

## Marcas Libres al Rescate

por Carlos González, subdirector de mercancías, El Palacio de Hierro y profesor de Comercio Detallista,  
ITAM

*¡Las relaciones entre fabricantes y comerciantes cambian! Los **industriales** quieren ser comerciantes y los **comerciantes**, industriales...*

El clima competitivo en la empresa de nuestros días se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio y la presencia de ciclos de negocio cada vez más cortos, de tal modo que la organización pasa, en periodos muy reducidos, de su origen y primer crecimiento, a la madurez y a la declinación.

Este ambiente competitivo se vive de manera más aguda en sectores en que los huecos del mercado se angostan o adquieren perfiles poco claros, dificultando ser identificados con precisión.

En fin, es un hecho que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente. Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las corporaciones, y por ende para quienes las dirigen. Se exige, hoy más que nunca, mayor creatividad y mejores herramientas que identifiquen la estrategia competitiva idónea para una empresa, con el fin de que tenga permanencia en el sector donde se encuentra establecida o que decida ingresar a otro diferente.

“Para determinar la estrategia competitiva –dice Porter– **debo conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado**”. Y para conocerlo se deben evaluar cinco fuerzas fundamentales:

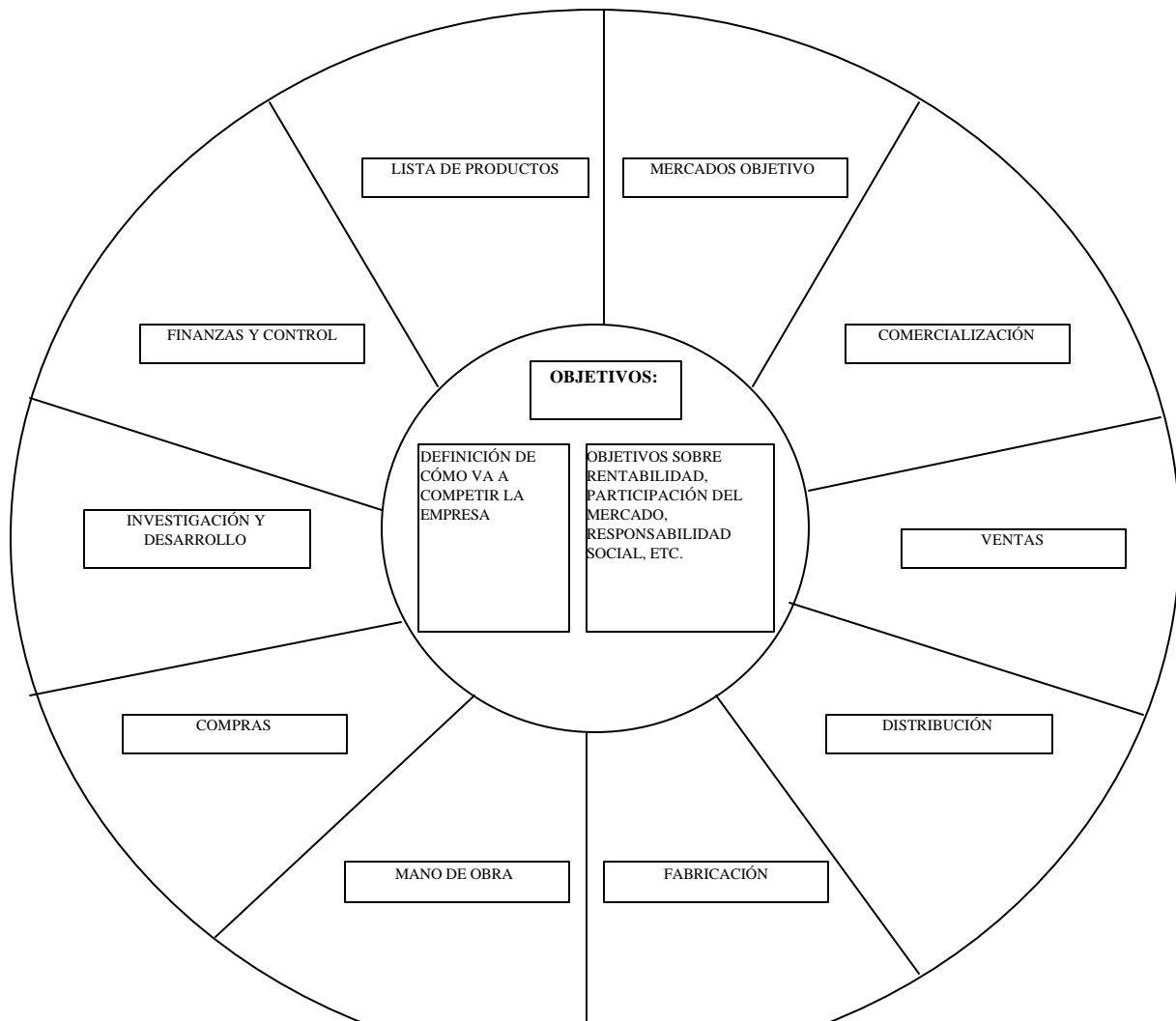
- 1) La que ejercen mis competidores.
- 2) La amenaza de posibles sustitutos de mi producto.
- 3) La fuerza negociadora de clientes o compradores.
- 4) El poder de los proveedores o vendedores.
- 5) Los posibles nuevos competidores.

Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse las que Porter llama “barreras para salir del sector”.

La entrada o salida, en efecto, se dificulta debido a la preferencia emocional que siente el empresario por el ramo en el que se ha desarrollado, por el costo de liquidación de activos específicos, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, al dominio de los canales comerciales, a la ubicación geográfica y a la restricción tecnológica, entre otros.

En la Figura 1 se presenta el llamado "Círculo de la Estrategia Competitiva", que sirve como base para la planeación e instrumentación de cualquier programa. Esencialmente, una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula que defina cómo va a competir la empresa, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos.

*Figura 1. Círculo de La Estrategia Competitiva.*



## ¿ESTRATEGIA Y MARCAS PROPIAS?

Las marcas propias surgen precisamente como una **estrategia competitiva** de los detallistas y buscan principalmente:

- a) Ofrecer al consumidor un producto exclusivo, diferenciándose de la competencia.
- b) Ofrecer al consumidor un precio más económico con una excelente relación precio - valor.
- c) Obtener para la empresa un mejor margen de utilidad. Esto se debe a que los intermediarios buscan fabricantes con exceso de capacidad que puedan producir estos artículos a un bajo costo y a que los costos de investigación y desarrollo, publicidad, promoción de ventas y distribución física son, en general, más bajos para el intermediario. Esto implica que el comerciante puede vender a un precio bajo y aun así conseguir un margen de utilidad alto.

Asimismo, estas mercancías aparecen para no depender tanto de “**marcas fuertes**”, con las que el proveedor juega un papel preponderante en la negociación, ya que a través de un proceso mercadológico de varios años han logrado posicionarse en la mente del consumidor, quien exige al comerciante ese producto específico y para no estar esclavizado a las guerras de precios que hace la competencia.

Es durante los años setenta dentro de los negocios de autoservicio cuando empiezan a aparecer estos artículos, identificándose también como productos de "marca libre" o "marca privada". Estas mercancías se enfocaron primero al área de abarrotes, tanto comestibles como no comestibles (detergentes, papel higiénico, vasos desechables, cuadernos, entre otros), y posteriormente a la de ropa, principalmente interior y bajo dos sistemas de producción: el de maquila y el de compra de producto terminado, al cual sólo se le pone la marca respectiva.

En tiendas departamentales, el programa de marcas propias ha cobrado una gran importancia para balancear las estrategias comerciales de las marcas internacionales, que han dominado por su gran fuerza mercadológica y renombre mundial. Así, las marcas privadas que abarcan diversos rangos de precio pueden ser una alternativa para la reestructuración y balanceo de líneas.

En Estados Unidos, JCPenney fue uno de los primeros establecimientos que operó este programa, aunque sus ventas tuvieron una baja considerable en una primera etapa. En

Inglaterra, toda la línea de ropa de la firma Marks & Spencer se vende bajo la marca propia "Saint Michel", la cual cuenta con gran reconocimiento principalmente en el departamento de damas (corsetería y lencería).

La primera cadena comercial en México que inició este programa fue Aurrerá, seguida por las demás cadenas de autoservicio y posteriormente las tiendas departamentales. C&A, empresa holandesa de reciente apertura en la República Mexicana (Guadalajara, Puebla, Veracruz y Distrito Federal), comercializa todos sus productos con marca propia.

En sus inicios, las marcas propias encontraron resistencias:

- 1) **Internas del detallista:** los compradores de la cadena comercial sintieron invadido su ámbito de toma de decisiones en el manejo de mercaderías.
- 2) **Del industrial:** se abría una competencia más hacia sus marcas, pero los pioneros tomaron el reto de que o eran ellos o las producirían otros fabricantes.
- 3) **Del consumidor:** pensó que quizá no tenían la misma calidad que las otras marcas, pero lo atractivo del precio lo empezó a cautivar. No es raro, por ejemplo, encontrar al mismo consumidor comprando en establecimientos tanto de alto como de bajo nivel, ahorrando dinero en ciertos artículos para poder comprar otros de lujo.

### **ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS**

Para implantar el programa de marcas propias se tuvo que modificar la estructura organizacional de compras de las cadenas comerciales para que fuera muy precisa en el cumplimiento de los objetivos y “**no contaminara**” el nuevo proyecto. Fue necesario concebirlo como una unidad de negocio adicional, estableciendo el concepto de “Administración de Categorías” en el proceso de estas marcas que incluye:

- Investigación de mercado
- Posicionamiento
- Conceptualización
- Diseño
- Costeo
- Logística
- Ubicación en el piso de ventas
- Exhibidores
- Capacitación al vendedor
- Venta

- Producción
- Empaque
- Resurtido del producto

En la Figura 2 se muestran las principales habilidades y conocimientos que bajo el enfoque de Administración de Categorías debe tener un comprador de marcas propias.

*Figura 2. El Comprador de Marcas Propias.*

**Conoce de:**

Mercadotecnia

Compras

Comercialización

Orientación al consumidor

Comercialización cruzada

Tecnología

Logística

Operaciones

Finanzas



**Es:**

Totalista

Proactivo

Multifuncional

Organizado

Estratega

No obstante, es indispensable la alianza Compras - Marcas Propias - Operaciones para el buen funcionamiento de estos productos.

De igual modo, es muy importante capacitar a los integrantes de esta cadena sobre la estrategia del concepto de marcas propias, sin que sientan que la comercialización de estos artículos es una **imposición** de la empresa y una **obligación**.

Lo que se debe hacer es realzar las bondades del programa y los beneficios que éste trae para la empresa, eliminando posturas negativas como el **desprecio** casi automático hacia estos productos, calificándolos, por su precio económico, como de mala calidad.

Finalmente, es indispensable definir claramente la entrada de un nuevo producto, con el objeto de ofrecer originalidad al consumidor. De otra manera, lo que se está fomentando es un incremento en los inventarios, así como una confusión en el consumidor, ya que éste tendrá que razonar el por qué hay tantos productos iguales y su elección de compra no será tan rápida.

### **CONCLUSIONES**

En la actualidad todos los detallistas, tanto autoservicios como especializados y departamentales, tienen su categoría de marcas propias.

Es importante definir como estrategia, según sea el formato de negocio, a qué porcentaje de participación de venta se desea llegar con este programa (20, 25 ó 30 por ciento).

Cada día el consumidor es más **“exclusivo”**, lo cual justifica el programa, siempre y cuando cumpla con los requisitos señalados.

La relación precio - valor es una variable que deberá controlarse de forma permanente.

Posteriormente, se deberá supervisar y analizar en qué nicho de mercado puede haber una nueva marca propia.

### **REFERENCIAS**

ACNielsen Company (1994), *Administración de Categorías. Posicionando su Organización para Ganar*. México: D&B.

Porter, Michael E. (1998), *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECSA.