



COMPETIR EN TIEMPOS DIFÍCILES

Por: Barry Berman

**Estrategias de precios y
diferenciación para empresas
de distribución minorista**

INTRODUCCIÓN

En la actual coyuntura económica, caracterizada por un crecimiento bajo o nulo, cualquier empresa que lleve su negocio “como de costumbre”, con las estrategias y tácticas de siempre, no podrá prosperar e, incluso, puede ver amenazada su supervivencia. Esto se ve sobre todo en el sector de la distribución minorista, aunque es igualmente extrapolable a cualquier otro.

Existen dos estrategias que las empresas del sector de la distribución pueden seguir. La primera es la estrategia del coste bajo. Según esta, el minorista con la estructura de costes más baja aventaja a la competencia, que no puede seguirle. Esta estrategia cobra su especial importancia en periodos de crisis, cuando una gran parte del mercado está buscando precios económicos. Para conseguir precios bajos, los distribuidores necesitan reducir su estructura de costes operativa mediante distintas estrategias (autoservicio, empleo más eficiente de la fuerza laboral, uso de ubicaciones menos costosas, optimización de la cadena de abastecimiento, reducción del inventario, etc.).

La segunda alternativa estratégica para los minoristas es diferenciar sus productos y servicios frente a la competencia. La diferenciación puede basarse en la calidad del servicio al cliente o en el carácter realmente innovador de los productos. La estrategia de la diferenciación es más atractiva para un segmento de mercado más preocupado por la calidad del servicio o la originalidad del producto que por sus precios.

Existe asimismo una estrategia intermedia, basada en la creación de valor, que combina las ventajas del precio y la diferenciación. El valor no necesariamente se crea ofreciendo el precio más bajo o un producto más diferenciado, sino, más bien, compensando el precio por la diferenciación o la diferenciación por el precio, en función de los deseos del mercado objetivo. Así, pueden ofrecerse únicamente aquellos servicios que el cliente requiere como condición previa para comprar un producto, o solo los que el cliente está dispuesto a pagar porque significan mucho para él.

En *Competing in Tough Times* ('Competir en tiempos difíciles'), Barry Berman describe el funcionamiento de cada una de estas tres estrategias principales y nos ofrece lecciones que, por su carácter a la vez genérico y concreto, encuentran su aplicación no solo en el ámbito de la distribución del que fueron extraídas, sino en cualquier otro sector con retos y problemas similares.

EL FUTURO INCIERTO DE LOS MINORISTAS GLOBALES

El indicador más preocupante de la mala salud del sector de la distribución son los datos que muestran el estancamiento o disminución de la venta en las tiendas de muchos minoristas. La caída de las ventas afecta directamente a los beneficios, el valor de las acciones, la capacidad adquisitiva, los gastos operativos y la búsqueda de financiación de los minoristas. Según datos recopilados por *Retailer Daily*, en 2009, varias cadenas minoristas en Estados Unidos han

registrado ventas negativas: Target, Sears, Supervalve, Best Buy, Home Depot y muchos otros. Esto se debe al hecho de que el consumidor gasta menos y su compra se ha vuelto más escasa. Como consecuencia de la crisis crediticia, el préstamo y el gasto están peor vistos que el ahorro.

De manera indirecta, el crecimiento lento de las ventas aumenta la competencia entre los minoristas, que intentan expandir su oferta con nuevas mercancías no relacionadas para compensar las pérdidas. Esta forma de competencia intensificada se conoce como la *difuminación* del formato.

Este último fenómeno crea un círculo vicioso de acción y reacción: un minorista que pierde ventas en un formato necesita compensar sus beneficios de manera rápida y agresiva. Un ejemplo al respecto son las farmacias, que se ven obligadas a vender tarjetas de felicitación, chocolates y cosmética para compensar las ventas perdidas por el hecho de que las cadenas Wal-Mart y Target han incorporado departamentos de farmacia en sus tiendas.

El alto grado de competencia entre los distintos formatos de distribución existe en todo el sector. Así, Wal-Mart, Kohl's, Costco y Target cuentan con secciones enteras de utensilios de cocina, ropa, electrónica de consumo, joyería, etc. Quien quiera comprarse gafas, puede hacerlo en Costco, Sears, BJ's, en las cadenas o tiendas independientes de óptica. Los negocios complementarios de Costco (gasolineras, farmacias, ópticas, fotos instantáneas, agencias de viajes) supusieron en 2009 el 15 % de los ingresos para la compañía.

Los comercios minoristas se vieron muy afectados por la actual crisis debido a los altos costes fijos del arrendamiento y mantenimiento de los espacios comerciales. A diferencia de los fabricantes, los minoristas no pueden reducir sus costes laborales cerrando fábricas temporalmente o externalizando la producción allí donde sea menos costosa.

Como consecuencia de las ventas reducidas, de la competencia de otros formatos minoristas y de los costes operativos muy altos, muchas empresas del sector de la distribución son vulnerables a la bancarrota o la liquidación, por lo que necesitan adoptar cuanto antes estrategias concretas de reposicionamiento. Estas estrategias pueden basarse en la bajada del precio, la creación del valor o la diferenciación.

Si se deciden por la bajada del precio, los minoristas deben tener cuidado de que los servicios considerados importantes por sus clientes no sean reducidos o eliminados. Una manera de evitar este riesgo es recurriendo a la fijación de precios por separado. Así, un minorista de electrodomésticos puede facturar precios separados para el producto

que vende, su entrega a domicilio, instalación y retirada del electrodoméstico antiguo, etc. Esta estrategia de precios por separado satisface tanto las necesidades del segmento bajo de los consumidores (dispuesto a hacer por su cuenta todos los servicios) como del segmento alto (que espera recibir todos estos servicios). También le permite al minorista igualar los precios a los de sus competidores al no ofrecer servicios complementarios. Igualmente, únicamente cobra a sus clientes por los servicios que estos desean.

Si la opción es la diferenciación, un minorista debe tener cuidado de no basarla sobre un mercado nicho. Una manera eficaz de diferenciarse es usar el micromarketing allí donde las tiendas están agrupadas según sus mercados especializados. De esta manera, una cadena de electrodomésticos puede ofrecer neveras pequeñas en sus tiendas céntricas y neveras más grandes en sus tiendas suburbanas y rurales. Un supermercado puede usar micromarketing para ofrecer raciones familiares de chuletas de cordero en las tiendas de los vecindarios donde predominan las familias, y vender raciones individuales en tiendas más visitadas por individuos solteros.

Los minoristas también pueden establecer diferentes unidades organizacionales para cada uno de sus principales segmentos. Esta estrategia es la más difícil de implementar, dado que cada segmento de consumidores tiene unas necesidades muy diferentes entre sí que los responsables de las empresas minoristas deben detectar y satisfacer. Sin embargo, hay organizaciones que saben hacerlo muy bien. Albrecht Brothers es la propietaria de dos marcas, Aldi y Trader Joe's, que siguen estrategias muy diferentes entre sí. Aldi está más orientada hacia aquellos consumidores dispuestos a prescindir de ciertos servicios a cambio de un precio más bajo. El cliente de Trader Joe's es habitualmente un *gourmet* al que le gusta experimentar con comida exótica o múltiples variedades de café, té y aceite de oliva. Igualmente, las cadenas Nordstrom y Nordstrom Rack se diferencian en su selección de productos, fijación de precios, servicio al cliente y ambiente en las tiendas.

LAS ESTRATEGIAS DE BAJO COSTE

Hay minoristas que logran crear valor basándose solamente en los precios bajos de sus productos. La ventaja del precio bajo permite competir bien con la competencia directa e indirecta, y es una buena estrategia para ganarse a los consumidores hipersensibles al precio y más cautos en tiempos de recesión. Otro beneficio adicional es la retención de aquellos clientes que hayan permanecido sensibles al precio una vez pasada la crisis.

Sin embargo, el uso de la estrategia de precios bajos no debe interpretarse como licencia para competir con minoristas como Wal-Mart solo por el precio. Dada la escala de operaciones de esta cadena minorista, la eficacia de su capacidad negociadora y de su cadena de suministro hace que su posición sea casi imbatible. No obstante, se puede competir eficazmente cobrando un pequeño extra sobre los precios de Wal-Mart. Esta estrategia reconoce que existen muchos consumidores más que dispuestos a pagar un pequeño extra por mayores niveles de servicio al cliente y conveniencia.

Para poder ofrecer los precios más bajos o entre la gama baja, los minoristas necesitan prestar una atención constante a su estructura de costes general. Una manera de mantener los costes bajos es teniendo una cadena de suministro eficiente (mantener el inventario reducido, hacer entrega en tienda y transmitir en tiempo real la información sobre ventas a los proveedores), usando locales de bajo coste y utilizando la fuerza laboral de una manera más eficiente (rotación de tareas para los empleados y adaptación de su horario a la época de compras).

Los minoristas de bajo coste utilizan una o varias estrategias para mantenerlo: se centran en solo uno o dos segmentos de consumidores (para reducir las exigencias del inventario), ofrecen el producto básico (con pocos servicios adicionales), proporcionan un beneficio mejor que la competencia (una estrategia excelente de marca blanca, por ejemplo) o cuentan con operaciones excelentes que emplean fuerza laboral mínima para mantener bajos los costes.

El efecto general del ahorro en costes puede ser considerable, sobre todo si la estrategia de reducción de gasto se integra de manera eficaz en la estrategia general del minorista.

En el caso de la cadena Aldi, tenemos un buen ejemplo de cómo se puede crear y mantener una estrategia de reducción de gasto. Según dos investigaciones académicas realizadas al respecto, la principal ventaja que posee Aldi sobre su competencia se debe más a la eficiencia operacional de la compañía que a su poder negociador sobre sus proveedores. El uso de locales económicos que minimizan el coste del alquiler, de los lineales sencillos, de pocas señales y paneles, de la estandarización de los precios en todas sus tiendas, y también el coste menor del mantenimiento del inventario (dada la selección limitada de productos) contribuyen a que Aldi tenga costes menores que los demás minoristas. La cadena tampoco cuenta con oficinas bancarias o farmacias en sus establecimientos. Acepta las tarjetas de débito, pero no las de crédito o cheques. Para ahorrar en costes laborales, los horarios de las tiendas están limitados a las horas de máxima afluencia de clientes.

El efecto combinado de todas estas estrategias ha hecho que Aldi pueda presumir de ser la empresa más eficiente en el mercado de la alimentación. El gasto total de Aldi en logística, estructura, alquiler, marketing y personal representa tan solo un 13-14 % del coste total de un artículo que vende, mientras que para los supermercados tradicionales llega a un 28-30 %. La estrategia general de reducción de coste de Aldi ha sido tan eficaz, que Wal-Mart tuvo que retirarse de Alemania por no poder competir con esta cadena.

A pesar de todo, los responsables de Aldi son conscientes de que no pueden minimizar los costes en todas sus operaciones. Aunque el cliente se ve obligado a traer sus propias bolsas y a dejar un depósito por cada carro de compra que utiliza, Aldi se preocupa de tener el suficiente número de cajeros para evitar la formación de colas en las cajas.

Tal y como vemos en el caso de Aldi, un minorista de bajo coste puede sacar beneficio de un precio que, para la mayoría de sus competidores, supondría pérdidas. Estos competidores de coste más alto perderían aún más dinero si intentaran igualar al contrincante de bajo coste. La ventaja de bajo coste es especialmente importante para los consumidores que guardan poca o ninguna lealtad a ningún minorista, para los grupos de consumidores que se han visto más afectados por la crisis y para los consumidores que se han pasado a los minoristas de bajo coste.

LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN: RECURSOS HUMANOS

Un minorista puede optar por la vía de la diferenciación ante sus competidores directos e indirectos. Esta estrategia supone varios beneficios importantes. De entrada, una estrategia basada en la diferenciación es difícil de copiar. Aunque un competidor puede fácilmente emular los precios de un minorista, le sería mucho más difícil competir sobre la base de una marca blanca propia o una estrategia apoyada en niveles excelentes de servicio al cliente. Además, la competencia por precio tiene menos efecto sobre los minoristas con una imagen distintiva. Por último, una estrategia de diferenciación es una fuente excelente de lealtad de los clientes. Los consumidores estarán dispuestos a recorrer distancias más largas para hacer compras en un establecimiento minorista si este posee atractivos únicos. Por esta razón, un minorista puede ver aumentada su tasa de venta por superficie.

Uno de los factores que más influyen en la diferenciación de una empresa minorista es el personal. Las mejores empresas de este sector son bien conocidas por sus políticas favorables de recursos humanos.

LOS BENEFICIOS ESTRATÉGICOS DE LAS ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE RECURSOS HUMANOS.

Existen dos principales ventajas estratégicas de unas políticas de recursos humanos efectivas: la cadena valor-beneficio (que describe la relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente) y el gasto menor en recursos humanos debido a una rotación del personal reducida.

La cadena valor-beneficio, una teoría formulada por tres profesores de la Harvard Business School, afirma que el valor añadido lo crean los empleados satisfechos, comprometidos, leales y productivos. La satisfacción y la lealtad de los empleados (gracias a la honestidad de la dirección, la calidad de los compañeros de trabajo, su autonomía y la compensación económica que reciben) se traducen en un servicio al cliente de alta calidad, y la lealtad de este hacia la marca. Los empleados son las personas en contacto directo con el cliente y, si ellos se sienten bien con la empresa, contagiarán la misma sensación a los clientes.

El concepto de la cadena de valor-beneficio asume la siguiente sucesión de eventos: 1) los beneficios y el crecimiento se ven estimulados por la lealtad de los consumidores; 2) la lealtad de los consumidores es consecuencia de su satisfacción; 3) la satisfacción del cliente se ve influida principalmente por la calidad del servicio ofrecido; 4) el valor lo crean unos empleados satisfechos, leales y productivos; 5) la satisfacción de los empleados es consecuencia de las políticas favorables de recursos humanos de la empresa, que les permiten ofrecer resultados a los clientes.

Hay pruebas empíricas que confirman la validez de este modelo teórico. Así, dos investigadores hallaron que en una muestra de 800 tiendas de la cadena Sears, un 5 % de aumento de la satisfacción de los empleados llevó a un aumento de 1,3 % en la satisfacción del cliente y a uno de 0,5 % en los ingresos. Otros dos investigadores encontraron que el compromiso percibido en los empleados ejercía un efecto directo sobre la calidad percibida de un producto o servicio entre los clientes de supermercados. La cadena Taco Bell descubrió que el 20 % de sus tiendas con la tasa de rotación más baja ha doblado las ventas y aumentado beneficios en un 55 % respecto al otro 20 % de tiendas donde la rotación era la más alta.

El segundo mayor beneficio de un estrategia de recursos humanos efectiva es la reducción de la tasa de rotación de empleados. Según estimaciones de The Coca-Cola Research Retailing Council, el sector de los supermercados tiene un coste anual en rotación de empleados que puede exceder en un 40 % sus beneficios anuales enteros.

La Federación Nacional Minorista de EE. UU. considera que la rotación general de los empleados en el sector ronda el 59 %, mientras que en las mejores empresas minoristas ese porcentaje está entre un 4-15 %.

LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS MEJORES EMPRESAS MINORISTAS.

El objetivo de cualquier programa de recursos humanos eficaz en una empresa minorista debe ser contratar, formar permanentemente, motivar y retener a los empleados que, a su vez, disfrutan trabajando, sienten verdadera pasión por los productos que venden y disfrutan atendiendo a los clientes de su tienda.

La mayoría de las empresas de referencia en el sector de la distribución emplean estrategias de recursos humanos que se caracterizan por una cultura corporativa orientada al empleado, altos salarios y beneficios para los empleados y directivos, compensaciones moderadas para los altos ejecutivos, el reconocimiento de la importancia de la formación continua, la evaluación continua de los empleados y directivos, y la participación de los empleados en los beneficios en forma de acciones, reparto de beneficios e incentivos.

En empresas como Costco, por ejemplo, el coste laboral representa el 70 % de todos los gastos, por lo que han sido objeto de las críticas de algunos analistas de Wall-Street, que consideraban esa cantidad demasiado generosa. Aunque estos analistas querrían que Costco no ofreciera beneficios tan grandes a los empleados, con una política de devolución más estricta y beneficios mayores, para los directivos de Costco el beneficio a largo plazo es prioritario y las políticas criticadas por Wall-Street son las que lo van a hacer posible. Desde sus comienzos, la filosofía de la compañía ha sido pagar más que la media, ofrecer un salario que permita vivir, tener un ambiente positivo para, así, poder contratar a mejores candidatos, que se quedarán más tiempo en la empresa y serán más eficientes.

La productividad de las tiendas de la cadena Costco es el resultado de los salarios altos y de los mejores beneficios por hora que reciben sus empleados. En 2010, el salario por hora en esta empresa era de un poco más de 19 dólares. Los empleados a tiempo completo en Costco alcanzan el salario más alto en su categoría tras haber cumplido 5 años dentro de la empresa. El deseo de Costco de pagar salarios altos y, al mismo tiempo, ser minorista de bajo coste requiere que los empleados sean altamente productivos y su gestión, muy creativa.

Estas estrategias representan un contraste muy marcado con aquellos entornos caracterizados por una formación mínima para los empleados, salarios e incentivos bajos, una rotación alta del personal, absentismo e

impuntualidad. Esto abre un círculo vicioso en el que la moral baja de los empleados, el servicio al cliente de baja calidad y la escasa lealtad de los consumidores son la norma.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN: DESARROLLAR MARCAS BLANCAS FUERTES

Los minoristas necesitan desarrollar productos distintivos de marca blanca que transmitan beneficios funcionales y emocionales importantes a sus compradores. Los beneficios funcionales tienen que ver con los atributos físicos de un producto (calidad, valor, frescura, salud y conveniencia). Los emocionales representan las consideraciones relacionadas con el significado que la imagen de marca tiene para los consumidores en cuanto a estatus, responsabilidad social, confianza o grado de sofisticación culinaria.

Desgraciadamente, muchas marcas blancas no tienen una imagen bien definida. Se las ve como simples alternativas de bajo coste al producto original hecho por el fabricante.

Las principales ventajas de tener un programa de marcas blancas fuertes para un minorista son una mayor lealtad del consumidor hacia la empresa, la importancia de las marcas blancas en la estrategia de la diferenciación, un poder mayor de negociación con los proveedores y unos márgenes de beneficio mayores.

CÓMO DESARROLLAR LOS BENEFICIOS FUNCIONALES DE UNA MARCA BLANCA.

Los beneficios funcionales de una marca blanca tienen que ver con su durabilidad, rendimiento, características, valor, sabor y salud (en el caso de los alimentos). Muchos minoristas han logrado crear una marca blanca distintiva ofreciendo productos como verduras y frutas troceadas, comida congelada que preserva el sabor, sabores exóticos, combinaciones poco frecuentes de ingredientes o alimentos sin azúcar o gluten.

Una marca blanca puede distinguirse funcionalmente poniendo énfasis sobre la calidad del producto frente al precio; llevando a cabo investigación de mercado para crear productos distintivos; buscando oportunidades en los mercados de comida sana, ecológica o étnica que experimentan un rápido crecimiento; trabajando más de cerca con los proveedores en la I+D de los nuevos productos; y siguiendo de cerca el éxito de ventas que cosechan las otras marcas blancas.

ÉNFASIS EN LA CALIDAD FRENTE AL PRECIO.

Aunque los productos de marcas blancas suelen venderse principalmente por su precio, muchos de los minoristas de referencia intentan desarrollar sus propias marcas blancas que también puedan venderse por su sabor, calidad o frescura. Varias marcas importantes del sector minorista han empezado a fabricar sus propios productos, que son funcionalmente superiores y cuestan más que sus rivales inmediatos.

Por ejemplo, toda la marca blanca Kirkland de Costco se basa en una proposición de valor clara: los productos Kirkland pueden tener precios más bajos que las marcas nacionales, pero también más altos, dependiendo de la percepción de valor que tenga el consumidor. En los años ochenta y noventa, cada vez que el precio del atún subía, los fabricantes de latas hacían conservas más pequeñas y de peor calidad. Costco, sin embargo, lo entendió de manera diferente: mejoró la calidad, subió el precio y logró vender más unidades de latas de atún, porque eran las mejores.

INVESTIGAR EL MERCADO PARA CREAR PRODUCTOS DISTINTIVOS.

Muchas de las grandes empresas minoristas toman parte activa en el desarrollo de sus marcas blancas, como se puede ver en las investigaciones de mercado que llevan a cabo para desarrollar nuevos productos. Estas organizaciones primero tratan de averiguar qué productos quieren sus clientes potenciales y luego buscan un fabricante para ello, es decir, lo contrario a la práctica habitual donde el minorista contacta con el fabricante para crear una marca blanca y luego intenta promocionarla.

Brooks Brothers, por ejemplo, tiene una línea de pantalones llamada Advantage chinos, realizada en algodón especialmente tratado para hacerlo resistente a manchas y arrugas. Consciente de que los hombres prefieren diferentes estilos y tienen cuerpos diferentes, la cadena minorista ofrece estos pantalones en tres combinaciones diferentes (estrechos, rectos y sueltos) y en tallas de cintura que van de 30 a 40 pulgadas, algo que sus competidores directos no hacen.

BUSCAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN MERCADOS DE ALIMENTACIÓN SANA, ECOLÓGICA O ÉTNICA.

Algunos minoristas como Trader Joe's, Aldi, Wegmans o Whole Foods han establecido y se ocupan de mantener la imagen de vigilantes siempre atentos a la mercancía que les proporcionan sus proveedores. La reputación que se han labrado es la de establecimientos que ofrecen a sus clientes productos sanos, ecológicos o que se pueden servir a la familia sin remordimientos de conciencia. La sensación que dan es que

son ellos los que se ocupan de los ingredientes para que el consumidor no tenga que hacerlo.

TRABAJAR DE CERCA CON LOS PROVEEDORES EN LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

El desarrollo y la investigación son a menudo necesarios para ver la aceptabilidad de los productos procedentes del extranjero en un mercado doméstico o para determinar la aceptación entre los clientes de diferentes tamaños de embalajes o diferentes ingredientes. Dado que muchos minoristas no cuentan con el personal o los recursos financieros para desarrollar nuevas marcas blancas por su cuenta, deben trabajar estrechamente con sus proveedores. Estos pueden ser empresas pequeñas con una presencia en el mercado limitada o grandes compañías que fabrican marcas conocidas y desean aprovechar su capacidad de exceso de producción.

Los encargados de compras de Trader Joe's pasan mucho tiempo con los fabricantes para desarrollar algunos de sus productos nicho, como *snacks* o golosinas. Trabajan codo con codo con sus proveedores casi artesanalmente hasta encontrar el producto adecuado.

SEGUIR DE CERCA EL ÉXITO DE VENTAS DE LAS MARCAS BLANCAS.

Los minoristas necesitan reevaluar constantemente el posicionamiento de sus marcas blancas frente a las otras marcas y a las oportunidades para nuevos productos (productos étnicos, oportunidades de creación conjunta de marcas, artículos relacionados con la salud, etc.). Obviamente, los productos de marcas blancas que se venden mal necesitan ser modificados o discontinuados. La eliminación de los productos que no se venden también abre la puerta al flujo de nuevos bienes.

Para fomentar la emoción, la cadena Trader Joe's cambia constantemente su cartera de marcas blancas. Dado que la compañía introduce más de mil nuevos productos cada año y almacena apenas unos tres mil en sus tiendas, necesita discontinuar constantemente los que no se venden. En cuanto se da cuenta de que ha cometido un error con un producto, los directivos de venta dejan de pedirlo y esperan que sus existencias se agoten.

LAS ESTRATEGIAS DE CONSEGUIR DISTINCIÓN EMOTIVA.

Demasiado a menudo, las marcas blancas carecen de una clara distinción emotiva o la que provocan es muy débil. Una cadena de alimentación puede lograr la distinción emotiva mediante el uso de la

creación de marcas conjunta, el reconocimiento de la importancia del envoltorio y el contar una historia sobre aquello que hace que el producto sea único.

En una *creación de marca conjunta*, una marca blanca se empareja con una fuerte y consolidada. Aunque el producto, de hecho, sigue perteneciendo al minorista, también obtiene el caché, la imagen y la fuerza del mercado de la marca del fabricante. Así, la cadena Costco empareja su marca blanca Kirkland con una marca doméstica que tiene una imagen fuerte, positiva y *premium*, como Starbucks, y la combina en la marca de café Kirkland.

Reconocer la importancia del embalaje. El embalaje de las marcas blancas está a menudo descuidado, flojo, sin distinción y pasado de moda. El embalaje se ve erróneamente como algo poco importante al que no se presta toda la atención que merece.

La compañía Publix es consciente de que el embalaje es parte de la creación de marca y de una promoción más efectiva de esta. Por ello, ha rediseñado recientemente el embalaje de sus marcas blancas con líneas más finas y colores más vivos. Los productos de Publix obtuvieron un aire más propio, limpio e inteligente, con mucho espacio en blanco y tipografía sencilla pero nítida.

Contar la historia sobre lo que hace que el producto sea único. Los consumidores experimentan sed informativa sobre los ingredientes de las marcas blancas, su lugar de fabricación y los estándares que deben cumplir. La historia sobre el producto puede transmitirse sobre la etiqueta, a través de las promociones periódicas, la página web, etc. Las historias efectivas pueden basarse en los ingredientes de los productos (naturales), su origen (agricultura local), la receta (una receta centenaria) y sus beneficios para la salud (bajo en sal).

LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS BASADAS EN EL COSTE, LA DIFERENCIACIÓN Y EL VALOR

LAS ESTRATEGIAS BASADAS EN EL COSTE.

Aunque la reducción de costes sea una reacción natural al entorno competitivo y económico actual, los minoristas deben cuidarse de las estrategias de reducción de costes tradicionales. Algunas investigaciones han demostrado que las compañías que han llevado a cabo reducciones de costes moderadas como respuesta inicial a la crisis económica son propensas a sobreactuar después con la reducción de precios más de la cuenta. Otro problema es que algunos minoristas pueden estar tentados a tomar un atajo, eliminando algunos servicios

esenciales al cliente en vez de llevar a cabo cambios estructurales a largo plazo (revisar las relaciones con los proveedores, por ejemplo).

Los minoristas tradicionales que adoptan la estrategia basada en costes necesitan transmitir de manera efectiva que son capaces de ofrecer precios competitivos a sus clientes. Para ello deben considerar el uso de su publicidad destinada a tienda y las páginas web, explicar los elementos de su estrategia de fijación de precios como la compra directa de los fabricantes o el recurso a los proveedores locales para reducir los costes del transporte, etc.

Un ejemplo de esta estrategia es la cadena Target, que ha comprendido que el diseño no lo es todo y que también el “buen precio puede ser chic”. Para reforzar esta estrategia, la empresa dedicó el 75 % de su presupuesto para publicidad a anuncios que llaman la atención por sus referencias al precio. Aunque Target haya reducido el precio de algunos de sus artículos, su campaña publicitaria es la principal responsable para el cambio de la percepción del consumidor, antes más favorable en este aspecto a Wal-Mart.

ESTRATEGIAS BASADAS EN LA DIFERENCIACIÓN.

Para llevar a buen término una estrategia de diferenciación, una empresa minorista necesita fomentar un servicio al cliente divertido, vender productos únicos (incluidas marcas blancas), ofrecer un servicio posventa de calidad y ganarse la confianza del cliente.

Al planificar una estrategia de diferenciación es importante comprender que el paisaje competitivo está en permanente cambio. Por ello, las estrategias que hace un año parecían competitivamente ventajosas, ahora ya pueden haber perdido su originalidad. Como ejemplos de esto se pueden citar los productos más sanos y *gourmet* de Aldi, la expansión de las marcas propietarias de Amazon o la posibilidad de compra online y recogida en tienda de Wal-Mart.

Los aspectos de la estrategia de diferenciación que cabe destacar son los siguientes: los empleados cuentan, no todas las marcas blancas fueron creadas iguales, es importante tratar a nuestra tienda como una marca que debe posicionarse, desarrollar y mantener la confianza del cliente, la experiencia en las tiendas cuenta y hay que ofrecer la experiencia múltiple e integrada a los clientes.

Los empleados cuentan. La satisfacción de los empleados influye en los beneficios, por lo que los minoristas deberían pagarles más, concederles más autonomía en la toma de decisiones y crear un ambiente donde se valore la excelencia en el rendimiento.

Conscientes de todo ello, algunos minoristas adoptan incentivos basados en el cumplimiento o superación de objetivos específicos de ventas, beneficios o satisfacción de los clientes por parte de la tienda o de determinado equipo. Esto tiene un efecto energizante sobre los empleados y los motiva a actuar como si fuesen directivos (llegar temprano en la temporada alta de ventas, supervisar el trabajo de los demás y rotar puestos cuando surja la necesidad).

Otro buen ejemplo de incentivo consiste en premiar el rendimiento en ventas o beneficios únicamente en aquellos casos en que también se han cumplido las expectativas del cliente. Esto garantiza que los objetivos financieros no se están cumpliendo a costa del servicio al cliente.

No todas las marcas blancas fueron creadas iguales. Algunas marcas blancas de más éxito se han convertido en favoritas de los consumidores dada la combinación de distinción, calidad y valor de la que son fruto. Los minoristas deben verse a sí mismos como gestores de marcas que entienden las necesidades del mercado, traducen productos extranjeros de moda al gusto doméstico y trabajan con los proveedores para desarrollar productos que realmente destaquen por su sabor, características, calidad y estilo.

Existen posibilidades enormes para los minoristas en el campo de las marcas blancas. Una de ellas, por ejemplo, podría ser desarrollar marcas blancas para segmentos de mercado diferentes. Un “buen” producto alternativo debería venderse a base de su diferencia de precio con la marca dominante, mientras que “el mejor” producto debe poseer una ventaja de calidad sobre la marca dominante del mercado.

Tratar la tienda como si fuese una marca: *el posicionamiento cuenta.* Al tratar su cadena de tiendas como una marca, los directivos deberían analizar los valores duraderos sobre los que se fundamenta, las estrategias de diferenciación, el mercado objetivo, etc. El concepto de marca también obliga a la dirección de la cadena a proteger a la marca de estrategias a corto plazo que pueden ser perjudiciales para su imagen a largo plazo.

El posicionamiento de las cadenas minoristas como L. L. Bean, Nordstrom o Amazon no ha cambiado desde que se fundaron, a pesar de la apertura de nuevos canales de venta y la adición de nuevas líneas de producto.

El desarrollo y mantenimiento de la confianza del cliente. Los minoristas necesitan transmitir a sus clientes que se preocupan verdaderamente por sus finanzas, seguridad, tiempo y por la calidad del producto que les venden. Esto se puede hacer mediante una cuidadosa preparación de los productos para la venta:

- La empresa debe rechazar vender aquellos productos que no cumplen con sus estándares de calidad, por muy demandados o rentables que sean.
- Debe publicar todas las opiniones, sean positivas o negativas, sobre los productos en su página web.
- Garantizar por escrito la ausencia de conservantes, ingredientes artificiales o no renovables en sus productos.
- Emplear un personal bien formado, capaz de ofrecer los productos más adecuados para los clientes en función de sus necesidades.
- Tener políticas de devolución claras
- Compensar a los empleados con el salario y no con comisiones. De esa manera se elimina el incentivo de exagerar las ventajas del producto y el peligro de ser poco convincente.

La experiencia en el interior de las tiendas importa. La experiencia que un cliente tenga en el interior de una tienda puede llevarle a la indignación, la satisfacción o el placer. La indignación puede ser consecuencia de largas colas en las cajas, de ausencia de existencias de productos populares o de un mal servicio al cliente. Por el contrario, el placer lo provocan las experiencias memorables, positivas e inesperadas, que convierten la compra en algo divertido y no tedioso. Los minoristas deben concebir las promociones o demostraciones de productos en las tiendas más como diversión que como una actividad cuyo principal atractivo es el precio.

Ofrecer una experiencia integrada a través de canales múltiples. Los minoristas deben ver las ventas por canales múltiples como complementarias y no competitivas entre sí. La cadena de ropa Nordstrom, por ejemplo, ha integrado perfectamente sus múltiples canales de venta (tiendas, catálogos, página web). Así, los pedidos hechos online pueden recogerse en la tienda una hora después de su formalización. Igualmente, el sistema de gestión de información de la compañía se ha mejorado para permitir la disponibilidad del inventario en sus múltiples canales de venta.

LAS ESTRATEGIAS BASADAS EN EL VALOR.

Una pregunta obvia es si una empresa minorista puede ofrecer un precio más bajo y aumentar su diferenciación al mismo tiempo. Una manera de combinar las estrategias de coste y diferenciación es enfocar el valor desde la perspectiva del cliente. Las estrategias basadas en el valor intentan combinar la calidad del producto, productos

diferenciados y un servicio al cliente cuya calidad no se ve perjudicada por los precios más bajos de los productos.

Los elementos del valor para el cliente son cuatro: resultados, calidad de procesos, precio y coste del acceso.

RESULTADOS.

Los resultados pueden referirse a la calidad general del producto (incluida la garantía) o a su conveniencia (prelavado, precocinado, “calentar y listo”, etc.). Un supermercado, por ejemplo, puede mejorar el aspecto del resultado de su proposición de valor para el cliente incluyendo una receta para la sopa que vende o vendiendo productos ecológicos o dietéticos.

CALIDAD DE PROCESOS.

Tiene que ver principalmente con los diferentes aspectos del servicio al cliente (vendedores bien informados, política de devolución clara, experiencia de compra divertida, un aparcamiento adecuado, etc.). Destaca en este aspecto el minorista Amazon.com, cuya página web es especialmente fácil de usar: esta facilidad impregna toda la experiencia que el cliente tiene con ellos.

EL PRECIO.

Es el coste final de la compra, que incluye también elementos como los gastos de envío o las condiciones de crédito. Una manera efectiva de competir aquí es fragmentar el precio final en el precio de entrega, instalación o retirada de los productos antiguos. Así, una tienda de ordenadores puede cobrar por separado la venta de un ordenador, la instalación del software o una garantía extendida para él. Así puede atraer tanto a aquellos compradores interesados únicamente en el producto como a aquellos que prefieren incluir también el servicio.

EL COSTE DEL ACCESO DEL CLIENTE.

Se refiere a las experiencias negativas del cliente, como pueden ser las cuotas de socios, el coste del aparcamiento, una ubicación de la tienda poco atractiva, la dificultad de encontrar lo que se busca o la dificultad de acceso a la tienda. Una manera de reducir significativamente este coste es fomentando los pedidos online o la entrega a domicilio.

FIN DEL RESUMEN

Biografía del autor

Barry Berman es profesor de negocios en la cátedra Walter 'Bud' Miller y director de un programa MBA en la Universidad de Hofstra. Ha sido coautor de *Retail Management: A Strategic Approach* (Prentice-Hall), uno de los mejores libros de texto para marketing minorista, que ha logrado su undécima edición y se ha traducido a múltiples idiomas.

Barry Berman es vicepresidente de la American Collegiate Retailing Association y cofundador de la American Marketing Association's Special Interest Group in Retail Management.