



## ESTRATEGIAS DE MARCAS PROPIAS

# Las compras preceden a la confianza en la tienda

Por SANDRO CASTALDO

**L**as presiones competitivas han cambiado radicalmente el sector de la distribución minorista. En un periodo de tiempo relativamente corto ha pasado de la fragmentación a una alta concentración debido a la absorción de los pequeños por parte de los grandes. La creciente presión sobre los precios está reduciendo los márgenes de las empresas y la fidelidad de los consumidores. Los distribuidores minoristas han de buscar constantemente nuevas maneras de atraer a consumidores y aumentar sus compras en los establecimientos.

Muchos analistas han señalado la importancia de la confianza en un sector de servicios como la distribución minorista. Procurar la sa-

tisfacción del cliente y ganar su confianza permiten al distribuidor beneficiarse en el futuro de un vínculo relacional con el cliente, dados los efectos de las intenciones y comportamientos.

En este contexto, la confianza de la opinión pública en las empresas es más baja que nunca. Gran parte de esa ira se ha dirigido al sector financiero, pero la necesidad de incrementar los niveles de confianza, y calmar así la ansiedad del consumidor, afecta a empresas de todos los sectores.

El aumento de los productos de marca propia representa para los distribuidores una excelente oportunidad para invertir en iniciativas generadoras de confianza. Recientemente rea-



## RESUMEN EJECUTIVO

**Restaurar la confianza del consumidor** sigue siendo para los distribuidores minoristas, como para muchos otros negocios, una tarea ardua. El aumento de los productos de marca propia ayuda, pues crea una nueva reputación e identidad. Antes se creía que los consumidores compraban estas gangas porque confiaban en la tienda. Pero desde que estos productos han ganado en calidad, hasta el punto de medirse con las marcas principales del mercado, asistimos al proceso inverso: la satisfacción del cliente con las marcas propias

es, con diferencia, el generador de confianza más importante. El autor recomienda a los directivos de la distribución algunas estrategias para generar confianza y fidelidad a largo plazo a partir de las marcas propias. Al mismo tiempo, los grandes distribuidores minoristas pueden aumentar los niveles de confianza entre los grupos de consumidores valiéndose de las marcas locales, ya que una oferta diversa de marcas propias, basadas en valores y vinculadas con la comunidad, suele conllevar un aumento del consumo.

licé un estudio con dos colegas, Katia Premazzi y Monica Grosso, en Italia, donde al igual que en otros países europeos y el resto del mundo estos productos se están expandiendo rápidamente. Nuestros hallazgos revelaron que las empresas pueden aumentar la confianza en sus organizaciones mediante estas líneas de productos.

Hicimos un descubrimiento sorprendente. Además de invertir en palancas que aumenten el atractivo de sus propias marcas, los distribuidores también deberían prestar atención a las marcas locales de alta calidad, ya que desempeñan un papel importante en asentar la fidelidad del cliente. En el futuro prevemos que tendrán éxito los distribuidores que ofrezcan una combinación de marcas propias de alta calidad y productos locales. De ese modo, maximizarán la confianza entre los consumidores en el largo plazo.

### La erosión de la confianza

La confianza de los consumidores se redujo hasta niveles récord en 2009 en diversos sectores y, aunque parece estabilizarse, restaurarla continúa siendo la gran espina de las empresas. La recesión global y el inesperado hundimiento de muchas empresas conocidas siguen dando fuelle a la ansiedad de los consumidores y la incertidumbre. Los consumidores ya no se fían de los cacareados mensajes publicitarios de las empresas, aquellos que resaltan sus políticas

de responsabilidad social y actividades respetuosas con el medio ambiente. Exigen un mejor gobierno corporativo y más transparencia y responsabilidad.

Como ha subrayado el experto financiero Thomas Friedman: “Nos vamos a tener que acostumbrar a una pérdida de confianza. Todas esas personas e instituciones aparentemente tan sólidas a las que fiamos nuestro dinero, nuestras pensiones y las huchas de nuestros hijos... ya no nos inspiran confianza”.

Y no sólo son las instituciones financieras. Un estudio de IBM publicado este otoño reveló que menos del 20% de los consumidores creían que las empresas alimentarias producen y venden alimentos sanos y seguros para sus familias. A los consumidores les preocupan más que nunca la seguridad y el origen de los alimentos y de otros productos que compran en los supermercados.

Tras la crisis de la Encefalopatía Espongiforme Bovina, o “enfermedad de las vacas locas”, en los noventa, que hizo saltar por los aires la industria de la carne bovina europea, consumidores de todo el mundo dejaron de confiar en la agricultura y empezaron a exigir políticas de etiquetado y señalización del origen más estrictas. Los casos de envenenamiento de comida para mascotas, marisco no apto para el consumo e incluso la contaminación de dentífricos no han hecho sino carcomer aún más los niveles de confianza. Con este panorama, no lo tienen fácil los grandes distribuidores minoristas que buscan apuntalar la confianza del consumidor.

### El crecimiento de los productos de marca propia

Los consumidores se han estrechado el cinturón y, en ese cambio, muchos distribuidores han visto nuevas oportunidades y mayores márgenes de beneficio con las marcas propias. Según un estudio del profesor Marc Sachon del IESE, estos productos seguramente alcancen en el futuro una cuota de mercado del 40% en Europa.

Antes eran vistos como sustitutos de bajo coste y calidad de los productos de las grandes marcas. Pero ahora grandes distribuidores como el italiano Coop, el alemán Aldi o el español Mercadona se han convertido en campeones de los productos de marca propia en cuanto a calidad e innovación. Estos distribuidores han desarrollado complejas carteras de marcas propias gestionadas como sistemas articulados con



el objetivo de satisfacer las distintas necesidades de los consumidores. Al deshacerse de su antigua identidad, los productos de marca propia han adoptado una nueva función, la de generar fidelidad de los clientes hacia las tiendas.

El auge de los productos de marca propia se explica por dos razones. La primera, la mejora de su calidad, envasado y variedad después de que los distribuidores invirtieran más en ellos y perfeccionaran sus estrategias. En segundo lugar, los consumidores cada vez ven más productos en las estanterías y son más propensos a probarlos y volverlos a comprar.

Según nuestra investigación, las categorías de alimentos de marca propia que más han crecido son los no perecederos, las especialidades frescas y el queso. Los productos de marca propia no alimenticios que más han crecido son los del cuidado del hogar, papelería y salud y belleza.

Por ejemplo, el mayor distribuidor minorista del Reino Unido, Tesco, ha creado relaciones sólidas con los clientes basadas en la confianza y unos valores comunes. El elevado grado de confianza de los consumidores ha permitido que la empresa crezca en paralelo con la demanda y explotar una gran variedad de productos de marca propia. Aunque la empresa empezó como una cadena de supermercados, se ha diversificado y ahora cubre áreas de mayor riesgo, como ropa, servicios financieros, seguros sanitarios y de automóvil, cuidado bucodental y servicios de Internet.

Otra empresa que ha hecho de la generación de confianza una parte integral de sus operaciones es Migros, el mayor grupo de distribución minorista de Suiza. Migros siempre ha puesto el acento en la responsabilidad social y los intereses de los consumidores. Ha establecido unos

códigos de conducta muy estrictos que han de seguir los proveedores y suele colaborar con ONG que otorgan credibilidad al compromiso de la empresa con el bien público. Del mismo modo, Migros ha decidido no vender productos que se consideren perniciosos para la salud de los consumidores, como cigarrillos y bebidas alcohólicas fuertes.

Al vender marcas propias, los distribuidores han entrado en competencia directa con los proveedores. En algunos países, ciertas cadenas han ganado una cuota de mercado equivalente a la de los líderes del sector. Por ejemplo, el principal distribuidor minorista español, Mercadona, eliminó recientemente centenares de productos de marca de sus tiendas siguiendo el modelo centrado en las marcas propias.

Gracias a su presencia cada vez más importante, las marcas propias pueden, de hecho, crear una nueva reputación e identidad para el distribuidor minorista.

### Las relaciones del cliente con la tienda, a prueba

Antes de lanzar nuestro estudio y debate, debíamos aclarar la definición de “confianza”. Según los prestigiosos expertos de marketing Deepak Sirdeshmukh, Jagdip Singh y Barry Sabol, la confianza se da cuando el cliente ve sus expectativas siempre satisfechas y confía en que la tienda cumplirá sus promesas. Es más, la confianza se considera el elemento esencial del compromiso en una relación: es la certeza de que la otra parte es de fiar y mantendrá sus promesas.

Un nivel elevado de confianza conduce previsiblemente a un comportamiento del consumidor determinado, como recomendar la tienda a un amigo, permanecer fiel a la tienda o pasar más tiempo en ella. Estos comportamientos indican que el cliente está dispuesto a mantener una relación con la tienda.

En nuestro estudio, un grupo de entrevistadores profesionales se puso en contacto con una muestra de 1.400 clientes de supermercados en Italia. Consideramos válidos un total de 987 cuestionarios. El 83,5% de los participantes eran mujeres y la relación con la tienda había durado durante más de un año para casi toda la muestra (97,9%). Los participantes cubrían todas las edades y niveles socioeconómicos. Medimos la frecuencia de visitas preguntando a los participantes qué porcentaje de su gasto total en alimentos se producía en la tienda en cuestión.

#### EL AUTOR

**Sandro Castaldo** es profesor de Dirección de empresas en la Universidad Bocconi y director del departamento de Marketing de SDA Bocconi School of Management en Milán. Sus áreas de investigación son la confianza, las relaciones de canal, la distribución minorista, la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Ha escrito

muchos libros, como *Trust in Market Relationships* (Edward Elgar, 2007), y coeditado *Cooperation Winning Strategies for the 21st Century* (Edward Elgar, de próxima aparición). Estudió en College of Business Administration, de la University of Florida, y es doctor en Dirección y administración de empresas por la Universidad Bocconi.