a esto. Este descuento fue financiado principalmente por los bancos.

El uso de tarjetas de crédito de las propias distribuidoras de combustibles es una práctica común para realizar promociones en otras partes del mundo. En Chile, esta práctica aún no se utiliza. Shell Oil Co. en Houston utilizó una promoción el año 1987 que permitía a los clientes de otras distribuidoras ocupar sus tarjetas de crédito en las estaciones de servicio Shell sin cobro adicional (Adweek, 1987).

### **4.3 Concursos**

Los concursos tradicionalmente han sido una herramienta exitosa para mejorar la percepción de la marca en la mente de los clientes. En la década de los noventa, el objetivo de los concursos era principalmente el de obtener base de datos de clientes, muy valoradas en esa época. Con el tiempo, según las distribuidoras, no han resultado ser tan útiles.

En Chile también se ha desarrollado un esquema de concursos, pero en forma muy preliminar. Algunos ejemplos son becas de estudios, viajes a la Fórmula 1, y sorteo de casas, por parte de Shell, y sorteo de motocicletas y de autos por parte de Esso. En general estos concursos están asociados a algún tipo de alianza con otras empresas, como es el caso de Ford y Esso.

La promoción tarjeta de crédito Banco de Chile – Combustibles Esso considera, además de los descuentos, la realización de concursos como el sorteo de tres motocicletas Harley-Davidson en Enero del 2004, y el sorteo de una Ford EcoSport en Octubre del 2004. Condiciones similares hay en la alianza Copec – Santander.

Algunos ejemplos internacionales:

- Con motivo de la apertura de muchos puntos de venta en el área de Texas, Shell sorteó un premio de \$10.000 dólares equivalentes en bencina, que se entregaba a través de una tarjeta de crédito Shell. Para lograr atraer al público a las estaciones de servicio se llamaron a 10 finalistas que debían participar en los puntos de venta para ganar el premio final (CSNews Online, 2003).
- La compañía Total UK se alió con MGM Studios en Diciembre del 2002 para ofrecer concursos a sus clientes con temas de la película James Bond. Estos podían participar comprando combustible en una estación Total UK y tenían la posibilidad de ganar distintos premios, como un teléfono celular SE con cámara digital incluida (In Store Marketing, 2002).
- El año 1992 en Toronto, Canada, las distribuidoras de combustible entraron en una guerra de concursos en la cuál sorteaban pasajes aéreos a sus clientes (Toronto, 1992).

## 5. Requisitos de la Jurisprudencia Antimonopolio en Chile

Las promociones de venta son estrategias de marketing que tienen por finalidad incentivar el consumo de cierta marca o producto. Estas estrategias habitualmente aparecen en mercados que poseen un alto nivel de competencia como por ejemplo la industria del retail y la de restaurantes; las promociones representan una alternativa válida a otras estrategias competitivas como una guerra de precios. La legalidad y regulación de la implementación de este tipo de estrategias en mercados chilenos es materia de los organismos antimonopolio.

Los organismos antimonopolios en Chile, compuestos por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia<sup>6</sup> y la Fiscalía Nacional Económica, deben sancionar y controlar respectivamente todo acto que tenga por finalidad eliminar, restringir o entorpecer la libre competencia en los mercados de acuerdo al Decreto Ley N° 211 de 1973. En principio, la aplicación de la ley antimonopolios debería estar fundamentada en la teoría económica y sólo deberían ser sancionadas aquellas conductas que reducen el bienestar de la sociedad, con la premisa de salvaguardar el beneficio del consumidor. Por esta razón, se debe evaluar cada caso específico de acuerdo a sus antecedentes en base a doctrinas razonables y a las características propias del mercado. El conjunto de estos casos estudiados y doctrinas aplicadas por los organismos de defensa de la libre competencia constituyen la jurisprudencia antimonopolios.

Las promociones de venta han sido consideradas en la jurisprudencia antimonopolios chilena, señalando permanentemente que “se pueden hacer convenios de publicidad o promoción entre comerciantes que venden al público consumidor y productores o

---

<sup>6</sup> La ley N°19.911 del 14 de Noviembre del 2003, creó el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, que reemplazó a las antiguas Comisión Preventiva (C.P.) y Comisión Resolutiva (C.R.) Antimonopolios.

distribuidores, si se circunscriben solamente a sufragar los gastos razonables que la compañía en particular involucre, sin interferir en las condiciones de venta generales” (Dictamen N°598 C.P., fecha 4/6/87). La jurisprudencia también reconoce que existen distintas modalidades de promociones de venta y distingue dos tipos comunes: (i) Promociones en el precio de venta, que define como el “ofrecimiento del producto de la empresa oferente a un precio menor que el normal” (Dictamen N° 668 C.P., fecha 26/8/88; confirmado por Resolución N° 325 C.R., fecha 1/8/89) y (ii) Promociones con premio autoliquidable, las que pueden adoptar diversas modalidades, como por ejemplo el “ofrecimiento de un producto de la empresa oferente más un premio consistente en un artículo que no pertenece al giro del oferente, al que tiene acceso el adquiriente presentando algún comprobante de compra del producto promocionado más una suma de dinero, o conseguir ambos por un precio inferior al que resultaría de adquirir el producto y el artículo por separado” (Dictamen N° 545 C.P., fecha 9/5/86). Además, establece que en ambos tipos de promoción de venta “el que promociona es casi siempre el que paga gran parte del valor de la promoción”.

La jurisprudencia antimonopolios estima que las promociones de venta patrocinadas por un productor o proveedor consistentes en una rebaja del precio del producto que llega al público, no contravienen las normas sobre la libre competencia siempre que cumplan ciertas condiciones. Además incentiva a consultar al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia si existen dudas con respecto a la legalidad de implementar o no cierta modalidad específica de promoción de venta (Dictamen N° 545 C.P., fecha 9/5/86).

En cuanto a las condiciones requeridas para las promociones de venta, la jurisprudencia afirma que “la integración vertical que importa la fijación del precio a público de uno o más productos, desde un punto de vista económico, no altera la libre competencia siempre que se cumplan las condiciones siguientes: (a) promociones limitadas en el tiempo; (b) que las políticas promocionales del producto no signifiquen venta bajo sus costos; (c) que se dé libertad a los comerciantes para adherir a la promoción o no. Debe quedar expresado claramente en la publicidad, que los productos se expendrán en un precio dado, inferior al normal, solamente en los locales de los comerciantes que se han adherido a la promoción” (Dictamen N° 668 C.P., fecha 26/8/88; confirmado por Resolución N° 325 C.R., fecha 1/8/89).

Por otro lado, una condición que existe en la jurisprudencia prohíbe que el sistema de incentivos o promociones se realice en favor de los vendedores o revendedores minoristas “tratando de obtener ventajas a través de empleados del comerciante minorista, ofreciendo a éstos estímulos mediante premios, rifas y otros, en desmedro de los demás competidores, ya que el público que no está en conocimiento de esta situación, cede a los consejos interesados del dependiente” (Dictamen N° 702 C.P., fecha 23/6/89). Este tipo de promoción a los vendedores minoristas sólo es lícita si “en los locales de venta en los que se realizan sólo se expenden productos de dicha marca” (Dictamen N° 681 C.P., fecha 11/11/88). En otras palabras “la decisión de incentivar la demanda mediante la rebaja del precio puede ser inocua si la rebaja no se traslada efectivamente al consumidor” (Dictamen N° 668 C.P., fecha 26/8/88; confirmado por Resolución N° 325 C.R., fecha 1/8/89).

Otra condición sentada por la jurisprudencia antimonopolios es que las promociones de venta “no pueden interferir en las condiciones de venta generales como precios, forma de pago, descuentos por volumen, etc., ya que si así fuera, el sistema promocional se transformaría en una discriminación a favor de determinados clientes” (Dictamen N°598 C.P., fecha 4/6/87).

También existe pronunciamiento respecto de algunos motivos existentes para la implementación de estos tipos de promociones por parte de los productores de bienes y servicios como: (i) enfrentar el ingreso al mercado de un nuevo competidor, (ii) aumentar sus ventas en periodos de baja estacionalidad, y (iii) reducir una acumulación de existencias (Dictamen N° 668 C.P., fecha 26/8/88; confirmado por Resolución N° 325 C.R., fecha 1/8/89).

De todo lo anterior se concluye que los organismos antimonopolio en Chile regulan y controlan la implementación de las promociones de venta en el mercado de los combustibles líquidos para evitar principalmente dos posibles conductas contrarias a la libre competencia: (i) predación de precios, y (ii) discriminación de precios.

La predación de precios con promociones de venta se basa en la rebaja de precios realizada para quebrar a un rival, o en mantener una política de promociones que creen una barrera de entrada a nuevos posibles competidores. La jurisprudencia establece que es posible utilizar este tipo de políticas promocionales para enfrentar la entrada de nuevos competidores y lidiar con competidores existentes siempre que éstas no tengan un carácter de permanente en el tiempo ni signifiquen venta bajo el costo (Dictamen N° 668 C.P., fecha 26/8/88; confirmado por Resolución N° 325 C.R., fecha 1/8/89). De esta manera la legislación evita la posibilidad de precios predatorios, ya que impide generar daños irreparables a los rivales que signifiquen su desaparición del mercado. No es tan obvia la consecución de precios predatorios con promociones autoliquidantes, por cuanto este tipo de estrategia busca evitar entrar en guerra de precios atrayendo a los clientes a la marca con artículos promocionales impulsivos y no evita la reacción de la competencia o de nuevos entrantes posicionándose en el mercado con precios más bajos para atraer a clientes más marginales, cuya demanda es más elástica al precio y no reaccionan impulsivamente frente a estos artículos promocionales. Es decir, las promociones de venta con artículos autoliquidables pueden significar estrategias competitivas difíciles de imitar por competidores más pequeños o entrantes pequeños, pero no representan barreras de entrada al mercado de los combustibles en sí. Sin embargo, los organismos antimonopolio deben controlar que cualquier tipo de promoción de venta no se efectúe bajo condiciones que permitan precios predatorios.

La discriminación de precios con promociones de venta se puede dar en dos ámbitos: contra los distribuidores minoristas y contra el consumidor final. La jurisprudencia protege la igualdad de condiciones de los distribuidores minoristas evitando su discriminación frente a promociones de venta citando que “cualquier descuento aplicable debe basarse en condiciones objetivas, por ejemplo volumen de compra, pero no en condiciones subjetivas que revistan los revendedores” (Dictamen N° 143 C.P., fecha 17/1/77; en relación con Dictamen N° 139 C.P.; confirmado por Resolución N° 34, fecha

3/8/77). Además, la jurisprudencia sentó precedentes en cuanto a que “se debe dar libertad a los comerciantes para adherirse a una promoción o no” (Dictamen N° 668 C.P., fecha 26/8/88; confirmado por Resolución N° 325 C.R., fecha 1/8/89). Estos puntos quieren decir que no se puede discriminar de una promoción llevada a cabo por el distribuidor mayorista a un distribuidor minorista bajo criterios arbitrarios y subjetivos, ni tampoco es posible obligar a los distribuidores minoristas a adherirse a una promoción. En el mercado de los combustibles líquidos, cada distribuidor mayorista invita a sus distribuidores minoristas a participar de una promoción siempre y cuando estos últimos respeten las bases de la promoción, donde se fija el precio del producto promocional que debe cobrar el minorista y otra serie de condiciones, como niveles de stock mínimos de los productos, procedimiento de entrega de los artículos promocionales, reparto de los ingresos obtenidos de la promoción, etc. Está dentro de la normativa legal la fijación del precio del producto promocional por parte de los mayoristas a los minoristas sólo si es una promoción limitada en el tiempo, si el minorista es libre de adherirse a la promoción y si el adherirse no le signifique al minorista cobrar un precio bajo su costo (Dictamen N° 668 C.P., fecha 26/8/88; confirmado por Resolución N° 325 C.R., fecha 1/8/89).

Por otro lado, se debe cuidar el beneficio de los consumidores, por lo que los organismos antimonopolios no debieran tolerar la discriminación arbitraria de ciertos clientes a través del uso de promociones de venta. Es decir, se debe utilizar un criterio general para la entrega de los premios y promociones que no discrimine a los clientes de manera arbitraria o por razones subjetivas. En el mercado de los combustibles líquidos las promociones han seguido hasta ahora una política popular, que trata de captar la mayor cantidad de clientes posibles con productos que incentivan la compra de combustible de una marca determinada. Tampoco se ha hecho diferencia en el tipo de combustible comprado por los clientes para reclamar la promoción.

Por último, otras consideraciones sobre la legalidad del uso de las promociones de venta en el mercado de los combustibles se basan en el impacto que pueda ocasionar una promoción autoliquidable en el mercado del artículo promocionado. Esta consideración se da más fuertemente en las llamadas promociones cruzadas, que es una alianza entre empresas para incentivar de manera conjunta el consumo de sus productos beneficiándose de la marca del otro. Esto puede provocar reclamos de los agentes en los mercados relacionados que pierden participación de mercado o ven disminuido el valor de su producto debido a los descuentos en los precios promocionales. Los organismos antimonopolio pueden aceptar o no estos reclamos dependiendo de las condiciones que se den en el mercado en particular. Sin embargo, si las promociones cumplen con las condiciones que la jurisprudencia le impone, como ser limitadas en el tiempo y que produzcan un beneficio tanto al consumidor como a los productores y vendedores, es poco probable que estos reclamos encuentren amparo en los organismos antimonopolio.

La existencia de organismos de antimonopolio garantizan un importante grado de protección para los consumidores en Chile; de hecho, hasta ahora no ha habido juicio alguno contra las distribuidoras de combustibles.

## 6. Conclusiones

Luego de la desregulación de la distribución de combustibles en 1978, las distribuidoras comenzaron a utilizar diferentes estrategias de marketing para mantener o aumentar su participación de mercado. Es el caso de las promociones, en que las distribuidoras de combustible ofrecen a los consumidores productos percibidos como de precio bajo y buena calidad. Estas promociones son tales que los clientes adquieren los productos a un precio muy por debajo de sus precios de reserva, generando un excedente valorado por éstos. Este excedente es internamente traspasado al gasto en bencina, obteniendo así un “precio final” más bajo por litro de combustible. Este fenómeno, denominado *bundling*, se produce en la gran mayoría de las promociones realizadas.

Las primeras promociones fueron desarrolladas en 1987 como un mecanismo para evitar una guerra de precios con distribuidoras más pequeñas que sí podían bajar sus precios pero no tenían un tamaño suficiente como para levantar una promoción. Desde entonces las distribuidoras no han podido dejar de hacer promociones, a pesar de la disminución, según ellas, del efecto positivo de éstas para sus utilidades, y de la dificultad cada vez mayor para ofrecer productos promocionales de alto interés para los consumidores. Las promociones ya no son el elemento diferenciador que llegaron a ser, ya no ayudan a que el combustible deje de ser un *commodity*. Actualmente las distribuidoras se encuentran en un ciclo vicioso no rentable, ya que podrían estar mejor si ninguna de ellas hiciese promociones, pero en ese escenario cada una tendría un incentivo a volver a hacerlas, terminando nuevamente con todas las distribuidoras realizando promociones (dilema del prisionero).

La administración de ingresos (*revenue management*) busca maximizar el beneficio de una empresa ya sea por vía de la extracción de ingresos a los consumidores o por la vía de la optimización de la provisión de servicios a los consumidores; lo mismo que ocurre con *bundling*. Si lo que predomina en el uso de estas herramientas es la extracción de ingresos y no la eficiencia, entonces *bundling* sería negativo desde la perspectiva de beneficio social y desde la defensa de la competencia. Pero si lo que predomina es la mejora del servicio o la mayor disposición de bienes, entonces el uso de *bundling* favorecería a la competencia y debería ser promovido (Tarzijan y Paredes, 2005). Este trabajo entrega elementos que indican que este último es el caso de las firmas que componen la industria de distribución de combustibles, la cual enfrenta demandas con alguna elasticidad “menor a infinito”, es decir, frente a un aumento del precio se pierde parte de los clientes, no todos; y donde los consumidores son heterogéneos (el hecho que algunos opten por la promoción y otros no, lo demuestra). Una estrategia de precios diferenciados como *bundling* es más rentable que una de precio único, ya que permite servir a más consumidores (efecto de primer orden). Por su parte, para que *bundling* fuera análogo a una acción de poder monopólico y se asocie a discriminación de precio en la industria de distribución de combustibles debiera constatarse algún acuerdo en precios o algún acuerdo en promociones. Según la evidencia empírica (promociones realizadas, incluidas en anexo de este trabajo), en esta industria al

menos no hay un acuerdo en promociones ya que éstas son realizadas a destiempo y en forma muy diversa por las diferentes distribuidoras.

A pesar de que se han definido algunos índices de desempeño para medir el éxito de una determinada promoción, estos índices sólo sirven para ver si los productos fueron de gusto de los consumidores pero no para definir si la promoción fue buena o no para la distribuidora. Es interesante tener en cuenta que para los consumidores las promociones de dos o más distribuidoras no son excluyentes, teniendo así el beneficio de participar en todas simultáneamente (en un periodo de tiempo tan corto como un día, es posible tener acceso a dos promociones, simplemente cargando medio estanque en cada estación de servicio en promoción). Ahora bien esto podría atenuarse si se ofrecieran promociones sólo a aquellos consumidores que llenen el estanque (independiente de lo que carguen, pero con un mínimo de litros por supuesto).

No es posible confirmar estadísticamente la hipótesis propuesta por las distribuidoras de combustible de que antes de 1993 las promociones producían un aumento de participación de mercado de algunos puntos porcentuales, pero que después de dicho año el aumento ha sido de apenas un punto porcentual o nulo (ver anexo).

Debido a que en esta industria la elasticidad cruzada entre las marcas es alta y a que la necesidad de cargar combustible muchas veces debe ser satisfecha casi instantáneamente donde se esté, se hace difícil fidelizar a los consumidores. Una forma de fidelización que no es usada hoy, podría ser una combinación del concepto de autoliquidables con acumulación de puntos, es decir, donde los consumidores adquieran un producto en forma inmediata pero además que pueda juntar puntos que le sirvan para obtener otro beneficio futuro. Es interesante notar que no hay programas de lealtad, siendo que éstos han mostrado funcionar muy bien en muchas otras industrias (por ejemplo, aerolíneas, farmacias, grandes tiendas, y supermercados). La percepción de las distribuidoras de combustibles es que los planes de lealtad no son factibles ya que generan un alto nivel de pasivos y además los clientes prefieren una recompensa instantánea. En otras industrias estas dos razones también están presentes, sin embargo no han sido un impedimento para desarrollar programas de lealtad en forma exitosa. Más aún, en otros países, dentro de esta misma industria de distribución de combustible, también lo han logrado.

## Anexo: Promociones en Chile

En la figura de este anexo se contrastan las promociones históricas realizadas por las distribuidoras de combustible con sus respectivas participaciones de mercado. Esta información fue obtenida a través de una exhaustiva búsqueda en los diarios y posteriormente complementada en forma parcial por las mismas distribuidoras. Es importante recalcar que no es información completa, lo que podría conducir a conclusiones erróneas.

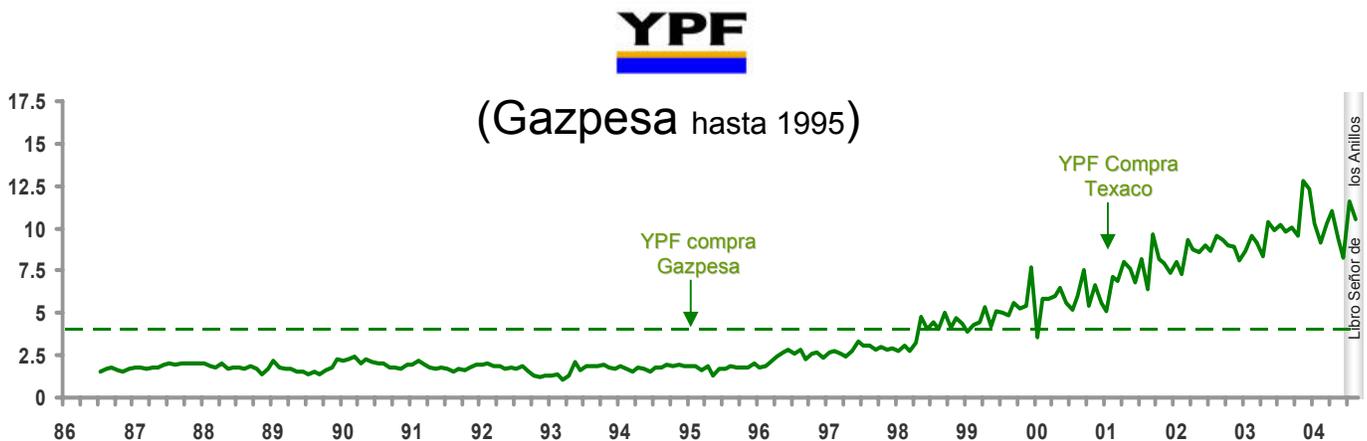
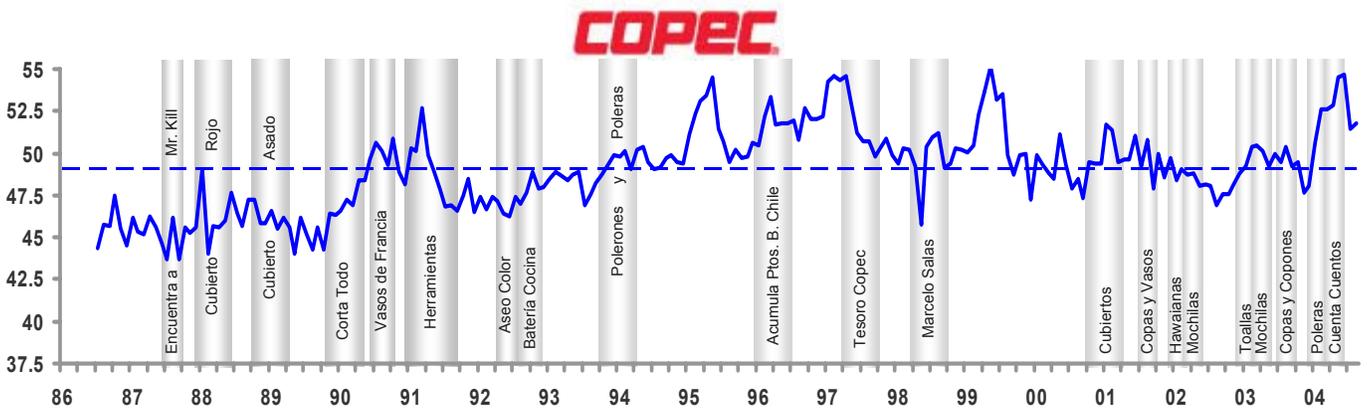
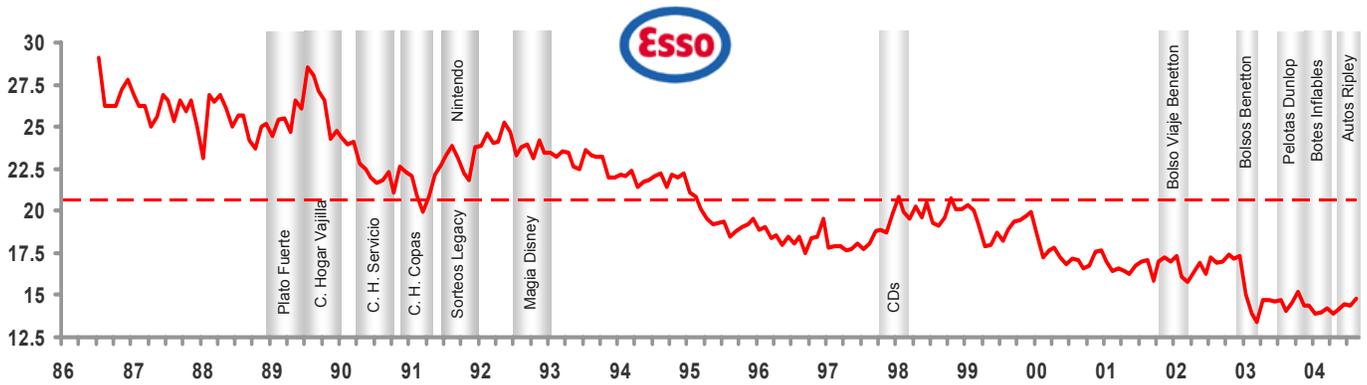
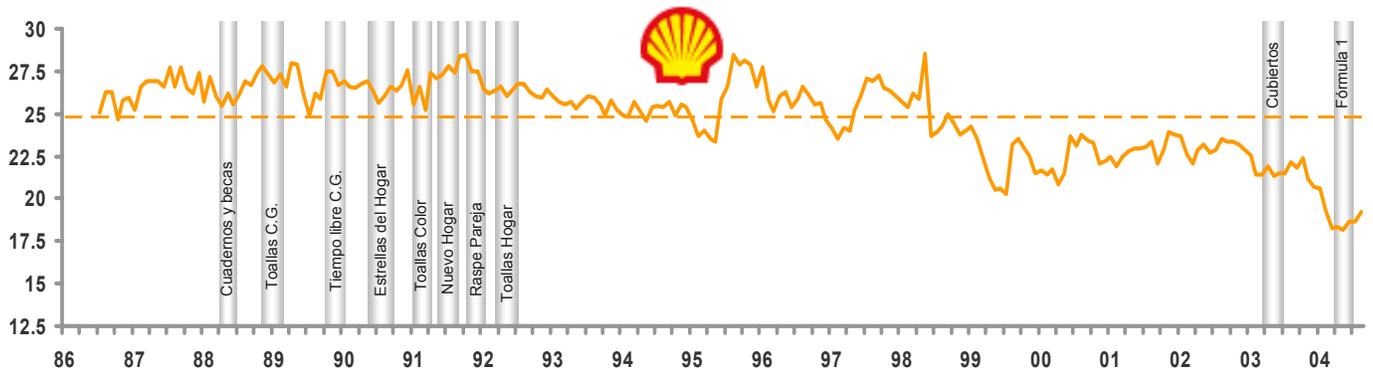
Se desarrolló un modelo econométrico para poder confirmar lo que dicen las distribuidoras de combustibles acerca del decreciente impacto de las promociones en la participación de mercado. En base a la información recolectada se definieron dos ventanas de tiempo entre las cuales se intentó validar la hipótesis planteada por las mismas distribuidoras de que en un comienzo las promociones tenían impacto y que posteriormente este impacto desapareció. En base a los datos recolectados, la primera ventana considerada fueron los años 1989-1992 (ambos incluidos) y la segunda ventana los años 2002 y 2003. Para identificar la ventana se creó una variable dummy  $v$ , que es igual a cero para la primera ventana e igual a 1 para la segunda ventana. Se crearon otras dos variables dummies, una para identificar cuando solamente la distribuidora  $i$  estaba en promoción  $p_i$ , y la otra para identificar cuando solamente competidores de la distribuidora  $i$  estaba(n) en promoción  $p_{-i}$ . La variable dependiente del modelo es la participación de mercado, la cual se denota por  $s_i$ . De esta forma, el modelo queda definido por:

$$s_i = \beta_0 + \beta_1 p_i + \beta_2 p_{-i} + \beta_3 p_i p_{-i} + \beta_4 v + \beta_5 v p_i + \beta_6 v p_{-i} + \beta_7 v p_i p_{-i}$$

Este modelo permite ver el impacto de las promociones cuando sólo la distribuidora  $i$  está en promoción, cuando sólo alguien de la competencia de  $i$  está en promoción, y cuando ambos  $i$  y  $-i$  están simultáneamente en promoción. Además permite aislar el efecto de las promociones entre una y otra ventana de tiempo.

Las estimaciones de los parámetros son muy inestables y su interpretación en muchos casos es contradictoria. Se exploraron modelos alternativos como por ejemplo incluyendo variables para identificar a cada distribuidora y ajustar los parámetros con toda la información. En este modelo se impone la restricción de que los parámetros son iguales para todas las distribuidoras. De todas formas, tampoco se pudo validar la hipótesis.

Para poder confirmar lo que dicen las distribuidoras en caso de que efectivamente la hipótesis sea verdadera, es necesario contar con toda la información precisa de las promociones, incluyendo inicio y término de éstas, e incluso el tipo de promoción y algún índice de impacto.



# Referencias

## (a) Bundling

1. Adams, William J. and Janet L. Yellen (1976). "Commodity bundling and the burden of monopoly", *Quarterly Journal of Economics* **90**.
2. Altinkemer, Kemal (2001). "Bundling e-banking services", *Communications of the ACM* **44** (6): 45–47.
3. Bakos, Yannis and Erik Brynjolfsson (1997). "Aggregation and disaggregation of information goods: Implications for bundling, site licensing and micropayment systems", *Proceedings of Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*. D. Hurley, B. Kahin, and H. Varian, eds. In press.
4. Bakos, Yannis and Erik Brynjolfsson (1999). "Bundling information goods: Pricing, profits, and efficiency", *Management Science* **45** (12).
5. Bakos, Yannis and Erik Brynjolfsson (2000). "Bundling and competition on the Internet", *Marketing Science* **19** (1): 63–82.
6. Cready, William M. (1991). "Premium bundling", *Economic Inquiry, Huntington Beach* **29** (1): 173–181.
7. Dansby, Robert E. and Cecilia Conrad (1984). "Commodity bundling", *AEA Papers and Proceedings* **74** (2).
8. Fuerderer, Ralph, and Andreas Herrmann, and Georg Wuebker, (1999). "Optimal bundling: Marketing strategies for improving economic performance", *Springer-Verlag, Berlin, Germany*.
9. Hanson, W.A. and R.K. Martin (1990). "Optimal bundle pricing", *Management Science*, **36**: 155–174.
10. Salinger, M. (1995). "A graphical analysis of bundling", *Journal of Business*, **68**.
11. Schmalensee, Richard (1982). "Commodity bundling by single-product monopolies", *Journal of Law and Economics* **25**.
12. Schmalensee, Richard (1984). "Gaussian demand and commodity bundling", *The Journal of Business, Chicago* **57** (1): S211–S230.
13. Stigler, G. (1968). "A note on block booking", *The Organization of Industry*.
14. Tirole, Jean (1988). "The Theory of Industrial Organization", *The MIT Press*.
15. Venkatesh, R. and Vijay Mahajan (1993). "A probabilistic approach to pricing a bundle of products or services", *Journal of Marketing Research, Chicago* **30** (4): 494–508.

16. Yadav, Manjit S. and Kent B. Monroe (1993). "How buyers perceive savings in a bundle price: An examination of a bundle's transaction value", *Journal of Marketing Research*, Chicago **30** (3): 350—358.
17. Yadav, Manjit S. (1994). "How buyers evaluate product bundles: A model of anchoring and adjustment", *Journal of Consumer Research* **21**.

## **(b) Combustibles**

1. Adweek (1987). "Shell pumps \$10 Million into promotion", *Section: National Newswire*, May 4.
2. Canadian Business and Current Affairs, Marketing (1992). "Books win battle of gas pump promos", January 20.
3. Canadian Press Newswire (2000). "Gas Pains? Retailers pump marketing campaigns, price competition", March 20.
4. Canadian Press Newswire (2000). "Gas Pains? Retailers pump marketing campaigns, price competition", March 20.
5. Cruz, Miguel Angel (1999). "Estaciones de servicio, La unión hace la fuerza", *Publimark*, Julio: 6-10.
6. CSNews Online (2003). "Shell gives away \$10,000 in free gas", June 11.
7. CSNews Online (2003). "Shell Launches Ski Promotion", December 22.
8. Debenham, Cathy (1995). "Adwatch: Sector Survey – Esso and Shell provide the ultimate filling-station experience", *Haymarket Publishing Services Ltd, Marketing*; May 4, pg.12
9. Dorlhiac P., Polanco P. (2002). "El Punto de Venta Generador de Imagen Corporativa" Caso: Pronto Copec, Universidad Diego Portales.
10. Dwek, Robert (1991). "Bellow the line: Slick sales promo for Total Oil – Sales promotion" *Haymarket Publishing Services Ltda. Marketing*: November 28.
11. Dwek, Robert (1992). "Shell promos for service stations: Petrol" *Haymarket Publishing Services Ltd, Marketing*; April 2.
12. El Mercurio, 9 de julio 2004. Ediciones Especiales "Tiendas de Conveniencia".
13. Encuesta Centro de Global Management (2004). "Tiendas de Conveniencia en Chile", Julio.
14. Fuentes R., Paredes R. y Vatter J. (1994). "Desregulación y Competencia en el Mercado de la Gasolina". *Centro de Estudios Públicos, CEP*.
15. Global News Wire (1999). "Shell debuts loyalty program" *Media and Marketing Poland*: November 18.

16. Greenberg, Karl (2004). "Promotions: CP Card To Fuel Purchases", *Section News; Promotions*, July 26.
17. Haymarket Publishing Services (2003). "MG Rover runs free fuel promotion" *Direct Brief*, pg. 10; February 13.
18. Haymarket Publishing Services Ltda (1986). "New Campaign: Esso starts two way attack" November 28.
19. In Store Marketing (2002). "Total Promotion", Pg. 8, December 2.
20. Jereski, Laura Honrad (1984). "Marketers Fuel promotion Budgets" *Marketing and Media Decisions*. New York: Sep. **19** (11): 130-133.
21. Jurisprudencia Antimonopolio Chilena del Decreto Ley N° 211 de 1973: Dictámenes de la antigua Comisión Preventiva y Resoluciones de la antigua Comisión Resolutiva. (Obtenidas de la página web de la Fiscalía Nacional Económica: [www.fne.cl](http://www.fne.cl))
22. Marketing (1996). "Below the line: Petrol promotion", May 9.
23. McCullagh, Valle and Baltazar (1999). "Drumming for the mass market's attention may yet pay off; Business and management practices", *Energy Marketing*; February 1999, **2** (1): 20-25.
24. Medina, Silvia (2002). "Tiendas de conveniencia, El anzuelo del negocio de los combustibles", *Publimark*, p24-28.
25. Núñez, Osmán (2001). "Estrategias de valor agregado: El caso de los productos commodity", *Universidad Diego Portales*.
26. Oliver, Brian (1991). "Harnessing the power of premiums: Free gifts must be relevant to the brand and the audience. Brian Oliver looks at four success stories." *Haymarket Publishing Services Ltd, Marketing*: November 14.
27. Ortúzar, W. y Arraigada (1978). "Jurisprudencia de la Comisión Resolutiva", *Editorial Andrés Bello*.
28. Paredes, Ricardo (1995). "Jurisprudencia de las comisiones antimonopolios en Chile", *Estudios Públicos* **58**.
29. Paredes, Ricardo. "Análisis de la denuncia de Kemifar en contra de Roche y del Dictamen 1140".
30. Saddleton, Lucy (2001). "Year old royalty card becomes Sunoco's single most attractive offer" *Brunico Communications Strategy*; September 10.
31. Tarziján, J. y R. Paredes (2005). "Organización Industrial para la Estrategia Empresarial", *Prentice Hall*, México, segunda edición.
32. Toronto (1992). "Gas promotion takes off: rewarding customers with air travel." Nov 23, **97** (46): 4.

33. USA Today (2001). "As gas price soar, hotel offers Hill get you pumped" *Maean, Va*;  
May 25.