¿Beneficia la marca blanca a la cadena de suministro?

Los productos de marca propia, o marcas del distribuidor, pueden aumentar la cuota de mercado y ventas de una tienda. Pero, ¿qué efecto tienen en la cadena de suministro? ¿Es siempre acertado introducir una marca propia, o puede resultar perjudicial? Marc Sachon y Víctor Martínez de Albéniz proponen un modelo para ayudar a los distribuidores minoristas a dictaminar si introducir un producto de marca propia es buena idea.

15 de enero de 2010

Hace años, los productos de marca propia, o marcas del distribuidor, se consideraban de peor calidad que el resto. Debido a su precio más bajo, normalmente el consumidor creía que era de peor calidad.

Ya no. Durante los últimos diez años, la imagen de las marcas propias ha cambiado por completo y, de hecho, productos como la variedad Finest de la cadena de distribución

©IESE Business School

británica Tesco superan en calidad a las marcas líderes.

Pero la introducción de una marca propia no siempre es un acierto en lo que respecta a la eficiencia de la cadena de suministro. En "Private Label Introduction: Does It Benefit the Supply Chain" ("Introducción de marca propia: ¿favorece la cadena de suministro?"), los profesores del IESE Marc Sachon y Víctor Martínez de Albéniz proponen un modelo para ayudar a los distribuidores minoristas a saber si una marca propia favorecerá o perjudicará su cadena de suministro.

Para empezar, ¿qué es una marca propia? Son productos específicos de una cadena de distribución minorista, que posee sus derechos exclusivos. De su fabricación se encarga el propio distribuidor o una tercera parte, un fabricante especializado en marcas propias o que produce ambos tipos de marcas, las suyas y las del distribuidor.

En el actual clima económico de crisis, las tiendas de descuento se cuentan entre los pocos distribuidores minoristas que mantienen o mejoran sus resultados e incluso crecen, y muchas tiendas han optado por ampliar su selección de productos de marca propia. Lo cierto es que las marcas propias plantean un serio desafío a las marcas de los fabricantes.

Los distribuidores se aseguran una buena parte de sus beneficios con la introducción de productos de marca propia. Estos productos cubren nichos de mercado, aumentan la fidelidad del cliente y presentan una estructura de costes baja. Y, lo que es más importante, permiten a las cadenas aumentar su cuota frente a las marcas de los fabricantes y, de ese modo, reducir los efectos de la doble marginalización. La doble marginalización se produce cuando el fabricante y el distribuidor aplican un margen de beneficio al producto por separado, sin coordinación, lo que implica un rendimiento subóptimo de la cadena de suministro en su conjunto.

Pero, ¿es eso cierto? La introducción de una marca propia, ¿siempre mejora la eficiencia de la cadena de suministro?

Este nuevo estudio lo niega. La investigación académica ha examinado hasta ahora el efecto de las marcas propias en los distribuidores y los fabricantes por separado, sin analizar su efecto en la eficiencia de la cadena de suministro. Los autores analizan la dinámica competitiva entre un distribuidor y varios fabricantes cuando una de las marcas de estos últimos es sustituida por una marca propia.

El modelo contempla la demanda del producto como una función de su precio, la diferencia de precio con otros productos y los precios de equilibrio. Los autores crean un modelo básico

©IESE Business School

con un distribuidor, dos productos y funciones de demanda lineales.

El modelo es aplicable, por ejemplo, en la siguiente situación: cuando un distribuidor vende dos productos de marca en una categoría, ha de decidir si sustituye uno de ellos por una marca propia. El nuevo producto lo pueden producir fabricantes de marca, fabricantes de marcas propias o distribuidores integrados verticalmente. El producto del fabricante y el de marca propia son de calidad similar, lo que hace del comportamiento del cliente un factor clave en el análisis de la dinámica competitiva. El modelo incorpora la demanda como una función estándar dependiente del precio.

El modelo presenta tres conclusiones. Primera, la introducción de una marca propia cambia la dinámica de precios de un canal gracias a la eliminación de la doble marginalización y una reducción del precio al por mayor. Segunda, las ventas de la marca propia aumentarán gracias a un menor precio y la sustitución del producto de marca. Y tercera, a los distribuidores que desean introducir una marca propia les interesa, para asegurar sus beneficios, cooperar con los fabricantes.

¿Pero qué hay de la cadena de suministro? Después de todo, el efecto en la cadena de suministro determinará la competitividad a largo plazo tanto del distribuidor como del fabricante.

Para que un distribuidor minorista siga siendo competitivo, su cadena de suministro debe beneficiarse en su conjunto de la introducción de la marca propia. Si consideramos los beneficios de la cadena de suministro como una función de la posibilidad de sustitución del producto (es decir, el nivel al cual un producto de marca propia puede sustituir a un producto de marca) obtenemos un resultado sorprendente: el modelo muestra que los beneficios generados en la cadena de suministro en su conjunto pueden resentirse de la introducción de marcas propias. En el caso de productos con una alta posibilidad de sustitución, la cadena de suministro generaría más beneficios vendiendo sólo productos de marca, es decir, no introduciendo una marca propia. Además, una marca propia puede reducir los beneficios totales de la cadena de suministro si se lleva gran parte de las ventas. La caída de los beneficios es especialmente acusada cuando la competencia en la categoría del producto es fuerte.

Por tanto, este estudio no puede respaldar la creencia generalizada de que los distribuidores minoristas siempre se benefician de la introducción de una marca propia. A los distribuidores les convendría tener en cuenta el efecto de las marcas propias en sus beneficios y en su cadena de suministro.

©IESE Business School

©IESE Business School