



ARTÍCULO

**LA DISRUPCIÓN DE
LOS *DISCOUNTERS*
EN AMÉRICA LATINA
Y EL RETO DE LAS
MARCAS PROPIAS A
FUTURO**

Bogotá, 26 de diciembre de 2019

El *boom* de los *discounters* o tiendas de descuento no es un asunto nuevo para mercados europeos. Sin embargo, en América Latina, se ha convertido en un fenómeno que ha revolucionado la experiencia de compra en los últimos años, cuestionando el *status quo* de los modelos de los canales más tradicionales.

La aparición de marcas de bajo costo en mercados que, habitualmente, están dominados por grandes superficies con marcas mucho más robustas y posicionadas en el imaginario de los compradores, ha significado en los últimos años, en especial en mercados emergentes, una profunda ruptura en los hábitos de consumo de las personas. Del mismo modo, también en el comportamiento de las marcas en el territorio latinoamericano. En Colombia, por ejemplo, 8 de cada 10 hogares colombianos compran en *hard discount*.

Ahora bien, ¿cómo convergen modelos que en principio parecen meramente transaccionales con consumidores cada vez más conscientes y en búsqueda de conectarse con marcas que se adhieran a sus principios y valores?

Dado el innegable crecimiento de los modelos de los *discounters* en los mercados locales, bien vale la pena dar una mirada al fenómeno y hacer algunas consideraciones al respecto que plantean un debate sobre el futuro de las dinámicas y la relación entre consumidores y marcas.

EL ORIGEN DE LOS DISCOUNTERS

En la idea tradicional, *discounters* son tiendas minoristas que, a través de un portafolio de marcas propias, ofrecen productos con altos descuentos para sus clientes. Este modelo, que se inició y se consolidó fuertemente en Alemania con tiendas como Aldi y Lidl, tuvo un fuerte auge en mercados globales en la década de los 90 y principios de la década del 2000¹, estableciendo unas nuevas dinámicas dentro del sector *retail* en el mundo y, en la última década, en América Latina.

“La aparición de marcas de bajo costo en mercados dominados por marcas mucho más robustas ha significado una profunda ruptura en los hábitos de consumo de las personas”



¿Por qué resulta tan atractivo este modelo de negocio? Las estrategias de este segmento están generalmente articuladas con eficiencias operacionales y logísticas que son trasladadas a los consumidores con precios altamente competitivos, usualmente en los productos básicos de la canasta familiar de un hogar. Asimismo, la fácil adaptabilidad a espacios, pues no requieren grandes inversiones en su implementación, a diferencia de los modelos minoristas, les ha permitido crecer a un ritmo acelerado permeando nuevos territorios en los países en donde tienen presencia.

Pero, más allá de los análisis económicos o financieros de los modelos de tiendas de *discount*, lo revelador, sobre todo para mercados tradicionales como los latinoamericanos, es la implantación de un nuevo paradigma frente a los hábitos de consumo y preferencia entre las personas, lo que ha cuestionado en algunos casos las dinámicas actuales entre las marcas y los consumidores.

LA TRANSFORMACIÓN DE LOS HÁBITOS DE CONSUMO

De acuerdo con el reporte de Nielsen Homescan sobre *Tickets de Autoservicio* en 2018 para Colombia, el canal Autoservicio, en el que se contemplan canales tradicionales, *discounters*, *cash & carry* y cadenas independientes, fue el responsable del 47 % del gasto de los hogares colombianos. Esta cifra, nada despreciable y por el contrario a simple vista muy positiva para el crecimiento de los indicadores económicos en el país, se debía principalmente al buen desempeño de los formatos de *hard discount* y *cash & carry*, cuyo acelerado crecimiento (+60 % y 15 %, respectivamente) había “robado” terreno a los formatos tradicionales para ir en ascenso en la preferencia de los consumidores.

Si bien, los modelos originales de *hard discount* nacieron como una respuesta a la crisis económica que se vivía en Europa, hoy en día en países como Colombia o México se han convertido en una alternativa eficiente y de calidad para diferentes tipos de consumidores que encuentran

en estas plataformas una solución a algunas de sus necesidades de compra. De hecho, las variedades dentro del mismo modelo han surgido en respuesta a esta misma diversificación, de perfiles, encontrando hoy en día no solo modelos de *hard discount* sino híbridos, entre los modelos de *retail* tradicionales y estas nuevas apuestas por la eficiencia.

“El amplio acceso a la información y el ‘fenómeno Amazon’, ha permitido a las personas exigir la posibilidad de independizarse de los modelos de *retail*”

Pero, ¿cómo un modelo que invierte poco en la comunicación de su marca y de su propósito puede lograr resultados tan apetecibles para muchos sectores?

Los consumidores han tomado la bandera y se han lanzado a navegar en aguas diferentes a las que venían habitualmente remando. La disrupción de una alternativa diferente y aparentemente más conveniente está conquistando a paso fuerte la fidelidad de los consumidores.

El amplio acceso a la información y el “fenómeno Amazon”, han permitido a las personas exigir la posibilidad de independizarse de los modelos de *retail* para acceder a una oferta diferente que se conecte con los principios de funcionalidad de lo que adquiere, conveniencia para adquirirlo e integridad en su desarrollo, en cuanto a la calidad y su cadena de valor.

¹ Sachon, Marc, *The Hard Discount Model in Retailing*, Centro Internacional de Investigación Logística (CIIL), 2010.



Por otro lado, la llegada del modelo de *discounters* a los mercados latinoamericanos ha contribuido sustancialmente al cambio de paradigma, convirtiendo en protagonistas a las marcas propias en el comercio minorista.

EL RETO FUTURO PARA EL ENGAGEMENT DE LAS MARCAS PROPIAS

Las marcas propias no son un término nuevo en la dinámica de consumo de las personas. Las grandes superficies han mantenido dentro de su portafolio, productos básicos de marcas blancas que han cumplido un rol estrictamente funcional de cara a los consumidores, teniendo un incremento en su uso y comercialización en los últimos años gracias a los diferentes tipos de *discounters*.

De acuerdo con el diario ABC, España es el segundo país de la Unión Europea que más gasta

en marca blanca. Según datos de mayo de 2019, 42 % del gasto en gran consumo de los españoles está dedicado a la marca blanca, lo que significa que 4 de cada 10 euros gastados se dedican a este tipo de productos².

Este fenómeno ha permitido que grandes marcas en el mundo hayan apostado por desarrollar este segmento de marcas propias con el fin de fortalecer el crecimiento orgánico de sus negocios. Un ejemplo de ello son Walmart o Target, quienes incrementaron su número de marcas blancas en 2017 y vienen en aumento de año a año.

Aún cuando en mercados como Europa o Estados Unidos este segmento cuenta con un crecimiento sostenido, sin lugar a duda, la participación y preferencia de las marcas propias en América

“La participación y preferencia de las marcas propias en América Latina todavía tiene una amplia oportunidad de seguir creciendo”

Latina todavía tiene una amplia oportunidad de seguir creciendo. De acuerdo con Octavio Blasio³, la región se encuentra en una etapa básica y de desarrollo de marcas propias, lo cual haría parte de la evolución natural que han tenido otros mercados en el mundo, con un proceso de transición que se puede agrupar así:

1. Etapa inicial:

- a. Surtido limitado
- b. Presentaciones austeras
- c. Énfasis principal en el precio

² [Casos de éxito en los que productos de marcas blancas se volvieron «verdes». ABC España.](#)

2. Etapa de desarrollo:

- a. Mayor surtido
- b. Mejores presentaciones
- c. Economías de escalas
- d. Enfoque en precio y calidad

3. Etapa de madurez:

- a. Productos en las principales categorías
- b. Mejora considerable en diseños de etiquetas y empaques
- c. Alta importancia a la calidad

No obstante, de forma continua, el incremento de la proporción de personas que están dispuestas a cambiar y probar otras marcas sigue creciendo, en especial en el mercado colombiano.

PARTICIPACIÓN DE MARCAS PROPIAS EN EL MERCADO *RETAIL* EN AMÉRICA LATINA - 2018⁴

Colombia es el país con mayor peso de marcas propias en la región, con un 15,4 %; le siguen Perú con un 12 %, Centroamérica con un 8 % de participación y en el Cono Sur, Chile y Argentina, con un 6 % y 5 % respectivamente.

Y es que de cara a un consumidor cada más informado, con acceso a nuevas experiencias y un dinamismo del mercado que antes no se había visto (fenómeno *e-commerce*, por poner un ejemplo) hablar de fidelidad de marca es un concepto que ya no aplica de la misma manera para nuestra era.

Según el Estudio Global de Nielsen sobre *Lealtad del Consumidor 2019*, 92 % de consumidores son desleales a sus marcas y en países como Colombia solo 7 % de los colombianos se considera leal a sus marcas favoritas. Este *data*, que pareciera plantear un panorama apocalíptico para las comunicaciones y el mercadeo, sin duda alguna, plantea varias consideraciones que son transversales a los canales de Autoservicio para las marcas propias a futuro:

1. Anticipación a las necesidades de nuestros consumidores:

que el consumidor haya cambiado no es una novedad, que las marcas deban adaptarse y responder a sus necesidades tampoco lo es. Anticiparse a lo que nuestros consumidores necesitan realmente sí será la clave para lograr la diferenciación dentro del mercado. Y allí, para el consumidor, no importa si es una marca tradicional o una marca blanca quien da el primer paso, sino quién logra ser lo suficientemente ágil y eficiente para generar una experiencia de consumo memorable.

Un ejemplo de ello es lo que se ha logrado en el sector bío o ecológico en el mundo. A modo de ejemplo, el consumo en España de productos envasados con sello bío o eco se ha incrementado en un 14 % y las innovaciones tanto de grandes superficies como de *hard discounters* no se ha hecho esperar: Carrefour con Carrefour Bio, Lidl con Lupilu y Bio Organic o Aldi con Gutbio, son apenas algunos ejemplos de esta oportunidad de mercado anticipada y aprovechada .

2. El precio ya no es el rey: sí, la apuesta de los modelos de descuento claramente está apalancada en un modelo de diferenciación a punta de precio. Ahora ¿cuán sostenible es esto en el tiempo? De ninguna manera, por más económico que resulte, un consumidor seguirá apostando por un producto que no le de el retorno simple de la ecuación: calidad + precio. Adicionalmente, competir únicamente por precio no generará *brand equity* de la marca y en algunos casos podrá ser hasta inhibidor de compra.

En América Latina el 42 % de las personas está dispuesta a probar activamente nuevos productos y marcas. Sin embargo, entre los factores que permiten garantizar las decisiones de compra, la calidad tiene un peso relativo muy importante. Para el caso colombiano, los consumidores guían su decisión de compra principalmente por la calidad del producto y/o su desempeño superior, en primer lugar, la relación calidad-precio, en segundo y las reducciones de precio, en tercer puesto.

³ Marcas propias en LATAM: Oportunidades y retos. MERCA 2.0.

⁴ Kantar Worldpanel 2018

3. Posicionamiento de marca igual o mejor que el líder del mercado: hacer de las marcas propias un elemento diferenciador en la categoría, a través de sus atributos tanto funcionales, experienciales y emocionales, resultan ser hoy en día un gran reto para el segmento de marcas blancas.

Definir una estrategia clara que permita marcar el campo de acción de las marcas propias será beneficioso para la captación de nuevos compradores y para la permanencia de aquellos que han encontrado un diferencial en esta. Hoy, se está al frente de un grupo de consumidores más sofisticados que estarán dispuestos a no invertir en marcas reconocidas, sino en aquellas que verdaderamente faciliten y cambien para bien su calidad de vida.

De acuerdo con Douglas Mello, jefe de planeación de la agencia de publicidad J. Walter Thompson en México, para fortalecer el vínculo y la comunicación, las marcas blancas deberán atender cuatro tópicos:

- Educación
- Nuevas experiencias
- Uso de la voz, como nueva tendencia de engagement
- Responsabilidad social

Tal como lo destaca Blasio: “[la marca] debe ser capaz de establecer una estrategia clara de portafolio y arquitectura de marca, así como de lanzamiento de nuevos productos y variedades capaces de alcanzar más segmentos de *shoppers*; debe tener una mezcla adecuada de marcas de bajo precio y marcas *premium*”.

4. Conveniencia, la nueva reina: los consumidores en todo el mundo buscan alternativas que hagan más fácil su vida. Si bien las filiaciones con los propósitos de las marcas son tremendamente importantes para la construcción de relaciones de largo plazo, las personas están

en la búsqueda constante de la conveniencia en lo que adquieren, lo cual se ve reflejado en el fácil acceso y la utilidad de lo que las marcas ofrecen.

Según un estudio de Nielsen, los impulsores de esta conveniencia pueden resumirse en seis factores que, aunque bien pueden variar según el contexto político y cultural de los mercados, atañen elementos comunes que permitirán identificar lo que están buscando los consumidores:

- Rápida urbanización
- Reducción de los hogares
- Saturación de los transportes urbanos
- Cambios en los roles de género
- Necesidades generacionales
- Aumento de la adopción de la tecnología

Es importante plantear, de cara a los canales de Autoservicio como los *cash & carry* o los *discounters*, que la conveniencia en sí misma no solo se refiere al portafolio de venta de estas empresas, ni a la cercanía de las tiendas físicas.

De acuerdo con un estudio presentado por la revista PyM, 5 de cada 10 personas en América Latina (46 %) consideran que ir de compras es una tarea desgastante y aburrida, en la que intentan gastar el menor tiempo posible, por esto, de una u otra forma, la implementación de servicios digitales, la omnicanalidad y las diferentes formas de comercialización, son parte elemental en esta preferencia del consumidor y, como tal, eventualmente deberán entrar a ser parte de la fórmula para ganar participación de mercado.

En esta medida, se trata entonces de hacer de la conveniencia la nueva moneda de cambio que permita hacer que la interacción contribuya a satisfacer la demanda de eficiencia frente a los contextos en lo que se implementan los diferentes modelos de autoservicio.

⁵ Casos de éxito en los que productos de marcas blancas se volvieron «verdes». ABC España.

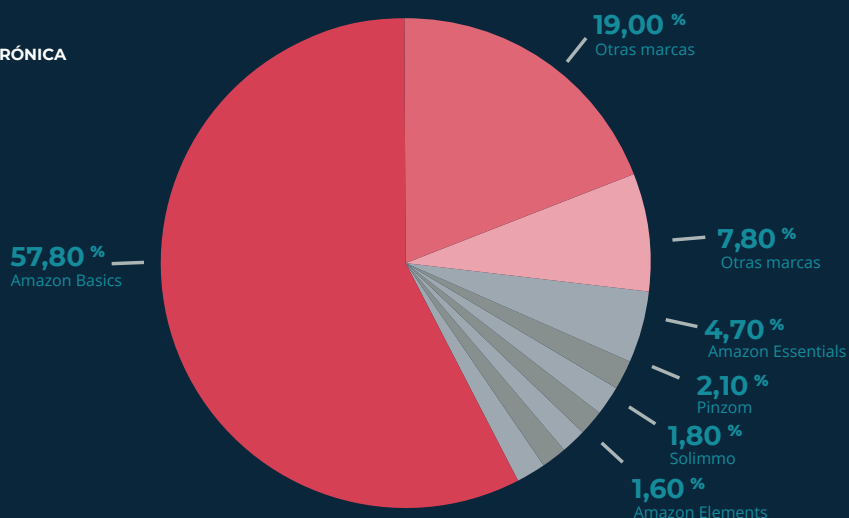
⁶ Revista PYM - Estudio Global de Nielsen Lealtad del Consumidor 2019

⁷ Marcas propias en LATAM: Oportunidades y retos. MERCA 2.0

MARCAS DE ÉXITO. LAS 10 MARCAS PROPIAS MÁS EXITOSAS DE AMAZON SON:

- AMAZON BASICS - ARTÍCULOS PARA EL HOGAR, ELECTRÓNICA
- AMAZON COLLECTION - JOYAS
- AMAZON ESSENTIALS - ROPA PARA HOMBRE Y MUJER
- SOLIMO - ARTÍCULOS PARA EL HOGAR
- AMAZON ELEMENTS - VITAMINAS Y SUPLEMENTOS
- SIMPLE JOYS BY CARTER'S - ROPA DE NIÑO
- GOODTHREADS - ROPA DE HOMBRE
- DAILY RITUAL -ROPA DE MUJER
- LARK & RO - ROPA DE MUJER

FUENTE: MERCA 2.0



EL ESPEJISMO DE LAS MARCAS PROPIAS DE AMAZON: UNA LECCIÓN PARA LOS MERCADOS

El 78 % de los consumidores basa sus decisiones de compra en la comunicación que la marca tenga. En esa línea, la construcción de una relación basada en la transparencia y entrega de información en el actual *marketplace*, permitirá establecer lazos cada vez más fuertes y de confianza con los consumidores.

Amazon, cuenta con más de 400 marcas propias de diferentes segmentos para diferentes tipos de consumidores. Sin embargo, un estudio realizado por Marketplace Pulse indica que solo 10 de estas generan el 81 % de las ventas, significando apenas el 1 % del total de ventas de la compañía.

Una de las razones a las que se le atribuye este “fracaso” de las marcas propias de uno de los grandes de la tecnología en el mundo, tiene que ver con una clara estrategia de *branding* y posicionamiento de estas. Estrategia o no de Amazon, para captar un segmento del mercado específico, lo cierto es que es la muestra tangible de que el producto por sí mismo, apalancado en su precio únicamente, no permeará el deseo de los consumidores.

Se trata entonces, no solo del desarrollo de grandes inversiones en rubros de publicidad y mercadeo, que, aunque también son importantes para el negocio, tienen un impacto directo en la eficiencia de los modelos de descuentos, sino de la generación de mecanismos en doble vía para trascender la percepción únicamente funcional, para crear afinidad con lo que realmente les interesa a nuestros consumidores.

⁹ Green Study, realizado por el directorio de empresas sustentables Las Páginas Verdes y la consultora Kantar MillwardBrown en 2017.

⁸ Amazon tiene más de 400 marcas propias, pero sólo 10 de ellas tienen éxito: ¿Por qué no funcionan?. MERCA 2.0.

AUTORES



María Esteve. Socia y Directora General de LLYC en Colombia.

María asumió la Dirección General de la operación colombiana en julio de 2013, tras haber ocupado por dos años la Dirección de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Banco Santander-entidad que posteriormente pasó a manos del chileno CorpBanca. Anteriormente, había trabajado cerca de diez años para Dattis Consultores en Comunicación como Directora de Cuentas y Socia Consultora, con clientes como Ecopetrol, Telefónica y BBVA, entre otros. Cuenta con una gran experiencia en las áreas de Comunicación de Crisis y Asuntos Públicos, como resultado de su trayectoria en firmas de comunicación y empresas privadas. María es Comunicadora Social por la Pontificia Universidad Javeriana.



Alejandra Aljure. Directora del área Consumer Engagement de LLYC en Colombia.

Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la Pontificia Universidad Javeriana, con especialización en Políticas Públicas y Desarrollo de la Universidad de los Andes. En sus nueve años de experiencia, ha estado vinculada durante más de seis años a firmas de consultoría de comunicación, liderando proyectos de posicionamiento de marca y manejo de crisis del sector tecnológico, aéreo, retail, farmacéutico y alimentos. Así mismo, estuvo vinculada durante tres años al área de Asuntos Corporativos de la aerolínea LATAM. En LLYC ha liderado proyectos con marcas como TigoUne, Maggi, Jerónimo Martins, Primax y TDT.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acoruj@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jartega@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com