



Libro Minorización

Supervivencia de la marca en la era de poder de los minoristas

Lars Thomassen, Keith Lincoln y Anthony Aconis
Kogan Page, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Los grandes movimientos políticos, la religión y la transformación científica empiezan con una revolución. La “minorización” podría bien ser esa revolución en la mercadotecnia mundial. Lars Thomassen, Keith Lincoln y Anthony Aconis abogan por “colocar el menudeo en el centro de su negocio”. Los propietarios de marcas han tratado de hacerlo durante décadas, pero han logrado ser desde innovadores exitosos hasta rezagados que murieron o se los tragaron los conglomerados o los competidores. Los autores han reexaminado las condiciones actuales a la luz del Estudio Internacional de Minorización 2005, “el mayor estudio global jamás realizado” sobre la venta de mercancía de marca, un esfuerzo de dos años de los encuestadores de medios A.C. Nielsen y la agencia de publicidad BBDO Europe. Los autores advierten a los optimistas mercadólogos de marcas que aún quedan sobre el nuevo nivel de competencia, y ofrecen algunas estrategias concretas. *BooksInShort* recomienda este toque de rebato sobre la rebelión del menudeo.

Ideas fundamentales

- Los minoristas han robado el poder de la mercadotecnia a los propietarios de marcas.
- Ahora los fabricantes deben vender al menudeo o fracasar.
- La minorización significa llegar a los clientes mediante la venta al por menor.
- Esto puede impulsar la venta de sus productos de marca y llevarlo al éxito.
- Muchos fabricantes han entrado casualmente en cooperación con minoristas importantes; deliberada o no, esta cooperación es vital.
- Las tendencias de mercadotecnia pueden tener consecuencias revolucionarias en la manufactura.
- El manejo de su marca es una habilidad de supervivencia.
- Los minoristas, clientes, marcas privadas y los medios están todos desplazando las grandes marcas de renombre.
- La comunicación dentro de la tienda recuerda poderosamente a los clientes el nombre de su marca en el punto de compra.
- Actualmente, millones de personas compran en la Web – una nueva situación para las viejas marcas.

Resumen

El minado posicionamiento de la marca

El gran cambio hacia la supremacía del menudeo ya sucedió. En términos puros de negocios, el terremoto que amenaza al posicionamiento de la marca ya ocurrió. Los mercados de Estados Unidos y de muchos otros países industrializados están ahora en la era de la venta al por menor – y la era anterior de las marcas ya no es más que un mero rescoldo en el horizonte occidental.

“Este nuevo poder del comprador está cambiando la manera en la que el mundo compra”.

Obviamente, la venta al por menor siempre ha sido una parte importante de las economías modernas, pues vincula al consumidor con las fuentes de los bienes manufacturados. Pero aun hace más de un siglo, el mercado – especialmente el minorista – entendió claramente la importancia del comprador individual. Podría pensarse que nada ha cambiado desde entonces, ya que todos son clientes o clientes potenciales, pero ha ocurrido algo casi violento. El cliente ya no es el monarca

supremo, ni tampoco lo es el fabricante de marcas importantes. Hoy, el minorista, particularmente el minorista global, está al mando. Obviamente no puede existir tienda de menudeo sin clientes, pero el hecho es que el minorista moldea las necesidades y hábitos de los clientes porque la gran venta al por menor tiene ahora muchas características casi monopolíticas. Considere estos hechos:

- Wal-Mart maneja más de 5.000 tiendas en 10 países y tiene una “población” de 1,6 millones de empleados que atienden a 140 millones de clientes semanalmente. Sus ventas anuales exceden los US\$285 mil millones.
- La venta al menudeo es la industria número dos en EE.UU. en términos de empleados y número de tiendas. En el 2005, los minoristas registraron ventas nacionales por un total de US\$3.8 billones.
- Alrededor del 80% de los alimentos que se compra en EE.UU. al día se vende en las instalaciones de las mayores tiendas de descuento, lo que representa una increíble concentración de clientes; por ejemplo, “uno de cada cuatro dólares de alimentos en Estados Unidos se gasta en Wal-Mart”. La proporción de compras de alimentos en las grandes tiendas minoristas en otros países es igual de importante. Por ejemplo, en el Reino Unido, Tesco vende 33% de los alimentos que se compran.
- En Alemania, Aldi, una gigantesca cadena de descuento, controla la mitad de la industria al menudeo y se considera que tiene una “influencia” definitiva en la economía general del país.
- Cuatro empresas dominan la venta al menudeo en China.
- Las investigaciones muestran que los “25 principales minoristas” del mundo llegaron a tener el 60% de las ventas globales al menudeo, y predijeron que las ventas al menudeo crecerían exponencialmente más allá del actual 20% del gasto general de los consumidores.

“Quien sea dueño del lugar de compra fija las reglas”.

Estas estadísticas tienen implicaciones de largo alcance, según un ejecutivo de alimentos: “Quien sea dueño del estante, es dueño del mercado”. Con este dominio del estante y los productos que alberga, los grandes minoristas no sólo controlan los bienes que ofrecen, sino las elecciones y estilos de vida de sus clientes. Claramente, los propietarios de marcas importantes quedan cada vez más desplazados, a medida que crecen los grandes minoristas de descuentos. Los mercadólogos también están muy conscientes del creciente poder del comprador, que es el socio de los principales minoristas en el delito contra el posicionamiento de la marca.

Cómo pueden los mercadólogos usar la “minorización”

La minorización es un nuevo esfuerzo defensivo de mercadotecnia de parte de los propietarios de marcas. Se basa en optimizar las ventas al conectar sus marcas con los compradores mediante el potencial de ventas de menudeo a favor de su marca. La dinámica en esta definición empieza con la idea de que una marca es una fuente de definición para un producto. Cuando los mercadólogos “minorizan” sus marcas, dirigen la información a los consumidores, pero no sólo en el sentido directo de ventas dirigidas a un público objetivo. Lanzan una extensa red en el esfuerzo por fortalecer sus marcas en cada punto de la cadena minorista. Los mercadólogos deben reenfocar y revigorizar la energía de sus marcas para sobrevivir, mientras los grandes minoristas y compradores de gangas desplazan el posicionamiento de la marca. Un número cada vez mayor de marcas ya se “minoriza”, es decir, se reenfoca para sobresalir en un entorno de menudeo marcado por descuentos, abundancia de opciones para el consumidor y competencia feroz. Para alcanzar esta victoria para su marca, considere actuar en varias áreas, con base en el “modelo de minorización”:

La tienda

Las ventas se hacen en las tiendas, por lo que son el sitio lógico de mercadotecnia centrada. Los fabricantes que controlan las marcas ya no están a cargo de las tiendas, pero ahí es donde los consumidores deciden y compran – o rechazan – los productos de marca. Una gran tienda minorista de descuento tiene miles de marcas, así que como mercadólogo de marcas, usted debe tratar de luchar por su lugar en el campo de batalla. Por ejemplo “lo que evitaría” que un fabricante de bolsas de mano minimice su ámbito al vender su última colección de bolsas de US\$1.200 en sus propias tiendas minoristas de alta costura, y luego vender las del año anterior en Wal-Mart a precios mucho más bajos. Esta táctica de cooperación en el campo de batalla ejemplificaría la eficacia del menudeo, y daría al fabricante de la marca un mercado para bolsas de mano que ya no estarían tan a la moda para el consumidor de lujo.

Como mercadólogo de marca, usted tiene dos maneras concretas de combatir la arrogancia de los minoristas y debilitar el poder que tienen ellos para rechazar o minimizar la marca suya. Conviértase en minorista o encuentre la manera de cooperar rentablemente con los grandes minoristas, incluso aquellos que debilitan sus ventas. Coca-Cola atacó al crear un nuevo ámbito. Atrajo a los adolescentes a sus experimentales “Red Lounges”, espacios en los centros comerciales con sofisticadas máquinas expendedoras, TVs de plasma, sistemas de sonido y cómodos sillones. Louis Vuitton y Apple abrieron sus propias y exitosas tiendas de menudeo. Por el contrario, Levi’s cooperó con Wal-Mart. Establecieron su marca de pantalones de mezclilla “Signature”, que se vende en exclusiva en el gigantesco minorista, y Levi’s recuperó cientos de millones de dólares que de otra manera hubieran sido ventas perdidas. “Lo llamamos co-competencia”, dice David Roth, líder en tendencias de co-operación. Explica que las marcas y los minoristas “en realidad se necesitan uno al otro”.

El estante

El comprador

El contexto de su competencia afecta a su marca. Es muy importante analizar otras marcas en el estante, al lado de su producto, pues es ahí donde ocurre la competencia más crítica. Los clientes sólo comprarán una cantidad limitada del mismo artículo, así que tiene que robar las ventas del vecino en el estante del minorista. Desarrolle su éxito a expensas del fracaso de los demás, al ser más innovador que sus competidores. Un mejor trabajo no se hace por arte de magia. Resulta de estudiar los productos de la competencia y entender cómo cada una de esas marcas trata de casarse con su cliente. Su propósito es hacer que su marca sea la elección del cliente. Por ejemplo, cuando busca algo en línea, lo “*googeelea*”. Apparently Google ha desplazado a muchos otros motores de búsqueda en la mente de los consumidores. Se “ha convertido en la norma”. Comprar es una actividad recreativa importante. El reto del propietario de la marca es capturar al comprador al ofrecerle un producto que vaya más allá de la satisfacción de sus necesidades y que aumente su anhelo por un producto que supere sus expectativas. Entienda a su comprador y prepárese para lo inesperado. Louis Vuitton en Londres vende artículos muy costosos y, sin embargo, recientemente la mitad de la gente en una larga fila frente a esa tienda era adolescente que compraba zapatos deportivos estadounidenses a US\$600 el par. De manera similar, el *geek* que está en la tienda de Apple

porque está incurсионando en la edición de películas digitalizadas podría tener alrededor de 70 años. La misión crucial de entender a los compradores obliga a la gente de negocios creativa a invertir su modo de pensar. Escuche a Howard Schultz, el director ejecutivo de Starbucks, que explica: “No estamos en el negocio del café sirviendo a la gente; estamos en el negocio de la gente, sirviendo café”.

El producto

La idea detrás de su producto puede necesitar “re-imaginación”; es decir, podría tener que tomar un artículo obvio y relanzarlo como algo mejor o totalmente diferente para alcanzar una posición más sólida en el mercado. Para crear una imagen avanzada, ahonde en la naturaleza misma del producto que hace y vende. ¿Tiene la capacidad de crear una experiencia minorista? “En pocas palabras, los productos que es emocionante comprar crean ventas”. Detrás de toda buena marca, hay un producto aún mejor.

La decisión de compra

Es el momento de la verdad: o bien su marca, producto o concepto llega al consumidor o no llega. El sonido o el silencio de la caja registradora revelará su efectividad. Si su producto se vende, entonces sus esfuerzos de minorización funcionaron. El tiempo de un comprador para tomar una decisión de menudeo es muy corto; los gerentes de marca han descubierto que los compradores usan sólo unos cuantos segundos para decidir si exploran la posibilidad de comprar un producto en vez de miles de otros. El vicepresidente de ventas al menudo de Coca-Cola explica: “Cuando el consumidor llega como comprador, hay un momento de decisión ... Es una interacción intelectual muy rápida, de tres a cinco segundos”. Parece un período muy corto, pero no puede pasarse por alto si se da cuenta de que más de dos millones de marcas compiten por el tiempo y dinero del consumidor. El reto final es crear la demanda. Los compradores se aburren fácilmente y son volubles. Usted debe satisfacer sus necesidades y crearles el deseo de algo aparentemente más allá de su alcance. Como mencionó un experto en mercadotecnia: “Estamos acostumbrados a tomar decisiones entre lujos que compiten ... No siempre queremos cosas; queremos intangibles – una buena experiencia (de compra), tiempo, espacio y diversión”.

El acercamiento

Su ambición es crear el “máximo impacto y ruido en el nivel minorista”. Planee llegar a su público en las dos coyunturas críticas del menudeo: “comprar y probar”. Primero, deje que la gente sepa que su producto está ahí; esto significa campañas de mercadotecnia y publicidad. El propósito de su mensaje es atraer a los consumidores y hacerlos sus clientes. La publicidad en televisión debe tentar a la gente a ir más allá de ver lo gracioso del anuncio o el programa patrocinado. El gerente de marca debe ir más allá y crear anuncios que lleven a la gente a la tienda minorista a comprar y probar el producto.

“Es tiempo de que definamos claramente la minorización”.

En el 2003, Orange, en el Reino Unido, descubrió que sus teléfonos móviles no se vendían bien. Para resolver el problema rápidamente, envió a 1.800 personas “especialmente capacitadas” a sus 284 tiendas para educar a los miembros del público sobre cómo sacar el mayor provecho de sus teléfonos. La compañía atendió a los clientes mostrándoles – mediante comunicación – cómo usar mejor el producto. La mejora en ventas recompensó el esfuerzo.

“El futuro pertenece a los minoristas y a las marcas que de manera proactiva generen deseos”.

La comunicación dentro del entorno minorista es crucial, pues alrededor del “70% de las decisiones de compra de marca se hace dentro de la tienda”. Tal vez la invasión y productividad de ventas de la programación televisiva interna de Wal-Mart ofrecen la mayor evidencia del papel dominante de los minoristas en mercadotecnia. En el 2004, casi 180 millones de personas al mes vieron Wal-Mart TV, y la convirtieron en la quinta red televisiva de EE.UU. Esos espectadores pasaron un promedio de siete minutos viendo televisión en la tienda. Captó su atención en el punto de compra, cuando el recuerdo de la marca en esa programación tenía más impacto en las decisiones de compra. El 65% de los clientes recuerda una marca que vio en la televisión de la tienda, una tasa de memoria tres veces mejor que la que obtienen las televisoras regulares.

“Las marcas necesitan minoristas y los minoristas necesitan marcas”.

El menudeo es el “vehículo total de la mercadotecnia”, advierte el jefe de mercadotecnia para minoristas de Coca Cola. La manera de avanzar en el futuro es traer a los compradores al espacio de menudeo al llegar a grupos que les guste comprar su producto y su marca.

Sobre los autores

Lars Thomassen y **Keith Lincoln** son ejecutivos de publicidad con 30 años de experiencia en mercadotecnia y posicionamiento global de marca. El consultor en mercadotecnia **Anthony Aconis** ha desarrollado marcas globales durante 11 años.
