

## ¿USTED QUÉ HARÍA?

### EL CASO: No sé si lanzarme a vender con marca blanca

UNA CADENA DE GRANDES SUPERFICIES SE HA INTERESADO POR COMERCIALIZAR MIS LENTEJAS CON SU MARCA.

Cuando hace unos años conseguimos colocar nuestros productos a esa cadena, lo consideramos un gran paso adelante. Para nosotros –que, al lado de otros competidores con gran tradición, somos casi unos recién llegados al mercado– era como alcanzar la mayoría de edad. Creíamos que acceder a esos lineales nos permitiría disparar las ventas –en kilos más que en facturación, porque el margen era muy ajustado– y así fue.

Con el tiempo experimentamos algo que ya conocíamos en teoría: no todo el monte es orégano. En mi vida había visto a alguien más pesetero que las grandes superficies. Las negociaciones para la renovación anual del contrato son desesperantes. Te meten tal presión por disminuir el precio que les enviarías donde se merecen si no fuera porque, en el fondo, te compensa. Hay que reconocer que saben vender.

Ahora nos proponen que les suministremos nuestras lentejas con su propia marca. Te dicen que es un chollo –podemos multiplicar las ventas– y un honor: confían en nuestra capacidad logística y en nuestra calidad. Pero así como para nosotros la calidad es un objetivo –ésa ha sido la clave para posicionarnos–, ellos la consideran un punto de partida: su prioridad es ofrecer precios bajos. Lo que nos proponen es que mantener en sus estanterías con nuestra marca los productos de máxima calidad, y presentar con su nombre nuestra línea más baja.

Lo han estudiado los diferentes departamentos, y la conclusión es que en principio nos puede interesar. El que pone más pegas es el responsable de producción, y no le faltan motivos. Ya ahora es un lío armonizar en en fábrica la elaboración de productos –lentejas, alubias, garbanzos– de diferentes calidades. Si gracias a la marca blanca nuestra línea más baja se dispara, podemos tender problemas de capacidad en nuestro producto estrella, y no está claro que el margen que obtendremos sea suficiente para ampliar capacidad, dice el responsable de finanzas. En cambio el comercial parece encantado: él lo que ve es el previsible –evidente, dice– aumento del volumen de ventas.

Yo no acabo de verlo claro. A mi juicio, no es un problema de cifras sino de estrategia y de riesgo. Si entramos en la batalla de los precios, en cuanto aumentemos las ventas la gran superficie puede exigirnos reducir el margen. Además, ya son muy frecuentes los fabricantes que únicamente producen marcas blancas: cualquier día pueden aparecer competidores así en nuestros productos. Si aceptamos, ¿no estaremos poniendo demasiados huevos en la misma cesta? Si nos negamos, ¿no estaremos rechazando una gran oportunidad y cómo reaccionará la gran superficie si decimos que no?

## LA RESPUESTA: Sí, pero...

### *¿Por qué sí?*

Fundamentalmente porque genera cash-flow adicional que puede reinvertirse en la actividad principal de negocio y, concretamente, en la diferenciación del producto (innovación, marca...) y en la apertura de nueva distribución que limite la dependencia de la cadena en cuestión. En este sentido, es probable que pueda obtenerse algún tipo de economías de escala, como la inmediata de aprovechar la capacidad productiva excedente.

Por otro lado, y de no entrar, no se evitaría la competencia en el lineal de ese tipo de productos dado que con toda seguridad otro fabricante los produciría por nosotros. Tampoco existe mucho riesgo de commoditización de la categoría debido a que en gran medida ya lo está.

### *¿Cómo proceder?*

- Antes de nada, observar el papel que juega la marca propia en ese distribuidor, en general, y en concreto en lo referente a categorías afines. ¿Qué evolución ha experimentado?
- En general, clarificar de antemano y en detalle todos los aspectos de la relación y de cómo se van a gestionar los productos de ambas marcas. A este respecto, se abre también la oportunidad de alcanzar un enfoque conjunto de cómo gestionar la categoría y, en concreto, de jugar el papel "capitán" dentro de ella.
- Diferenciar cláramente los productos (calidades de las lentes, presentaciones...), y evitar que el de marca propia pueda relacionarse con el fabricante.
- En ningún momento entrar en confrontación con aquellos fabricantes que centran su actividad en la producción de marcas "blancas". Se defenderán con uñas y dientes, desencadenando una guerra de precios.
- No realizar inversiones de calado (p.e. ampliar la capacidad productiva) a no ser que se obtenga un compromiso claro y fiable por parte del distribuidor (¿contractual?), y/o se prevea su utilización para la actividad principal.
- Ser consciente de que se trata de modelos de negocio distintos, por lo que habrá que tratar de evitar al máximo el desvío de recursos y atención de la actividad principal del negocio.

**Juan Fradera**  
**Gerente**  
**Ernst & Young Consultores**

¿USTED QUÉ HARÍA?

# No sé si lanzarme a vender con marca blanca

UNA CADENA DE GRANDES SUPERFICIES SE HA INTERESADO POR COMERCIALIZAR 'MIS' LENTEJAS CON 'SU' MARCA.



**“En mi vida había visto a alguien más pesetero que las grandes superficies, pero hay que reconocer que saben vender”**

**C**uando hace unos años conseguimos colocar nuestros productos a esa cadena, lo consideramos un gran paso adelante. Para nosotros –que, al lado de otros competidores con gran tradición, somos casi unos recién llegados al mercado– era como alcanzar la mayoría de edad. Creíamos que acceder a esos lineales nos permitiría disparar las ventas –en kilos más que en facturación, porque el margen era muy ajustado– y así fue.

Con el tiempo experimentamos algo que ya conocíamos en teoría: no todo el monte es orégano. En mi vida había visto a alguien más pesetero que las grandes superficies. Las negociaciones para la renovación anual del contrato son desesperantes. Te meten tal presión por disminuir el precio que les enviarías donde se merecen si no fuera porque, en el fondo, te compensa. Hay que reconocer que saben vender.

Ahora nos proponen que les suministremos nuestras lentejas con su propia marca. Te dicen

que es un chollo –podemos multiplicar las ventas– y un honor: confían en nuestra capacidad logística y en nuestra calidad. Pero así como para nosotros la calidad es un objetivo –ésa ha sido la clave para posicionarnos–, ellos la consideran un punto de partida: su prioridad es ofrecer precios bajos. Lo que nos proponen es mantener en sus estanterías con nuestra marca los productos de máxima calidad, y presentar con su nombre nuestra línea más baja.

Lo han estudiado los diferentes departamentos, y la conclusión es que en principio nos puede interesar. El que pone más pegos es el responsable de producción, y no le faltan motivos. Ahora ya es un

lío armonizar en en fábrica la elaboración de productos –lentejas, alubias, garbanzos– de diferentes calidades. Si gracias a la marca blanca nuestra línea más baja se dispara, podemos tener problemas de capacidad en nuestro producto estrella, y no está claro que el margen que obtendremos sea suficiente para ampliar capacidad, dice el responsable de finanzas. En cambio el comercial parece encantado: él lo que ve es el previsible –evidente, dice– aumento del volumen de ventas.

Yo no acabo de verlo claro. A mi juicio, no es un problema de cifras sino de estrategia y de riesgo. Si entramos en la batalla de los precios, en cuanto aumentemos las ventas la gran superficie puede exigirnos reducir el margen. Además, ya son muy frecuentes los fabricantes que únicamente producen marcas blancas: cualquier día pueden aparecer competidores así en nuestros productos. Si aceptamos, ¿no estaremos poniendo demasiados huevos en la misma cesta? Si nos negamos, ¿no estaremos rechazando una gran oportunidad?, y ¿cómo reaccionará la gran superficie si decimos que no? ●

# Su supervivencia está en peligro

**José Mario Álvarez de Novales**  
Profesor del Instituto de Empresa

Las grandes superficies tienen un enorme poder de negociación –el cliente es suyo–. Su lógica de compra es: éstas son lentes. Como este producto no está apenas diferenciado, van a elegir al proveedor que les garantiza una calidad y una logística adecuadas, al menor precio. Poco a poco irán sangrándole, posiblemente hasta su desaparición. Tendrían más cuidado si

no hubiera otros posibles proveedores, pero muchos estarán deseando ver su desaparición. Es lógico que actúen así. Desde el punto de vista macroeconómico, ello optimiza los mercados al provocar la extinción de los menos eficientes hasta que se alcanza el equilibrio. La pregunta es si puede sobrevivir su empresa. **Si no aporta más valor, no sobrevivirá a la gestión de categorías de las grandes superficies:** sólo venderán unas pocas referencias, las más demandadas, y su

marca blanca. Por ello pregúntese si no puede diferenciarse en el producto –una variedad más rica de la legumbre, añadir vitaminas, productos más elaborados...– y en la marca –publicidad, etc.–. No ponga muchas esperanzas en

Internet: las nuevas superficies virtuales actuarán igual o son filiales de las anteriores. No se olvide de presionar al agricultor, si acaso no lo hace ya y por eso sabe lo que le espera.



# Antes de decidir, haga números

**Juan A. Castellanos**  
Director de Marketing  
Packard Bell NEC Ibérica



Éste es un tema que puede ser estratégico para la vida de la empresa. Primero deberemos responder a unas preguntas: ¿Qué volumen de ventas alcanzaré si fabrico la marca blanca? ¿Qué margen obtendré? Aunque uno de los objetivos de fabricar marca blanca es incrementar fuertemente el volumen, **deberemos exigir una determinada rentabilidad,** aun asumiendo que sea inferior a la de nuestros productos estrella. Además, en este tipo de operaciones, no sólo el fabricante

asume un descenso en sus márgenes: la gran superficie a veces puede trabajar con márgenes inferiores. Otra cuestión muy importante: ¿Qué parte de mis ventas actuales se verá canibalizada por la venta de la marca blanca? Debemos anticipar cómo afectará a nuestras ventas actuales el posicionamiento de la marca blanca, y analizar los valores añadidos versus la diferencia en precio. Otros aspectos importantes a valorar son los logísticos: ¿Qué costes de adaptación se necesitan en la cadena productiva

para la marca blanca: incremento de capacidad, procesos, empaquetado...? ¿Podemos diferenciar el producto lo suficiente? Con las respuestas, el gestor deberá decidir, considerando su estrategia global de negocio y posicionamiento –prioridades del negocio, imagen de marca, etcétera–. Aún así y en líneas generales, la fabricación de marca blanca, gestionada independientemente, puede ser un excelente complemento en volumen y puede ayudarnos a fortalecer nuestra relación con el cliente.

# Aproveche para negociar otros aspectos

**Juan Fradera**  
Gerente Ernst & Young  
Consultores

En principio sí, porque genera *cash-flow* adicional que puede reinvertirse en la actividad principal: diferenciación del producto –innovación, marca– y apertura de nueva distribución que limite la dependencia de la cadena. Es probable que pueda obtenerse algún tipo de economías de escala, como aprovechar la capacidad productiva excedente. Por otro lado, y de

no entrar, no se evitaría la competencia en el lineal de ese tipo de productos dado que aparecerá otro fabricante. Observar el papel que juega la marca propia en ese distribuidor y clarificar de antemano todos los aspectos de la relación y de cómo se van a gestionar los productos de ambas marcas. Se abre también la oportunidad de **alcanzar un enfoque conjunto de cómo gestionar la categoría** y de jugar el papel de capitán dentro de ella. Diferenciar los productos y evi-

tar que el de marca blanca pueda relacionarse con el fabricante. No enfrentarse a los fabricantes que centran su actividad en la producción de marcas blancas: se defenderán, desencadenando una guerra de precios. No realizar inversiones de calado a no ser que se obtenga un com-

promiso por parte del distribuidor y/o se prevea su utilización para la actividad principal.

