

- Marcas Propias: Desafío para la Cadena de Valor.

- Una Oferta Válida:

Desde sus primeras apariciones en las góndolas de las grandes cadenas comercializadoras de productos de consumo masivo que participan en los mercados de Latinoamérica hasta el día de hoy, ha sido clara la evolución de la estrategia de posicionamiento de las denominadas “marcas propias”.-

Si bien la oferta de productos de marcas propias es un beneficio para los consumidores finales, no debemos dejar de analizar el impacto que éstas tienen en toda la cadena de valor, incluyendo proveedores y comercializadores.-

Para los consumidores la ventaja de la oferta de las marcas propias radica en la posibilidad de conseguir productos de calidad adecuada a precios accesibles a su presupuesto, mientras que para los comercializadores es un camino válido para la mejora de su rentabilidad vía disminución de costos, es decir, aumento de márgenes, además de poder crear diferencia en el posicionamiento ya que fortalecen su imagen y la fidelidad por parte de sus clientes, además de mejorar su posición de negociación ante las empresas de marcas privadas.-

En consecuencia, el gran desafío lo enfrentan estas últimas, quienes han debido desarrollar estructuras de negocio adecuadas a nuevas condiciones y reglas de negociación con quienes en algunos casos componen hasta más de un 60% de su cartera de clientes claves.-

El denominado “canal moderno” de distribución y ventas que conforman las grandes cadenas de supermercados definió desde sus inicios un concepto básico para su desarrollo a partir de establecer como factor crítico de suceso la “utilidad por metro cuadrado” de sus puntos de venta.-

Si a ello le sumamos la definición de capital de trabajo mínimo, como objetivo la estrategia de oferta de los supermercados se plantea a partir de no ofrecer a sus clientes más allá de tres marcas por categoría de producto, las que incluyen al líder de categoría #1, al competidor inmediato #2 y una tercer marca que juega un papel fundamental en la estrategia de negociación y comercialización de los supermercados que componen los canales de distribución mencionado.-

Tomando en cuenta este escenario, es claro que este modelo de negocio le permite a las grandes cadenas ofrecer a los consumidores alternativas válidas de productos que por otra parte implican en si mismo una oportunidad tanto para los líderes de la categoría como para aquellos productores de bienes de consumo que no necesariamente son poseedores de marcas representativas de la categoría pero que si

cuentan con las capacidades tecnológicas y productivas requeridas para cumplir con las especificaciones de producto terminado establecidas por los supermercados.-

Dado que las categorías agrupan a aquellos productos relacionados entre si, queda por parte del líder el desarrollo de las mismas y la consecuente inclusión en su estructura de costos (Perdidas & Ganancias) de una línea importante de presupuestación con impacto en sus márgenes de ganancia y solo cubierta por los volúmenes de venta de los productos en cuestión.-

Por otra parte la cadena de supermercado que no incluye esta línea de costos, aunque si maneja elementos de publicidad a nivel punto de venta, cuenta con el elemento "espacio de góndola" como factor crítico de negociación para la obtención de los volúmenes que la categoría requiere dentro de un concepto de "ganar-ganar", con lo cual estos jugadores mas que clientes y/o competidores se re-definen como socios estratégicos para el desarrollo de las categorías.-

La incorporación de las categorías a las marcas propias se realiza en aquellas donde los atributos físicos representan la variable de decisión de compra. Es decir, cuando el consumidor final toma la decisión de comprar un producto motivado por factores extrínsecos como el color, empaque, sabor, utilidad, funcionalidad y rendimiento, como factores diferenciales.-

El desarrollo de marcas propias sobre este tipo de categorías permite su fortalecimiento con mayor oferta de alternativas y una rotación más alta en todas sus variedades, eliminando aquellas líneas de productos que no aportan crecimiento a la categoría.-

En donde la variable de decisión de compra es identificada como emocional las empresas supermercadistas siguen una estrategia de fortalecimiento de marcas privadas, ya que los consumidores toman la decisión de comprar un producto motivados por atributos emocionales, y una estrategia de marcas propias afecta negativamente la percepción del consumidor final respecto a este tipo de categorías.-

Es decir, un producto que es comprado por atributos físicos es susceptible a las variaciones de precio, condición está primaria en la estrategia de marcas propias, pero un producto que es comprado por atributos emocionales tiene un menor grado de susceptibilidad respecto al precio. Por lo tanto, el esfuerzo de mercadotecnia en ambos casos difiere considerablemente, ya que en el primero se concentra en las modificaciones permanentes de la variable precio para ser competitivos en el mercado y en el segundo se enfoca al fortalecimiento de las emociones identificadas en el consumidor, haciendo menor énfasis en el precio, lo que se traduce en mejores márgenes, tanto para la cadena como para el proveedor.-

Encuestas realizadas en los principales mercados de consumo masivo de Latinoamérica, indican que la principal motivación de compra es el precio, seguida por la calidad y el interés de probar nuevas al-

ternativas de producto, con un enfoque de referenciación por parte del consumidor. Siendo claramente, la diferencia de precio con los productos de marcas privadas el principal disparador para la decisión de la compra de las diferentes ofertas con etiqueta de los supermercados.-

- El Desafío para la Cadena de Valor.-

El marco de referencia enunciado, muestra la relevancia de comprender desde la perspectiva de proveedores y empresas supermercadistas, las variaciones de entornos y tendencias que se registran en los mercados en que se desenvuelven sus empresas y la necesidad de contar con una cierta visión de futuro en la gestión de negocios.-

Lo que conlleva al desafío de promover y desarrollar estructuras que le permitan lograr niveles de competitividad en línea con los requerimientos de mercados cada día más globalizados, incorporando modelos de gestión que los distinguen como líderes de cambio en los mercados en los que participan.-

En principio pareciera que las marcas propias son una buena estrategia para empresas que pertenecen al sector de pequeñas y medianas empresas que elaboren productos de buena calidad, con capital de trabajo limitado y que no cuentan con un canal de distribución fuerte.-

Sin embargo ésta no es la única condición para poder participar de este segmento, los que lo hagan, requieren potenciar las capacidades existentes para adaptarse a nuevas necesidades y demandas, convirtiéndolas en atributos diferenciadores para el suceso de estrategias de negocio no tradicionales con el consecuente impacto positivo que esto tiene sobre las economías de los sectores productivos dada la mejora e incremento del valor de la oferta.-

Es entonces que los proveedores de marcas propias, establecen y orientan sus estructuras a la mejora de la oferta de sus operaciones de modo que les permitan responder a los requerimientos de las demandas de los supermercados a nivel local, regional y global de forma competitiva.-

El desarrollo, incremento y fortalecimiento de habilidades y competencias claves para la elaboración de marcas propias Incluyen:

- Acceso a herramientas y elementos para el análisis y toma de decisión dentro de un marco de excelencia, que ayuden a cumplir de manera eficiente los objetivos, acorde a las expectativas de sus clientes.-
- Maximizar sus recursos, conocimientos y capacidades en base a la sinergia que implica la integración con sus socios estratégicos.-

- Contar con procesos de mejora continua, ya que siempre existen otros jugadores que quieren participar del negocio de la fabricación de marcas propias, por lo que más allá de contar con la tecnología adecuada para producir grandes volúmenes de calidad constante todo el año a precios bajos, deben capacitarse y actualizarse periódicamente.-
- Manejar una modalidad de planeación junto con el supermercado, que involucra una posición menos volátil frente a la gran distribución en el corto y mediano plazo.-
- Cuidar de la diferencia competitiva producto de las capacidades adquiridas a partir de la alianza con grandes cadenas de distribución, lo que supone un estándar por encima del mercado.-

La fortaleza que distingue a estos proveedores, es su capacidad de crear y hacer crecer espacios nuevos en los que son alternativas confiables de suministro de bienes de consumo. Generando espacios donde las acciones de sus operaciones inciden favorablemente en la estructura de costos y al mismo tiempo sobre la propuesta de valor para los clientes y/o consumidores.-

Mientras por una parte los proveedores logran economías al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria, el valor para los supermercados se incrementa al encontrar alternativas a la provisión fuera del mercado tradicional, orientando todo el sistema de las actividades de gestión de compras con el propósito de lograr la sinergia producto de manejar estrategias de diferenciación y bajos costos de manera simultánea.-

En línea con esta política de gestión, en las empresas supermercadistas líderes del mercado, es factible observar también un cierta actividad de innovación que aparece directamente relacionada con su grado de competitividad, como un fenómeno de múltiples facetas que forma parte de una visión abarcadora, claramente dinámica, que no se agota simplemente en el diseño de un nuevo productos.-

Por lo que han conformado equipos de trabajo interdisciplinarios que poseen competencias y habilidades para la adecuada generación de ideas, el manejo del conocimiento y la gestión de los procesos de innovación.-

Para mantener las ventajas que acompañan el manejo de marcas propias, las empresa supermercadistas que participan de esta estrategia de negocios constituyen un eslabón clave de la cadena de valor de marcas propias que se distingue por:

- Asegurar contar con proveedores calificados que entreguen grandes volúmenes con calidad constante en tiempo y lugar, teniendo en cuenta que los grandes productores de marcas privadas no siempre están interesados en la producción para terceros.-

- Construir un sistema de comunicación ágil y simple con sus proveedores a través de especificaciones de producto propias, logrando las condiciones necesarias para disminuir los riesgos de caída de inventarios y falta de producto en los puntos de venta.-
- Mantener estándares de calidad constantes, evitando de este modo que sus clientes desarrollen una actitud negativa hacia los productos de la categoría y hacia la imagen del supermercado, ya que este tiene una responsabilidad adquirida con el #1 de la categoría y principal socio estratégico.-
- Contar con un área de desarrollo de proveedores lo suficientemente ágil y dinámica como para responder rápidamente a los requerimientos del mercado.-
- Contar con un área de mercadotecnia que se capaz de mantener y mejorar la performance de sus marcas propias en base a un adecuado análisis y evaluación de la información que obtiene del manejo de la categoría en el punto de venta.-

Tanto proveedores como superemercadistas saben que si una marca no obtiene una participación en la góndola entre las dos o tres líderes del producto, podría ser discontinuada de la venta. En la industria alimentaria, en general, la marca #1 logra un retorno de la inversión entre un 15% y un 25%, Mientras que la marca #2 no alcanza un 10%, la #3 alrededor del 5% al 6%, y las marcas subsiguientes declaran pérdidas en sus negocios.-

Es por ello que las marcas propias buscan colocarse como segunda opción de compra para sus clientes, requiriendo para ello de importantes negociaciones de costos abiertos con sus proveedores, lo que además de la calidad marca la diferencia necesaria para el suceso de la marca en cuestión.-

Finalmente, los potenciales jugadores que podrían participar en este modelo de negocios, deben tener en cuenta el hecho de que el desarrollo de "Marcas Propias" por parte del supermercadismo configura un desafío y oportunidad en constante crecimiento, que promueve en si mismo la diferenciación por calidad, por origen y por especialidad como elementos característicos de la estrategia de marcas llevada adelante por el canal moderno de comercialización de productos de consumo masivo.-

N.B.

Buenos Aires, Marzo 2010