

A woman with long dark hair, wearing a black and white striped shirt, is shown in profile, looking at a variety of fresh vegetables in a market stall. She is holding a head of cabbage in her left hand and reaching out with her right arm towards a display of broccoli. The stall is filled with various green vegetables, including cabbages, broccoli, and leafy greens. The background is slightly blurred, showing more of the market environment.

Marcas blancas y privadas

Consideraciones para capturar nuevas oportunidades en América Latina

Secciones:

1. La creciente relevancia de las marcas blancas y privadas en América Latina
2. ¿Cómo evaluar la relevancia de las marcas blancas y privadas para fabricantes y *retailers* (incluyendo minoristas, mayoristas y HORECA¹)?
3. ¿Qué recomendamos hacer después de leer este artículo?



¹ HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías).

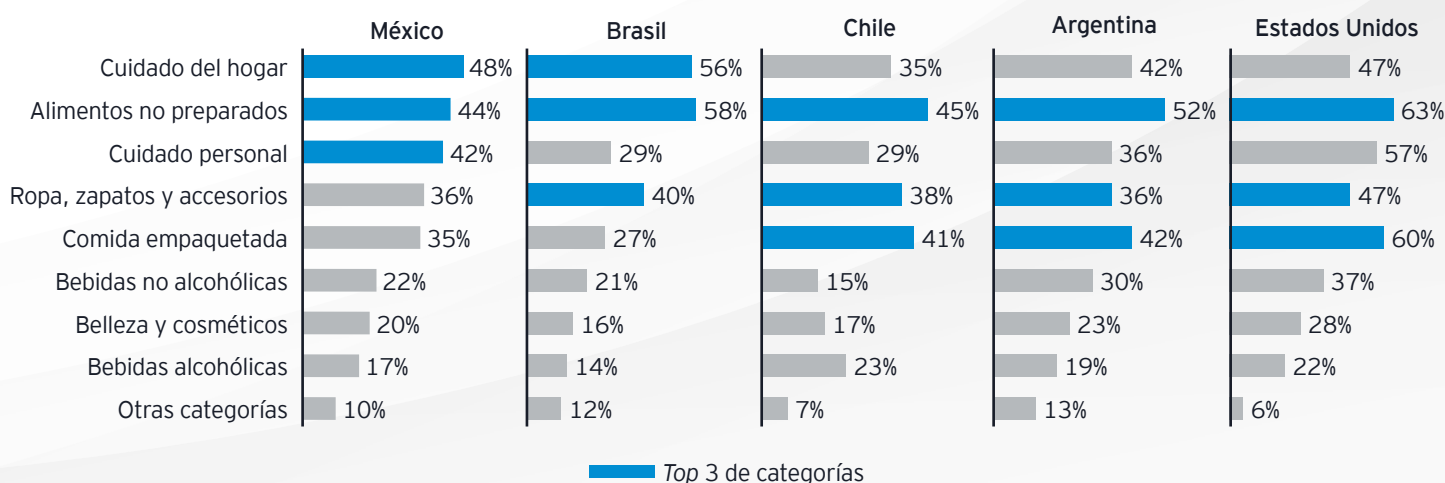
1. La creciente relevancia de las marcas blancas y privadas en América Latina

El surgimiento de las marcas blancas y privadas en Estados Unidos y Europa ocurrió hace más de 20 años. Desde entonces, el mejoramiento de la percepción de los consumidores ha permitido alcanzar un crecimiento sostenido. En 2020, el impacto económico del COVID-19 aumentó su importancia, ya que las personas cambiaron sus hábitos y preferencias de compra. Este tipo de marcas no solo incluye productos genéricos que atraen a consumidores que buscan precios bajos, sino también artículos innovadores o de categoría prémium que les permiten diferenciarse y generar lealtad hacia los fabricantes o los establecimientos comerciales (*retailers*)² encargados de venderlos.

Las **marcas privadas** son **productos fabricados por terceros** que se venden bajo el **nombre de una o distintas marcas del *retailer* o minorista** en lugar de las del fabricante. Dependiendo del grado de involucramiento del vendedor en los requisitos y el control de distribución, se define como **marca privada (control completo)** o **marca blanca**.

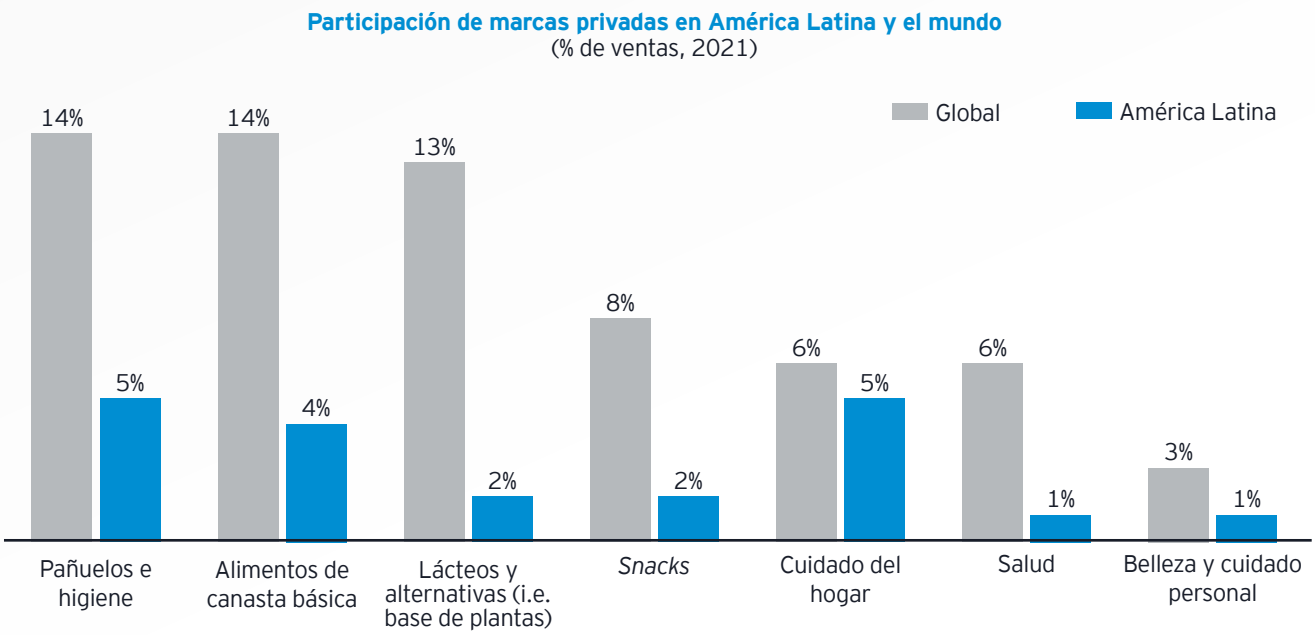
Históricamente, la adopción de marcas blancas y privadas en América Latina ha sido más lenta en comparación con las tendencias en Estados Unidos, Europa y Asia. Mientras que su penetración promedio en el segmento de productos de consumo es de 10% en LATAM, en Estados Unidos se encuentra entre 25% y 30%. Colombia encabeza la región con un 17%; seguida de Argentina, Chile y Perú con un 13%; y México con un 8%. Nuestro estudio *EY Future Consumer Index*, en su edición más reciente de junio de 2022, muestra que existe una alta disposición de los consumidores latinoamericanos para continuar comprando marcas blancas y privadas en productos de limpieza, alimentos y bebidas, cuidado personal y cosméticos, además de ropa, calzado y accesorios. Asimismo, en la región existen *retailers* que ya iniciaron su lanzamiento para capturar los beneficios potenciales y generar una mayor rentabilidad. Incluso, algunos han desarrollado un portafolio diversificado con múltiples marcas privadas en distintas categorías y posicionamientos. En resumen: las marcas blancas y privadas llegaron a América Latina para quedarse!

Disposición de los consumidores para comprar marcas blancas y privadas por categoría
(% de los encuestados, *EY Future Consumer Index* 2022)



² Los establecimientos comerciales o *retailers* incluyen minoristas (supermercados e hipermercados, clubes de precio, tiendas de conveniencia, *hard* y *soft discounters*), mayoristas y HORECA.

Las marcas blancas y privadas han cambiado la naturaleza de las relaciones entre los fabricantes de productos de consumo y los *retailers*. Hoy en día, existen situaciones donde ambos compiten por la lealtad de los consumidores, lidian para acceder a los datos de las personas, rivalizan para lanzar nuevos productos e innovaciones y, por lo tanto, comparten una proporción diferente de los ingresos, costos, gastos y márgenes, en comparación con lo visto hace algunos años. En este contexto, tanto fabricantes como *retailers* deben reevaluar sus aspiraciones, sus portafolios de productos y marcas, sus presupuestos promocionales, sus planes de mercadotecnia y precios, su capacidad y sus costos de producción, así como su nivel de integración para ganar en el mercado, proteger su rentabilidad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.



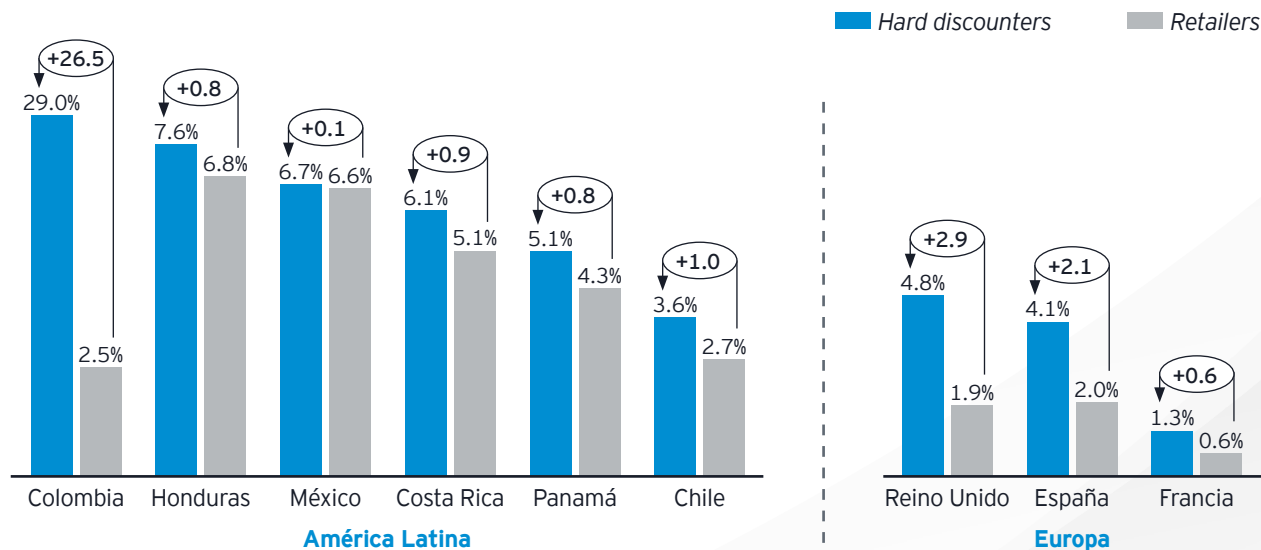
En este artículo exploraremos las consideraciones que los fabricantes de productos de consumo y los *retailers* deben tener en cuenta con respecto a las marcas blancas y privadas. Ante la coyuntura que vivimos, es de vital importancia entender las implicaciones de esta tendencia y establecer una ruta clara para aprovechar con éxito las oportunidades en América Latina.

2. ¿Cómo evaluar la relevancia de las marcas blancas y privadas para fabricantes y *retailers*?

Nuestra experiencia en EY-Parthenon nos indica que los consumidores latinoamericanos están siendo más cautelosos con sus gastos y están abiertos a probar marcas de menor precio o con una relación *precio-calidad* diferente (por ejemplo, productos de menor costo con funcionalidades similares o ligeramente distintas). También identificamos que estos consumidores están haciendo sus compras en puntos de venta cuyo formato se está volviendo más relevante (por ejemplo, tiendas de descuento conocidas como *hard* y *soft discounters*³) y son más conscientes de la relación *precio-valor* de los productos que adquieren. En este sentido, el rápido crecimiento de las tiendas de descuento –incluso por encima de los *retailers*–, ha incrementado la demanda y la presencia de marcas blancas y privadas en su anaquel físico y virtual.

Crecimiento de *hard discounters* versus *retailers* en América Latina y Europa⁴

(Tasa de crecimiento anual compuesto CAGR 17-21, + p.p.)

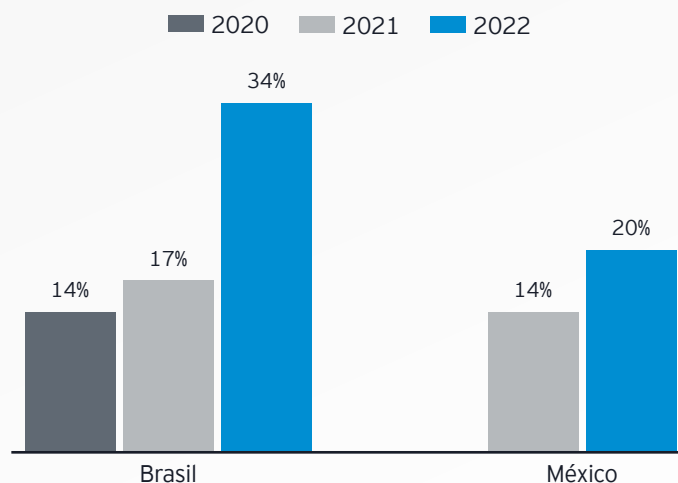


Como resultado, estamos presenciando un surgimiento de este tipo de marcas en categorías que van desde lácteos, botanas (*snacks*), bebidas alcohólicas, pastas y postres, hasta productos de limpieza, aseo personal, medicamentos y agua embotellada. Después de analizar la tendencia histórica en otros países, la dinámica actual del mercado *retail* y el comportamiento de los consumidores, consideramos que las marcas blancas y privadas llegaron a América Latina para quedarse, lo que se traduce en desafíos y oportunidades significativos para los jugadores.

³ El formato de *hard discounter* consiste en un establecimiento minorista que ofrece productos o servicios a un bajo precio (descuento duro). El formato de *soft discounter* es una tienda de descuento que ofrece menos artículos que un supermercado, con una oferta de productos no tan limitada como la de los *hard discounters*.

⁴ Considerando pañuelos e higiene, alimentos de canasta básica, lácteos y alternativas, *snacks*, cuidado del hogar, salud y belleza, así como cuidado personal.

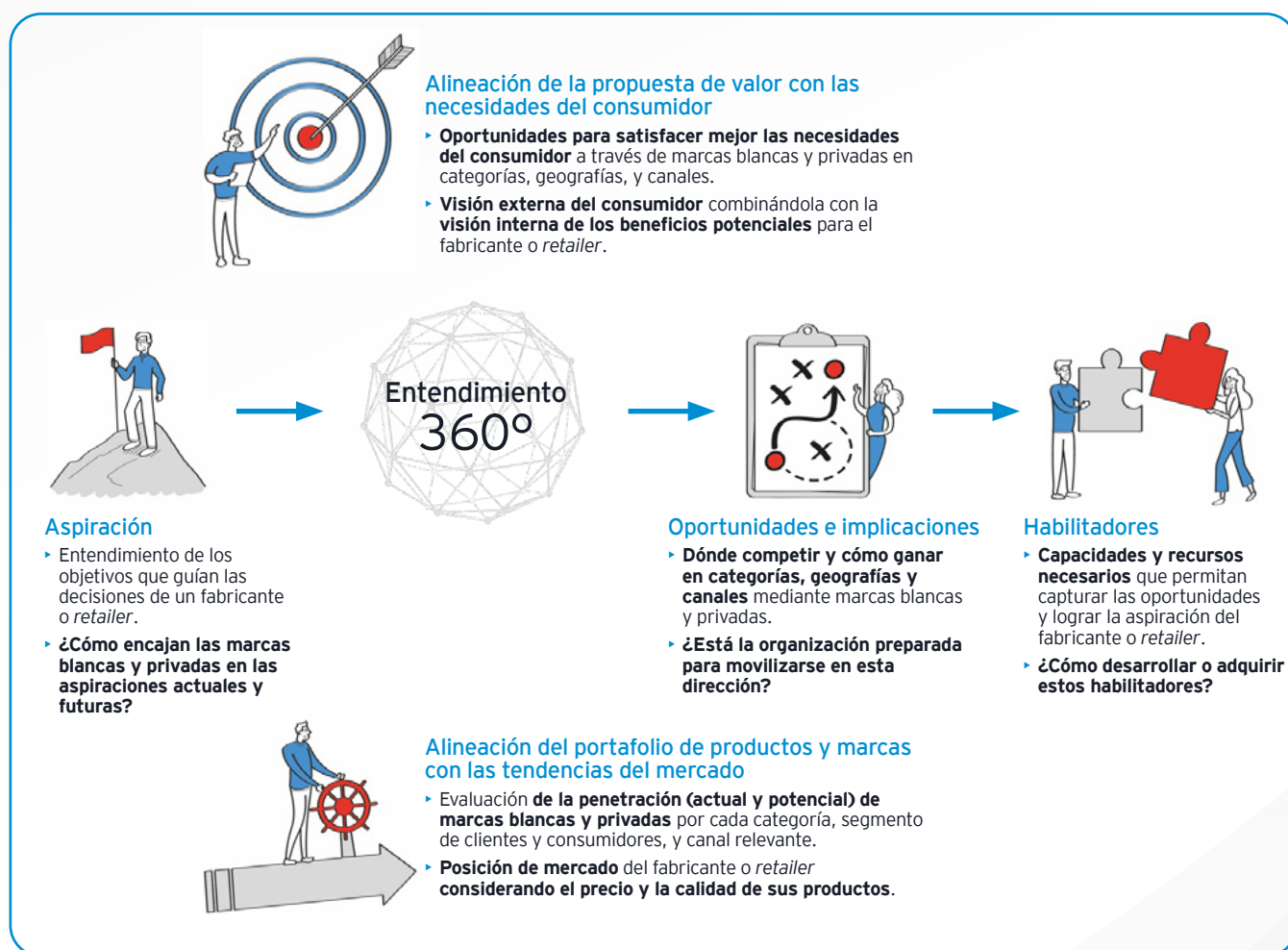
Disposición de los consumidores para comprar más marcas blancas y privadas
(% de los encuestados, EY Future Consumer Index)



Para guiar una discusión sobre la relevancia que las marcas blancas y privadas tienen para los fabricantes y *retailers*, creamos un marco metodológico basado en las observaciones y los casos de éxito de nuestra práctica de la Industria de Consumo y *Retail*. El primer paso consiste en comprender las aspiraciones y los objetivos que guían las decisiones de un fabricante o *retailer* para definir cómo encajan en su estrategia. A partir de esta reflexión, es necesario lograr un entendimiento del impacto de los factores externos e internos:

- ▶ **Grado de alineación de la propuesta de valor con las necesidades del consumidor.** Para este análisis es importante identificar las oportunidades que existen para satisfacer mejor las necesidades del consumidor y definir los beneficios potenciales que el fabricante o *retailer* puede obtener mediante productos de marcas blancas y privadas.
- ▶ **Alineación del portafolio de productos y marcas con las tendencias del mercado.** Para evaluar este punto, es necesario entender la penetración actual y potencial de marcas blancas y privadas por cada categoría, el segmento de clientes y consumidores, así como el canal relevante y la posición de mercado del fabricante o *retailer*.

Ambas perspectivas permiten evaluar la relevancia de las marcas blancas y privadas y entender las oportunidades, implicaciones y los habilitadores de corto, mediano y largo plazo para cada fabricante o *retailer*. En la siguiente sección se detalla cada uno de los pasos del marco de análisis.

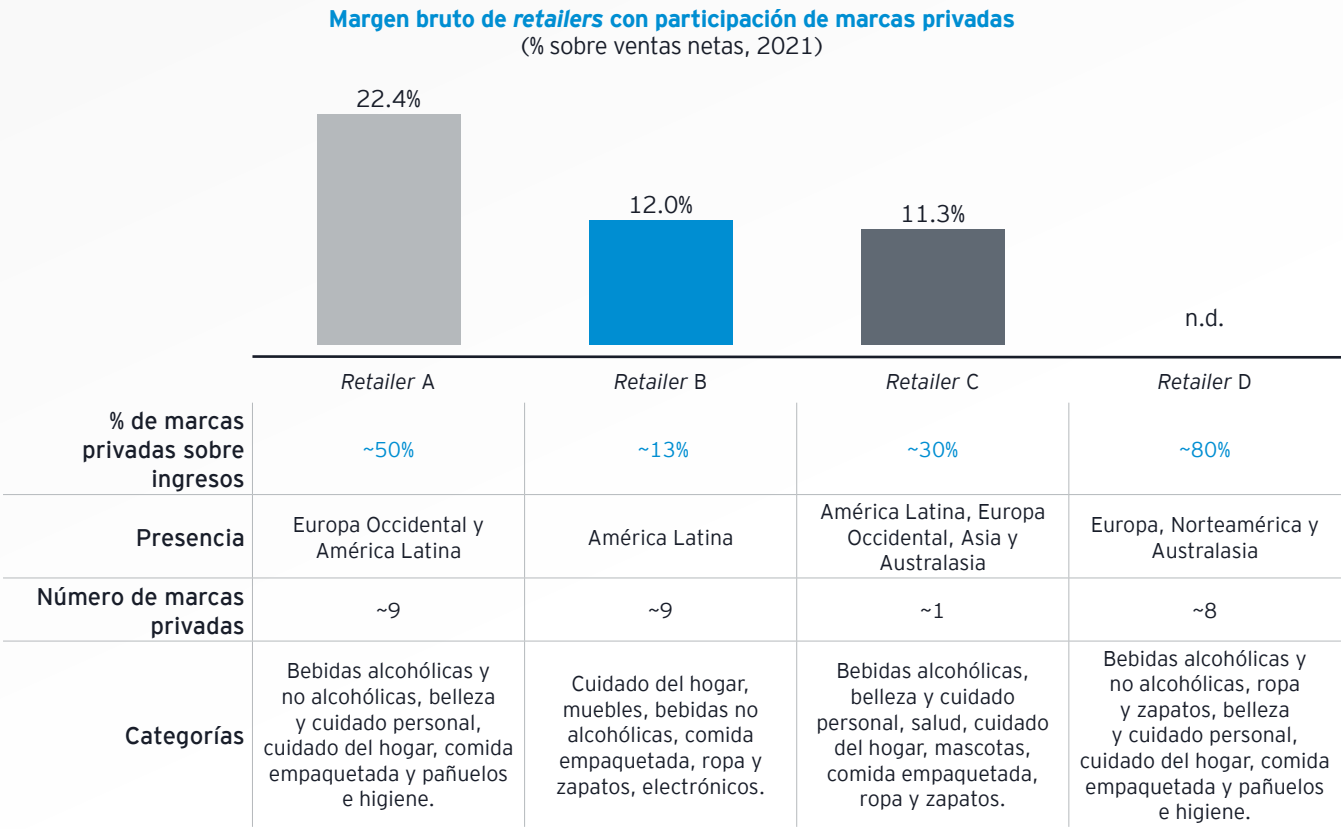


Grado de alineación de la propuesta de valor con las necesidades del consumidor

Para evaluar el beneficio potencial de una mejor alineación de la propuesta de valor con el mercado es necesario entender el comportamiento del consumidor (incluyendo a clientes actuales y potenciales). Debido al alto grado de disrupción que hemos visto desde 2020, la información histórica es una guía de referencia, pero no es una buena herramienta para este propósito. La clave es generar información actualizada de primera mano que ayude a entender los atributos que las personas valoran en cada categoría de producto, la forma en la que toman sus decisiones de compra, la lealtad hacia las marcas y hacia los *retailers* físicos o digitales, la sensibilidad al nivel de precios, y el posicionamiento de las marcas blancas y privadas. Esta información puede ser generada a través de encuestas, *focus groups*, entrevistas detalladas, observaciones de campo y estudios etnográficos⁵ de los segmentos de mercado. Consideramos que una de las capacidades diferenciadoras de fabricantes y *retailers* será el conocimiento profundo y continuo de los consumidores, así como el uso de esos datos para innovar y fortalecer sus propuestas de valor, diseñar estrategias de *go-to-market* y comunicación, además de mejorar la ejecución en punto de venta.

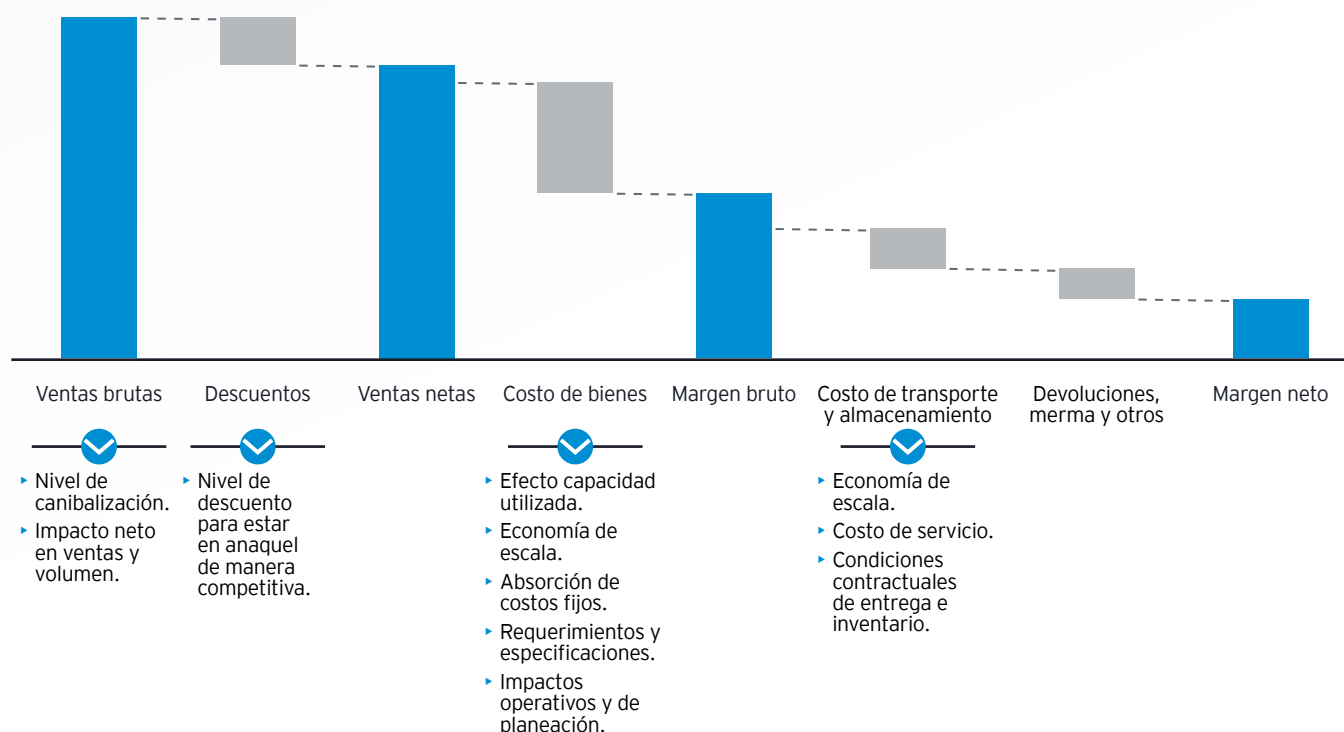
⁵ Un estudio etnográfico es un método de investigación primaria que incluye observaciones y entrevistas. Consiste en analizar las prácticas y el comportamiento de un grupo social o segmento de consumidores. Comúnmente es utilizado para contrastar aquello que los consumidores dicen contra aquello que realmente hacen.

Una vez que se ha tomado la decisión de entender al consumidor, es clave analizar el beneficio potencial (incluyendo los costos de oportunidad por no actuar) que un fabricante o *retailer* puede obtener al modificar la composición de su portafolio con marcas blancas y privadas. Por ejemplo, el margen promedio que un *retailer* podría alcanzar al vender un producto de este tipo es entre 20% y 30% más alto que el de un producto similar con marca de fabricante. Además, las marcas blancas y privadas podrían aumentar las ventas netas de la categoría e incrementar la lealtad de los consumidores. Desde la perspectiva de un fabricante, un producto de marca blanca podría tener menores márgenes unitarios; sin embargo, podría aportar mayores volúmenes de venta, ampliar la utilización de las líneas de producción y mejorar la absorción de los costos fijos, lo que finalmente se podría traducir en un margen superior. En resumen: el lanzamiento de una marca blanca y privada podría resultar en una situación *ganar-ganar-ganar* para los consumidores, el *retailer* y los fabricantes involucrados.



Para lograr una perspectiva integral es necesario entender la composición del margen neto (*gross-to-net margin*) identificando las áreas de ineficiencia y mejora. Por ejemplo, ¿es factible que una nueva marca blanca o privada genere volumen incremental o canibalizará las ventas del portafolio actual?, ¿una nueva marca permitirá incrementar el impacto del presupuesto de promoción y descuentos?, ¿existe la posibilidad de utilizarla para mejorar el poder de negociación del *retailer* o del fabricante?, o bien, ¿es suficiente desarrollar una sola marca o generar un portafolio múltiple dependiendo la categoría y el posicionamiento?

Cascada resumida: aspectos a considerar desde el margen bruto al neto (Ejemplo ilustrativo, no exhaustivo)



Las posibilidades son múltiples y, por lo tanto, la combinación de una mirada externa del mercado con una visión interna enfocada en la rentabilidad es muy poderosa. Cabe mencionar que este es un ejercicio iterativo donde es común generar nuevas hipótesis e ideas. La clave es contar con información y datos duros que permitan tomar decisiones sólidas para evitar discusiones anecdóticas.

Alineación del portafolio de productos y marcas con las tendencias del mercado

Para el segundo paso del análisis, es necesario evaluar el posicionamiento de las marcas blancas y privadas que tiene un fabricante o *retailer*, en comparación con el mercado. Por un lado, hay que identificar si posee una condición de liderazgo o es débil con respecto a sus competidores. También es importante contar con una perspectiva cuantitativa y cualitativa del grado de penetración de las marcas blancas y privadas en las categorías, líneas de producto, los segmentos de consumidores y clientes, las geografías y los canales relevantes. En nuestra experiencia, es necesario hacer una reflexión que incluya, como mínimo, los siguientes cuestionamientos:

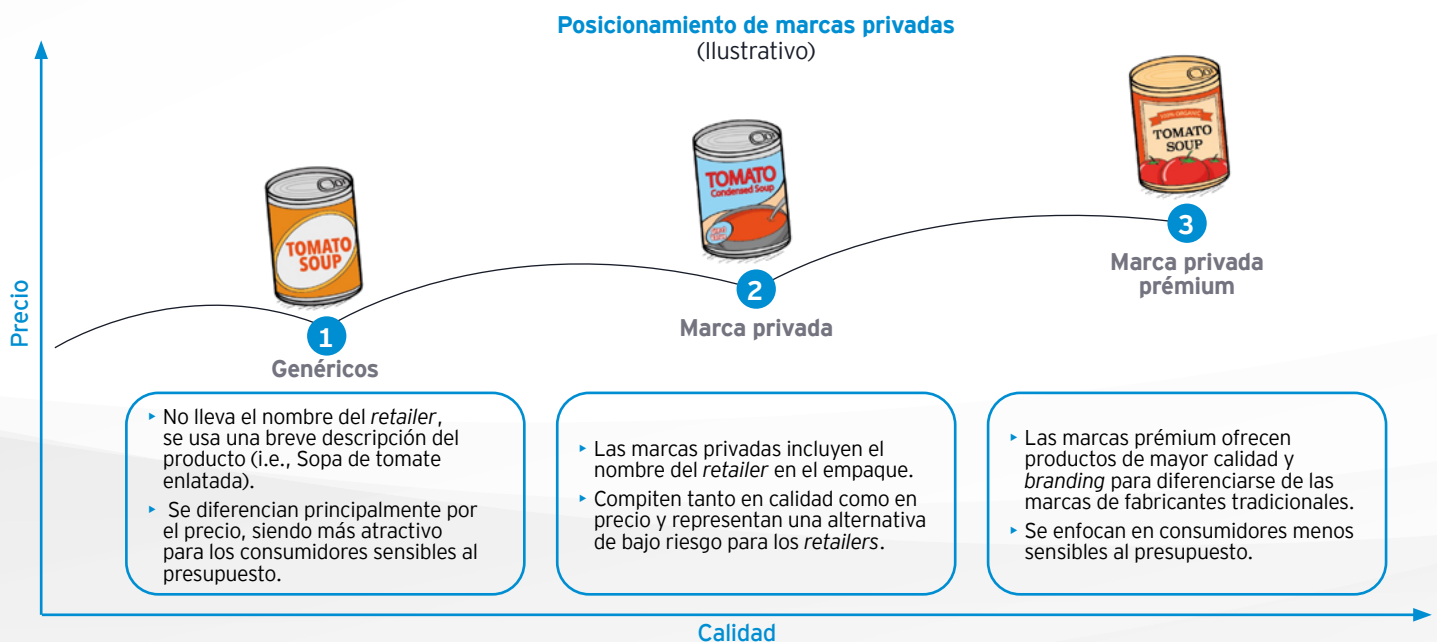
- ▶ ¿Quién han impulsado la adopción de marcas blancas y privadas en las categorías y los canales relevantes?, ¿qué capacidades han sido los diferenciadores para lograr este impulso?, ¿quiénes han sido reactivos?
- ▶ ¿Cómo están posicionados los productos de marcas blancas y privadas en términos de precio y calidad (por ejemplo, productos genéricos, premium o innovadores)?
- ▶ ¿Cuál ha sido el impacto de las marcas blancas y privadas en la dinámica competitiva, de precios y de rentabilidad?
- ▶ ¿Qué tan exitosa ha sido la estrategia actual o la falta de ella?, ¿a qué se debe esto?

Para identificar el posicionamiento de mercado de un fabricante o *retailer* se puede utilizar una combinación de fuentes de información secundaria (por ejemplo, datos sindicados de volúmenes y ventas, e información pública) y primaria (incluyendo visitas de campo, entrevistas con expertos y encuestas a consumidores). Asimismo, es necesario estimar el nivel de penetración actual y proyectada de las marcas blancas y privadas en las categorías, los segmentos, las geografías y los canales relevantes. De acuerdo con los argumentos incluidos en el libro *Private Label Strategy*, existen diferentes posicionamientos de las marcas blancas y privadas en los que la relación *precio-calidad* será fundamental para desarrollar la estrategia más adecuada. Finalmente, uno de los aspectos más valiosos de estos análisis consiste en crear una verdad que rompa creencias y mitos internos alrededor del posicionamiento de las marcas de un fabricante o *retailer*.

Con estas bases, es clave generar una discusión sobre:

- ▶ ¿Qué papel juegan las marcas blancas y privadas?, ¿cómo se compara con la aspiración del fabricante o *retailer*?
- ▶ ¿Qué tan desarrollados están los modelos de *hard* o *soft-discounters* en la región?, ¿cuáles son sus perspectivas de crecimiento?
- ▶ ¿Cuál es su relevancia en la rentabilidad (*profit pools*) del mercado?
- ▶ ¿Cómo ha evolucionado la penetración de las marcas blancas y privadas por categoría, segmento de consumidores y clientes, geografías y canales?, ¿cómo se compara la penetración actual con los niveles en otros mercados relevantes?, ¿cuáles son los escenarios probables?
- ▶ ¿Es necesario hacer ajustes en la relación de calidad, precio e imagen de las marcas blancas y privadas que tienen presencia en el anaquel físico y digital?
- ▶ ¿Cuál es el impacto potencial en la participación de mercado del fabricante o *retailer* al disminuir o incrementar el peso de las marcas blancas y privadas?
- ▶ ¿Qué ajustes requiere el modelo operativo del fabricante para ser competitivo en el segmento de marcas blancas o marcas privadas?, ¿esto es compatible con su modelo operativo y de negocios actual?

Estos puntos permitirán una discusión informada del rumbo del mercado y la aspiración del fabricante o *retailer* en las categorías de producto, los canales, el posicionamiento y las geografías relevantes en el corto, mediano y largo plazo.



Implicaciones relacionadas con marcas blancas y privadas

Al combinar los elementos anteriores, un fabricante o *retailer* podrá evaluar las implicaciones de las marcas blancas y privadas en la configuración, el rumbo y la sostenibilidad de su negocio. De manera general, existen dos caminos que impactan las decisiones acerca de dónde competir y cómo ganar. Estos son:

- ▶ Incrementar o disminuir el peso o la relevancia de marcas blancas y privadas.
- ▶ Mantener el portafolio actual optimizando la rentabilidad por categoría, producto, marca y canal, o priorizando las batallas clave considerando las preferencias del consumidor, la propuesta de valor y los *profit pools* del mercado.

En nuestras discusiones con clientes hemos identificado que **maquilar marcas privadas tiene sentido** cuando se busca:

- I. Eficientizar el uso de capacidad ociosa.
- II. Aprovechar la economía de escalas (sujeto a los estándares calidad y categorías de servicios).
- III. Fortalecer la relación con *hard* y *soft discounters*.
- IV. Negociar capitanía de categoría o posición en el anaquel.
- V. Posicionamiento mediante la entrada de un *mix* de productos (maquila y marca propia).

En nuestras discusiones con clientes hemos identificado que **introducir marcas privadas tiene sentido** cuando se busca:

- I. Incrementar márgenes.
- II. Crecer el tamaño de una categoría.
- III. Capturar mayor proporción del presupuesto de compra del consumidor.
- IV. Incrementar lealtad hacia el punto de venta.
- V. Innovar o hacer nuevos lanzamientos sin mayor inversión.
- VI. Poder de negociación con proveedores.
- VII. Capacidad o *expertise* limitado para producir un producto propio.



Los fabricantes y *retailers* deben considerar que estos caminos casi siempre generan resistencia al cambio y se requiere esfuerzo para movilizar a la organización hacia una nueva dirección. De manera específica, existen otras implicaciones que deben tomar en cuenta:

Fabricantes

- ¿Qué ajustes requiere el modelo operativo (*sourcing*, producción, logística, etc.) del fabricante para participar de forma eficiente en este segmento?
- ¿De qué manera coexistirán los portafolios de marcas blancas y privadas con las marcas propiedad del fabricante?, ¿cuál debe ser la estrategia de precios y mercadotecnia?
- ¿Cómo se debe comunicar la incursión en marcas blancas y privadas con clientes (*retailers*) existentes y potenciales?, ¿cuál debe ser la estrategia de negociación con los canales y *retailers* para lanzar con éxito marcas blancas y privadas?
- ¿Dónde se debe pilotear su lanzamiento?
- ¿Cómo se debe balancear el peso de las marcas blancas y privadas para mantener márgenes brutos sanos?
- ¿De qué manera se puede maximizar la capacidad de fabricación considerando los volúmenes y la frecuencia de los pedidos de marcas blancas o privadas?
- ¿Cuáles son las capacidades y los recursos necesarios para el funcionamiento de las marcas blancas y privadas?, ¿se pueden desarrollar de manera interna o es necesario adquirirlos?

Retailers minoristas y mayoristas

- ¿Cuáles son las características de las marcas blancas y privadas que permitirán su diferenciación y evitarán un alto nivel de canibalización con las otras marcas?
- ¿Cómo se debe usar el poder de negociación generado por las marcas blancas y privadas en las relaciones comerciales con los fabricantes?
- ¿De qué manera se pueden optimizar los márgenes de rentabilidad con fabricantes de marcas privadas y blancas y el resto de los fabricantes que son proveedores?
- ¿Cómo se debe comunicar la propuesta de valor de las marcas blancas y privadas hacia los clientes (en el caso de *retailers* minoristas), consumidores y el mercado en general?
- ¿Cuál es la mejor forma de producir las marcas privadas que llevan el nombre o la marca del *retailer*?, ¿a través de una integración vertical o mediante terceros?



- ¿Dónde se debe pilotear su lanzamiento?
- ¿Cómo se pueden crear relaciones sostenibles y de largo plazo con productores de marcas blancas y privadas?

Retailers HORECA

- ¿Dónde se debe pilotear el lanzamiento de las marcas blancas y privadas?, ¿dónde no es recomendable hacerlo de entrada?
- ¿Cuál es la mejor forma de evaluar la percepción y satisfacción de los consumidores al ofrecer alimentos y bebidas que incluyan marcas blancas y privadas?
- ¿Cómo se debe usar el poder de negociación generado por las marcas blancas y privadas en las relaciones comerciales con los fabricantes y mayoristas?
- ¿Cómo se debe balancear el uso de este tipo de productos para mejorar los márgenes?

En los próximos años, existirán factores que tendrán un mayor peso y cuyo impacto será diferente al que tienen hoy en día, por ejemplo:

- ▶ Mayores presiones inflacionarias en los costos y una menor capacidad adquisitiva de los consumidores.
- ▶ Una mayor relevancia de nuevos canales incluyendo comercio electrónico, *direct-to-consumer* y *marketplaces*.
- ▶ Una disrupción frecuente en las cadenas de suministro y en los servicios logísticos.
- ▶ Nuevos hábitos y factores de compra en categorías que habían permanecido estables.
- ▶ Cambios en la dinámica y el tipo de relación entre los fabricantes y los *retailers*.

Nuestro marco metodológico es flexible para incorporar estos factores y apoyar en el diseño de una estrategia a la medida. Estamos convencidos de que este es el momento ideal para que las compañías fabricantes y los *retailers* evalúen su posición actual y sus aspiraciones para participar de manera proactiva e informada en las oportunidades que las marcas blancas y privadas ofrecen en América Latina.

3. ¿Qué recomendamos hacer después de leer este artículo?

A menudo nuestros clientes nos preguntan por dónde deben empezar sus discusiones sobre el rol de las marcas blancas y privadas. Nuestra respuesta es sencilla: lo primero es reconocer que este modelo ya está asentado en América Latina. El paso inmediato consiste en reflexionar sobre la aspiración y los objetivos actuales y el papel que podrían tener las marcas blancas y privadas para lograrlos y ganar en el mercado.

Este tipo de marcas son una fuente importante de crecimiento y de mejores márgenes para satisfacer las necesidades de los consumidores mediante una propuesta de valor diferente y potencialmente ganadora. Esta tendencia tendrá

una mayor relevancia en el futuro y es clave que todo fabricante y *retailer* la explore como un posible camino. En caso de no hacerlo, las compañías enfrentarán de forma reactiva nuevos riesgos y amenazas para su sostenibilidad a largo plazo.

En EY-Parthenon tenemos las capacidades, el talento humano, las herramientas y el enfoque colaborativo para apoyar a nuestros clientes en la definición de sus estrategias de crecimiento que incluyan marcas blancas y privadas. Hoy es el momento oportuno para actuar y hacer la diferencia.



Autores

Ángel Estrada

Socio de EY-Parthenon

angel.estrada2@parthenon.ey.com

Juan Felipe Arango

Socio de EY-Parthenon

juan.f.arango@parthenon.ey.com

Horacio Gómez

Socio de EY-Parthenon

horacio.c.gomez@parthenon.ey.com

Regina Amézquita

Consultora de EY-Parthenon

regina.amezquita.gordillo@mx.ey.com

Agustín Gil

Gerente Senior de EY-Parthenon

agustin.a.gil@parthenon.ey.com

Rodrigo Leyva

Gerente Senior de EY-Parthenon

rodrigo.leyva@parthenon.ey.com

Ilustraciones

Carlos Pajares

Graphic Solutions

carlos.pajares@parthenon.ey.com

Fuentes utilizadas en este artículo

- ▶ *EY Future Consumer Index*, EY, junio 2022
- ▶ *El país sobresale en el mercado de marcas propias*, América Retail, 2021
- ▶ Euromonitor
- ▶ EMIS
- ▶ Refinivit
- ▶ Reportes anuales y trimestrales de fabricantes y *retailers* mencionados en este artículo
- ▶ Kumar NIRMALYA y Jan-Benedict STEENKAMP, *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press, 2007

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

EY-Parthenon fue comisionado por Grupo Bursátil Mexicano S.A. de C.V. para analizar el mercado de inversiones en México y el rol de los asesores financieros en él. EY-Parthenon no tendrá ninguna responsabilidad ante ningún tercero con respecto a este informe o cualquier acción o acciones tomadas como consecuencia de los resultados, consejos o recomendaciones establecidos en este documento.

Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a www.ey.com

© 2022 EYGM Limited.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados