

Por qué la penetración de las marcas propias varía según el minorista

Valiosa información de mercadeo para los fabricantes de marcas nacionales y los distribuidores minoristas

Investigación de Sanjay K. Dhar

Por largo tiempo conocidos como los titanes de la industria de los almacenes, las marcas nacionales han experimentado una presión creciente por parte de un antiguo competidor – la marca de la tienda o marca propia – desde el comienzo de esta década. En un nuevo estudio, “Por qué la penetración de las marcas propias varía según el minorista”, Sanjay Dhar, profesor de la escuela de negocios de la universidad de Chicago y el ex miembro de la facultad de la Universidad de Chicago, actualmente en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, Stephen Hoch, examinan información de venta de 34 categorías de alimentos en 106 grandes cadenas de supermercados operando en los 50 principales mercados minoristas de los EE.UU. para explicar porqué el desempeño de la marca propia varía según el minorista. A pesar de que los minoristas tienen mucho que ganar al entender mejor cómo promocionar mejor sus marcas propias, los descubrimientos de los autores también proveen información valiosa para los productores de marcas nacionales interesados en extender su dominio en las góndolas de los supermercados.

En el mundo de los bienes empacados, las marcas de las tiendas, también conocidas como marcas propias, tales como los productos vendidos por la cadena de supermercados de Chicago Dominick’s Finer Foods que llevan la marca Dominick’s, se comportan de la misma forma que cualquier otra marca. Enfrentan una demanda descendente con respecto al precio y una demanda ascendente con respecto a la calidad. La promoción magnifica los efectos de reducciones temporales de precio. Pero las marcas propias también son muy diferentes de las marcas nacionales. Ellas son las únicas marcas sobre las cuales el minorista toma total responsabilidad – desde desarrollo, origen y almacenamiento hasta promoción y mercadeo. Al contrario de las decisiones que los minoristas toman acerca de las marcas nacionales, las que son principalmente influenciadas por las acciones del productor, los distribuidores juegan un papel clave en el éxito o el fracaso de sus propias marcas.

Investigaciones anteriores se han enfocado en explicar las variaciones entre las categorías de productos en el desempeño de las marcas propias. Los investigadores entienden bien, por ejemplo, por que las marcas propias constituyen un 65 por ciento de las ventas de los porotos verdes enlatados pero solamente un 1 por ciento de los desodorantes. Pero hasta ahora, ninguna investigación había considerado la variación en ventas de las marcas propias a través de los distintos minoristas en una única categoría tal como fideos, un asunto más relevante para los productores nacionales interesados en sus propias marcas.

En su estudio, Dhar y Hoch, organizan las variables determinantes del desempeño de la marca propia en tres categorías que constituyen la cadena minorista: productores, distribuidores y consumidores. Usando análisis de regresión, demuestran que la variación

en el desempeño de las marcas propias a través de los minoristas está directamente relacionada a importantes estrategias subyacentes dentro de estos tres grupos de variables. Los autores presentan varios descubrimientos importantes:

- La estrategia general de la cadena – el uso de “precios bajos todos los días” (EDLP por sus siglas en inglés), compromiso con la calidad, amplitud en la oferta de producto con marca propia, uso del nombre propio en la marca propia, oferta de una marca premium y un mayor número de tiendas – aumentan en forma consistente la participación y el desempeño de la marca propia del minorista en todas las categorías. El extremo al cual el minorista sirve a una base de clientes que contiene gente de menos recursos y más jubilados mejora el desempeño de la marca propia, y el operar en mercados menos competitivos también mejora el desempeño. Además, el soporte promocional del minorista, puede aumentar en forma significativa el desempeño de la marca propia.
- Los minoristas a menudo usan marcas nacionales para atraer consumidores a sus tiendas. Los minoristas que persiguen esta estrategia de generación de tráfico, generalmente ofrecen más marcas nacionales, mayor variedad y ofrecen menores precios diarios y promocionales en las marcas nacionales. Cada una de estas acciones actúa en contra de las marcas propias del minorista, destacando el importante acto de balance que el minorista debe realizar para manejar en forma rentable los ingresos por ventas y la combinación de márgenes en cada una de estas categorías. Al mismo tiempo, el añadir un marca propia premium de más alta calidad puede mitigar estos conflictos.
- Al contrario de los estudios entre categorías, este estudio dentro de una categoría, a través de los distribuidores minoristas, muestra que el diferencial de precio entre las marcas nacionales y las privadas impulsa el desempeño de las marcas propias.
- Cuando los minoristas obtienen más que su justa participación de mercado en una categoría – como ofrecer varias marcas propias diferentes de fideos – también se desempeñan mucho mejor con marcas privadas.
- Desde la perspectiva de las marcas nacionales, el incitar al minorista a ofrecer más marcas y mayor variedad puede ser la forma más efectiva de mantener las marcas propias a raya. Sin embargo, la importancia de estas variables, puede depender de la posición de mercado de la marca nacional. Según Dhar, “por ejemplo, un líder de categoría puede estar gustoso de ver un aumento en la participación de mercado de la marca propia, si es que es a expensas de uno de sus competidores nacionales secundarios”.
- El impacto exacto de la mayoría de estas variables depende de la calidad subyacente de las marcas propias en una categoría. Cuando la calidad de la marca propia es alta, la competencia a nivel minorista y de marca es más importante, como lo son el capturar economías de escala y alcance por parte del minorista. En contraste, cuando la calidad de la marca propia es baja, las variables demográficas asociadas con la sensibilidad al precio por parte de los consumidores y los precios EDLP importan más.

- Finalmente, las marcas propias premium ofrecen al minorista una avenida para responder a la habilidad de la marca nacional para servir preferencias heterogéneas. Esto parece más probable en categorías donde las marcas propias ya ofrecen una alta calidad comparable a la de las marcas nacionales.

Conocer la competencia

Según Dhar, “a pesar de que el entender ‘las mejores prácticas’ es generalmente importante para cualquier industria, nosotros diríamos que es incluso más importante en el comercio minorista. La razón es que los minoristas pueden observar fácilmente las acciones de los otros, determinar el impacto de esas acciones y rápidamente imitar estrategias exitosas”.

Para los minoristas, quizás las prácticas más importantes son aquellas que generan tráfico de clientes a la tienda exitosamente y producen saltos significativos en la participación de mercado, tal como nuevos formatos de tiendas, apariencia de las tiendas, departamentos y publicidad. Los principales productores deben estar alertas a estas prácticas cambiantes, pero en general, ellos obtendrán una participación justa de las ventas en una categoría independientemente de qué minorista realiza la venta. Por el otro lado, la imitación, por parte de los minoristas, de programas de marcas exitosos es más amenazante para los productores nacionales porque la pérdida de participación dentro de la tienda a la marca propia (o a otra marca nacional) no es probable de ser compensado con ventas en otro minorista. En la medida en que minoristas europeos con muy fuertes programas de marcas corporativas, como Sainsbury, continúan adquiriendo cadenas regionales en los EE.UU., la amenaza a las marcas nacionales se convierte en más inmediata.

De acuerdo con Dhar y Hoch, esto implica que los productores nacionales necesitan (a) identificar cuáles de sus productos son más vulnerables a inversiones por parte de los minoristas en marcas propias, y (b) entender qué acciones pueden tomar para limitar el avance de las marcas propias en cuentas minoristas clave.

Las marcas nacionales son más vulnerables en categorías de productos en donde existe una gran variedad de participación de las marcas propias entre los minoristas. Es aquí en donde la imitación de las mejores prácticas puede resultar en incrementos substanciales en la participación de la marca de la tienda. También cuando la participación promedio de la marca propia es alta, estas categorías representan “grandes amenazas inmediatas” si es que los minoristas con poca participación empiezan a desempeñarse tan bien como los minoristas con alta participación.

Cuando la participación promedio de la marca propia es baja, estas categorías representan una “amenaza futura”, principalmente porque los de pobre desempeño están empezando de la nada y van a imitar en las categorías de “gran amenaza” antes de destinar recursos a las categorías de baja participación. Las marcas nacionales debieran gastar menos tiempo preocupándose por cómo los minoristas manejan sus marcas propias en categorías en donde existe menos variación a través de los minoristas.

Según Dhar, “las marcas propias van a existir por un largo tiempo, y los productores de las marcas nacionales deben darse cuenta de que las marcas propias van a ser una

amenaza a su participación en el mercado. Es en su propio beneficio el entender que condiciones permiten el éxito o el fracaso de estas marcas propias”.

Sanjay K. Dhar, es profesor asistente de mercadeo en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago.