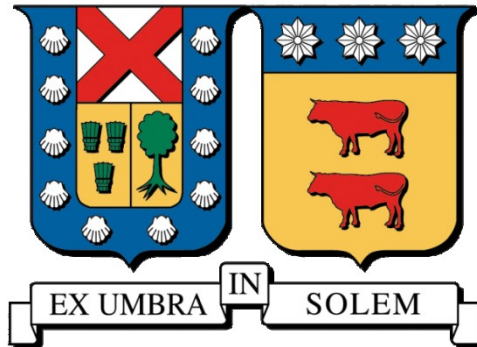


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
SANTIAGO – CHILE



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTION DE PRODUCTOS DE
MARCAS PROPIAS Y MARCAS IMPORTADAS EXCLUSIVAS EN
UNA CADENA DE SUPERMERCADOS**

RODRIGO IGNACIO BALBONTÍN MORENO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUIA : SR. LUIS ACOSTA E.
PROFESOR CORREFERENTE : SR. HUGO OSORIO Z.

Junio 2021

Este espacio está reservado para la persona cuyo amor incondicional y trabajo abnegado en mi crianza y formación, me ha permitido contar con las herramientas necesarias para hacer frente a los diversos desafíos de la vida, además de lograr visualizar y alcanzar las metas que me proponga. Te amo madre, este logro también es tuyo.

Agradecimientos

Gracias a Dios, por acompañarme siempre y guiar mis pasos.

Gracias a mi madre, abuelos, familiares y amigos, quienes participaron directa o indirectamente en esta etapa de mi vida.

Gracias a mi padre, por permitirme desarrollar desde pequeño el interés por el trabajo y la gestión comercial.

Gracias a Belén por su amor y preocupación durante el desarrollo de este proyecto.

Gracias a mis tíos Pedro y Ana, y a mi prima Patricia por estar siempre presentes.

Gracias a mi primo Héctor y a mi tío Tito, por su apoyo en el periodo de mi práctica profesional.

Gracias a mis amigos Tomás y Pablo, por su tiempo y ayuda.

Gracias a Patricia y Gonzalo, mi segunda familia durante mis años de vida universitaria.

Gracias a mis profesores, en especial a don Luis Acosta y don Hugo Osorio, profesores guía y correferente de este proyecto. Mención a don Gerardo Weinstein por su confianza y apoyo en la etapa inicial del Taller de Título.

Resumen Ejecutivo

La presente memoria tiene como objetivo principal realizar un análisis de la situación de los productos de marcas propias e importadas en una cadena de supermercados, junto con las mejores prácticas existentes a nivel mundial, para la determinación de un plan de gestión integral a seguir para el cumplimiento de los distintos objetivos definidos por la compañía para dichos productos.

La metodología propuesta permite recopilar antecedentes con respecto al panorama cambiante de las marcas propias en retail, sirviendo de apoyo para definir, recomendar y plantear los factores más relevantes a tomar en cuenta para el diseño e implementación de un modelo de trabajo para la gestión comercial de marcas propias en supermercados.

El fortalecimiento de los programas de marcas propias en Supermercados es por definición una fuente de rentabilidad y mejora en la percepción de precios de cara al cliente, además de traer otros beneficios como la fidelización al ofrecer productos exclusivos y mejorar su disponibilidad, al ser el retailer el encargado de velar por la compra y producción de los mismos a través de sus proveedores estratégicos (fuente: Asociación de Manufactureros de Marcas Propias PLMA).

Durante el inicio del proyecto la cadena en estudio poseía un porcentaje de participación de marcas propias de un 5,6%, mientras que en el resto de la industria en Chile este porcentaje es del 10%. Los mercados líderes en participación de ventas de marcas propias son España y Reino Unido con 51% y 45% de participación respectivamente. Estados Unidos alcanza un 24% (fuente: Datos recopilados por Nielsen y publicados por la PLMA). Las ventas en marcas propias en la empresa alcanzan los 26.614 millones de pesos anuales, con un margen bruto de 24,9% (fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la compañía).

En esta memoria se revisa el diagrama de actividades estratégicas de la empresa, el cual está basado en la estrategia que las empresas debiesen considerar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles de acuerdo al enfoque de eficiencia. También se revisa el programa actual de marcas propias en la empresa de acuerdo a los cuatro pilares de excelencia propuesto por la consultora The Partening Group para la construcción de un programa exitoso de marcas propias en retail: Estrategia, Procesos, Sistemas de Gestión y Organización, identificando las fortalezas y debilidades a considerar a la hora de proponer el modelo de gestión para los productos de marcas propias (fuente: LEE, Terry C. Building a Successful Private Brands Program).

Teniendo en cuenta las áreas involucradas y los factores clave que inciden en el desempeño de ventas y contribución de los productos se definen tres ejes de trabajo transversales a distintas áreas de la organización como pilares del plan de gestión propuesto para los productos de marcas propias: un eje de Disponibilidad (fill rate de proveedores, instock de tiendas, nivel de servicio en góndola), un eje de Competitividad (considera todos los atributos propios del producto y de su interacción con el resto de los productos de la categoría y del mercado), y un eje de Gestión Comercial (cambio de paradigma, en el que el área comercial de marcas propias no son los dueños de los productos, sino el área comercial respectiva de cada categoría).

Los resultados obtenidos durante los 5 primeros semestres del proyecto son los siguientes:

- Se incrementa la participación de ventas desde un 5,4% en el primer semestre del año 0, hasta un 10,8% en el primer semestre del año 3 (creciendo en puntos porcentuales 1,4%, 2,7%, 1,3% en cada periodo anual consecutivo respectivamente).
- La marca propia Mainstream alcanza un 9,3% mientras que la marca de primer precio alcanza un 1,3% (existe transferencia de participación desde la marca de

primer precio hacia la marca propia. Al inicio del proyecto la marca de primer precio marcaba 1,7% de share).

- Según Nielsen, el último año móvil, la participación de ventas de marcas propias en la empresa crece 1,1 pp en participación (desde un 8,6% el último año móvil anterior a un 9,7%), creciendo su volumen de ventas en un 21,4%. Durante el primer semestre del año (YTD year to day) sus ventas crecen un 14,5%.
- El último año móvil, la participación de ventas del resto de la industria decrece - 0,4 pp en participación (desde un 9,8% el último año móvil anterior a un 9,4%), creciendo su volumen de ventas en un 2,2%. Durante el primer semestre del año (YTD year to day) las ventas del resto de la industria en MMPP crecen solo un 0,4%.
- Las ventas de marcas propias de la empresa crecen 9,7 veces más que el resto de la industria en el último año móvil (21,4% vs 2,2%)

Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
Índice	7
Capítulo I: Introducción y Objetivos	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Alcance.....	12
1.4 Metodología.....	13
Capítulo II: Retail y Marcas Propias	15
2.1 Los Productos de Marcas Propias	15
2.1.1 Introducción a las Marcas Propias	15
2.1.2 Marcas Propias Alrededor del Mundo	16
2.2 Construcción de un Programa exitoso de Marcas Propias. Marco para el éxito.	22
2.2.1 Pilar de Estrategia	23
2.2.2 Pilar de Excelencia en los Procesos	25
2.2.3 Pilar Sistemas de Gestión.....	30
2.2.4 Pilar Evolución de la Organización.....	31
2.3 Aspectos éticos de los productos de marcas propias (discusión personal).....	33
2.3.1 Industria Supermercadista.....	33
2.3.2 Desafíos éticos para el retail supermercadista	35
2.3.3 Otras industrias y el boom del ecommerce	36
Capítulo III: Antecedentes de la Empresa.....	38
3.1 Estrategia de Negocio.....	38
3.1.1 Diagrama de actividades estratégicas.....	38
3.1.2 Estrategia Comercial	58
3.2 Estructura Organizacional	62
3.2.1 Organigrama General de la Empresa	62
3.2.2 Organigrama Gerencia Comercial y Marcas Propias.....	65
3.3 Marcas Propias y el desafío definido.....	67

3.3.1	Antecedentes generales de los productos de marcas propias	67
3.3.2	Planteamiento de los objetivos definidos.....	69
Capítulo IV: Análisis de la situación actual.....		71
4.1	Análisis del Programa Actual de Marcas Propias	71
4.1.1	Estrategia.....	71
4.1.2	Procesos	73
4.1.3	Sistemas de Gestión	77
4.1.4	Organización	80
4.2	Análisis del Desempeño Actual de las Marcas Propias.....	82
4.2.1	Resultados y presupuesto anual de Marcas Propias.....	82
4.2.2	Indicadores de Desempeño	84
4.2.3	Acciones promocionales	88
4.2.4	Categorías con Oportunidades de crecimiento en el mercado	89
Capítulo V: Propuesta de un Modelo de Gestión.....		91
5.1	Necesidades estratégicas y las marcas propias	91
5.1.1	Atributos del Servicio	91
5.1.2	Atributos del Proceso	95
5.2	Factores incidentes en el desempeño.....	101
5.2.1	Participación de ventas de productos de marcas propias	101
5.2.2	Margen y contribución de los productos de marcas propias	102
5.3	Definición de Ejes de Trabajo	103
5.3.1	Eje de Disponibilidad.....	104
5.3.2	Eje de Competitividad.....	108
5.3.3	Eje de Gestión Comercial	116
5.4	Definición de Objetivos y Resultados clave.....	120
5.4.1	Objetivos de Desempeño en la Disponibilidad:	121
5.4.2	Objetivos de Desempeño en la Competitividad:.....	121
5.4.3	Objetivos de Gestión Comercial:	122
5.5	Implementación del Modelo de Gestión	123
5.5.1	Eje de Disponibilidad.....	123
5.5.2	Eje de Competitividad.....	129
5.5.3	Eje de Gestión Comercial	134
5.6	Análisis de resultados	143
5.6.1	Resultados de Venta y Contribución.....	143
5.6.2	Participación de Ventas de Marcas Propias	144
Conclusiones y Recomendaciones.....		149

Bibliografía	152
Anexos	154
1 La industria Supermercadista	154
1.1 Evolución del Retail	154
1.1.1 Factores incidentes en el desarrollo del retail	154
1.2 La Industria de Supermercados en Chile.....	161
2 Breve historia de las Marcas Propias.....	164
3 Estrategia y Gestión de Marcas.....	167
3.1.1 Estrategia de marcas.....	167
3.1.2 Comprendiendo la creación de marcas	169
3.1.3 Gestión de la cultura.....	172
4 Índice de Precios	173

Capítulo I: Introducción y Objetivos

1.1 Introducción

En nuestros tiempos, donde podemos encontrar una gran variedad de supermercados, es difícil pensar que existió una época donde hacer la compra del mes era una verdadera odisea. Era la época de los almacenes especializados y de barrio. Un mundo fragmentado en pequeños y medianos negocios que evolucionaron hasta convertirse en las gigantes cadenas de retailers que hoy conocemos. Con tanta historia detrás, ellos saben cómo trabajar y tienen muy clara su estrategia: lograr una ventaja competitiva.

Se trata de una historia que ha visto distintas realidades y no ha sido pareja en todos los países. En mercados tan cercanos entre sí como Bolivia y Chile existe una diferencia enorme en las etapas del desarrollo del retail, siendo el factor más relevante en esta diferencia el ingreso per cápita. A lo anterior, se suma el desarrollo de la logística y los medios de transporte (capacidad para ir a un punto de venta específico), el marco jurídico de los países y el desarrollo de los medios de comunicación, que facilitan la transparencia en la información de precios y calidad (fuente: LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper)

Es esencial que cada negocio de retail desarrolle una fórmula única que se convierta en su plan maestro o modelo del negocio. Cada encargado de tienda debe saber cuál es la visión corporativa, sus objetivos, sus metas y las razones por las que se adoptan determinadas tácticas. Necesita saber qué la convierte en única. Esta información debe ser comunicada reiteradamente a toda la organización y, en particular, a los empleados que están en contacto directo con los clientes. Además, cada trabajador necesita y debe saber qué se espera de él y qué puede hacer para implementar el plan de negocios dentro de su área de influencia.

En la preparación de un modelo de negocios de retail hay muchos elementos que cubrir. Cada variable necesita ser definida y alineada con otra, y requiere ser comparada

con la competencia. El modelo del negocio debe ser cuidadosamente detallado, y en el caso de algunas variables incontrolables, éstas deben ser analizadas con esmero para cualquier cambio (fuente. Elaboración propia).

En lo que respecta al desarrollo y comercialización de productos, las marcas propias tienen su propia historia. Una historia tanto o más larga que la historia del mismo retail. Siglos atrás las personas principalmente intercambiaban o vendían los productos elaborados por sus propios medios. Luego se formaron los mercados para dar paso posteriormente a los comerciantes minoristas garantes de la calidad de sus productos. Con un nivel de comercio desarrollado aparecieron las grandes marcas, las cuales hasta el día de hoy siguen escribiendo nuevas páginas de esta historia a través de los distintos roles y propuestas de valor con las que compiten con las marcas propias (fuente: MELOCHE, Marty. The History of Private Label.).

Por todo lo anterior todos los grandes retailers en el mundo se ven forzados a desarrollar sus propios programas de desarrollos de marcas propias a la medida. El fracaso no es una opción y en este contexto es imperativo tener claros los objetivos y posicionamiento actual y futuros del retail, así como todos los aspectos inherentes a las marcas propias para poder desarrollar un plan de trabajo exitoso que permita alcanzar los objetivos de la compañía.

En esta memoria se aborda el caso particular de una empresa supermercadista chilena. Los productos de marcas propias e importadas exclusivas tienen características únicas cuyo correcto manejo de las variables críticas, o la falta de ello, impacta directamente al riesgo de cumplimiento de los objetivos definidos por la compañía a nivel general y para sus distintos departamentos. Cada área posee distintas prioridades y sus propios indicadores de desempeño. Actualmente no existe un plan de trabajo claro y estructurado que integre los objetivos interdependientes de la compañía a corto y largo plazo para el crecimiento rentable y sostenible de la participación de ventas de los productos de marcas propias e importadas exclusivas. Dichos objetivos son prioritarios para la empresa de acuerdo a lo definido por el Directorio.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo general*

- Realizar un análisis de la situación de los productos de marcas propias e importadas en una cadena de supermercados, junto con las mejores prácticas existentes a nivel mundial, para la determinación de un plan de gestión integral a seguir para el cumplimiento de los distintos objetivos definidos por la compañía para dichos productos.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Entregar el marco teórico de las marcas propias de supermercados en Chile y el Mundo.
- Describir y analizar la empresa y la industria en cuanto a su organización, objetivos y procesos clave relacionados con la gestión de los productos de marcas propias.
- Proponer un plan de gestión para los productos de marcas propias e importadas exclusivas de la empresa, liderado desde el área comercial e integrado con las distintas áreas de la compañía, para el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con la realidad de la empresa y de los recursos disponibles.

1.3 Alcance

El alcance de este estudio es Descriptivo y se circunscribe en una cadena de supermercados que opera en Chile.

1.4 Metodología

La metodología propuesta permite recopilar antecedentes con respecto al panorama cambiante de las marcas propias en retail, sirviendo de apoyo para definir, recomendar y plantear los factores más relevantes a tomar en cuenta para el diseño e implementación de un modelo de trabajo para la gestión comercial de marcas propias en supermercados. Para cumplir con los objetivos propuestos se desarrolla una metodología que contempla las siguientes etapas:

Primero: Estudiar el marco teórico de la industria supermercadista. Análisis de los factores incidentes en el desarrollo del retail, etapas de la evolución del comercio e interrelación entre retailers, clientes y proveedores en cada una de estas.

Segundo: Estudiar los aspectos clave de los productos de marcas propias. Entender el contexto actual, Tendencias mundiales; Benchmarking; Estrategias de marca y Rol de los proveedores.

Tercero: Describir la estrategia y objetivos definidos en la empresa para las marcas propias e importadas a corto y largo plazo.

Cuarto: Analizar la empresa en cuanto a su organización y en cuanto a sus áreas funcionales relacionadas directa o indirectamente con la gestión de productos de marcas propias e importados, identificando problemas y oportunidades de mejora.

Quinto: Analizar el programa de marcas propias actual. Estrategia general, indicadores y procesos actuales de Desarrollo de nuevos productos y posterior gestión comercial.

Sexto: Determinar y jerarquizar los factores clave que inciden en el desempeño comercial de los productos de marcas propias, identificando las áreas que tengan responsabilidad en dichos procesos según corresponda.

Séptimo: Definir ejes de trabajo críticos transversales a una o más áreas de la organización.

Octavo: Proponer un modelo de gestión para los productos de marcas propias.

Noveno: Definir los objetivos y resultados claves para medir el éxito del modelo.

Décimo: Medir el impacto de su implementación.

Undécimo: Proponer mejoras y recomendaciones futuras.

Capítulo II: Retail y Marcas Propias

2.1 Los Productos de Marcas Propias

2.1.1 *Introducción a las Marcas Propias*

¿Qué son los productos de Marcas Propias?

Los productos de marcas propias (también conocidas como “marca de distribuidor” o “marcas privadas”) abarcan todas las mercancías vendidas bajo la marca de un minorista (retailer). Esta marca puede ser el propio nombre del minorista o un nombre creado exclusivamente para dicho minorista. En algunos casos, un minorista puede pertenecer a una agrupación de empresas o holding que es el propietario de las marcas, disponibles sólo para los miembros del grupo.

¿Qué productos se venden como Marcas Propias?

Los principales supermercados, hipermercados, farmacias y tiendas de descuento pueden ofrecer a los consumidores como marca propia casi cualquier producto que se fabrique y comercialice. Las marcas propias incluyen líneas completas de alimentos frescos, enlatados, congelados y secos; aperitivos salados, especialidades exóticas, comida para animales, productos de belleza y salud, medicinas generales, cosméticos, productos para el hogar y el lavado de ropa, ferretería, productos de jardinería, pinturas, productos para el cuidado de máquinas y de automóviles, entre otros.

¿Cuáles son las ventajas que presentan las Marcas Propias?

Para el consumidor, las marcas de distribuidor representan la elección y la oportunidad de adquirir con regularidad productos alimenticios y no alimenticios de calidad a precios más económicos en comparación con las marcas de fabricante, sin tener que esperar a los precios de promoción. Los artículos de marca propia constan de los mismos ingredientes o mejores que los de los fabricantes, y como el nombre o símbolo del minorista está en el paquete, el consumidor tiene la seguridad de que el producto cumple con las normas y especificaciones de calidad del minorista.

¿Quiénes crean los productos de Marcas Propias?

Los fabricantes de productos de marca de distribuidor se dividen en tres categorías:

- Los grandes fabricantes que manufacturan productos de sus propias marcas y de marcas propias.
- Los fabricantes pequeños y medianos que están especializados en líneas de productos en particular y se concentran en la producción de marcas propias casi exclusivamente.
- Los retailers que controlan sus propias plantas de fabricación y proporcionan productos de marca propia para sus tiendas.

2.1.2 Marcas Propias Alrededor del Mundo

A continuación se presenta un resumen de los principales indicadores y atributos de los principales mercados del mundo en lo referente a marcas propias en retail supermercadista.

Benchmark Internacional

Los mercados líderes en participación de ventas de marcas propias son España y Reino Unido con 51% y 45% de participación de volumen de unidades de venta respectivamente al año 2013 (47,5% y 49,7% en el año 2020). La participación en Alemania alcanza un 44%, aunque es relevante mencionar que este porcentaje está fuertemente influenciado por los “discounters” ALDI y LIDL. En el caso de Francia la entidad a cargo del registro de las estadísticas (NIELSEN) no considera la venta de “discounters”, por lo que se estima que la participación en este país es similar a la de Alemania. Estados Unidos alcanza un 24% (fuente: datos recopilados por Nielsen publicados por la PLMA).

Tabla N° 2.1: Participación de Ventas de Marcas Propias en la Industria de supermercados en Europa y Estados Unidos (unidades vendidas)

País	Participación % año 2014	Participación % año 2020
España	51%	49,7%
Reino Unido	45%	47,5%
Alemania	44%	43,1%
Bélgica	41%	43,4%
Francia	35%	38,5%
Holanda	29%	37,1%
EE.UU.	24%	No disponible
Europa del Este	32%	Entre 30% y 40%
Escandinavia	31%	Entre 31% y 34%
Grecia	22%	30,1%
Italia	20%	22,6%

Fuente: PLMA International

Tendencias de crecimiento crecientes en Europa y EE.UU.

En la tabla N°2.2 se muestran la participación de ventas de marcas propias en Europa entre los años 2000 y 2020. Como se puede apreciar existe un incremento significativo en dichos porcentajes en la mayoría de las economías listadas, especialmente en España la cual en 14 años duplicó su participación.

Tabla N° 2.2: Variación en Participación de Ventas de Marcas Propias en la
Industria de supermercados en Europa entre años 2000 y 2020

País	Año 2000	Año 2014	Variación 2014 vs 2000	Año 2020	Variación 2020 vs 2014
Reino Unido	42%	45%	+3%	47,5%	+2,5%
España	24%	51%	+27%	49,7%	-1,3%
Alemania	35%	44%	+9%	43,1%	-0,9%
Bélgica	32%	41%	+9%	43,4%	+2,4%
Francia	29%	35%	+6%	38,5%	+3,5%
Holanda	21%	29%	+8%	37,1%	+8,5%
Escandinavia	19%	31%	+12%	Entre 30% y 40%	
Europa del Este	17%	32%	+15%	Entre 31% y 34%	
Grecia	14%	20%	+6%	30,1%	+10,1%
Italia	12%	19%	+7%	22,5%	+3,5%

Fuente: PLMA International

En la tabla N°2.3 se muestran la participación de ventas de marcas propias y el Producto Interno Bruto en Estados Unidos entre los años 2007 y 2013 (rango relevante para analizar los efectos de la crisis subprime). Como se puede apreciar no existe un incremento significativo en dichos porcentajes en los últimos 6 años. La conclusión más relevante que se puede extraer de estos datos es que no existe evidencia de que en periodos de recesión de la economía exista un incremento en la participación de ventas de marcas propias.

Tabla N° 2.3: Variación en Participación de Ventas de Marcas Propias en la
Industria de supermercados en EE.UU. entre años 2007 y 2013

Año	P.I.B.	Participación de Ventas de Marcas Propias %
2007	1.8%	21.3%
2008	(-0.3)%	22.3%
2009	(-2.8)%	23.2%
2010	2.5%	23.0%
2011	1.8%	23.2%
2012	2.8%	23.2%
2013	2.6%	23.4%

Fuente: PLMA International

Variables incidentes en el crecimiento en Europa y EE.UU.

Según la PLMA, entre las principales razones que explican el crecimiento de las marcas propias en Europa podemos listar:

- Concentración de Supermercados e Hipermercados.
- Consolidación de los formatos “Discounters”.
- Experiencia de consumo del Shopper.
- Herencia cultural (lealtad al retailer).

En el caso de Estados Unidos, las variables más relevantes son:

- Incorporación de la mujer a la fuerza laboral.
- Incremento de la utilización de microondas y formatos de conveniencia.
- El declive de la influencia de la publicidad en televisión.
- Aparecimiento de cadenas nacionales de supermercados.
- Ingreso de retailers europeos en los Estados Unidos.

Perspectivas de crecimiento y participación en otras partes del mundo

En la tabla N°2.4 se muestran las participaciones de ventas de algunos países en el resto de América, Oriente Medio, Asia y Oceanía.

Tabla N° 2.4: Participación de Ventas de Marcas Propias en la Industria de supermercados en otros países del mundo

País	Participación %
México	12%
Brasil	5%
Argentina	5%
Turquía	16%
Israel	5%
Egipto	5%
Jordania	5%
Australia	22%
Japón	12%
Rusia	3%
China	3%
India	1%

Fuente: PLMA International

Como observación relevante se menciona que en el caso de Turquía existe un competidor relevante con un porcentaje de participación de marcas propias del 90%, afectando significativamente el promedio de dicho país. En el caso de Australia dos retailers concentran el 80% de la participación de ventas de dicho país.

Las perspectivas de crecimiento apuntan principalmente a:

- Consolidación del Retail.
- Expansión de la clase media.
- Globalización de los medios de comunicación masivos.

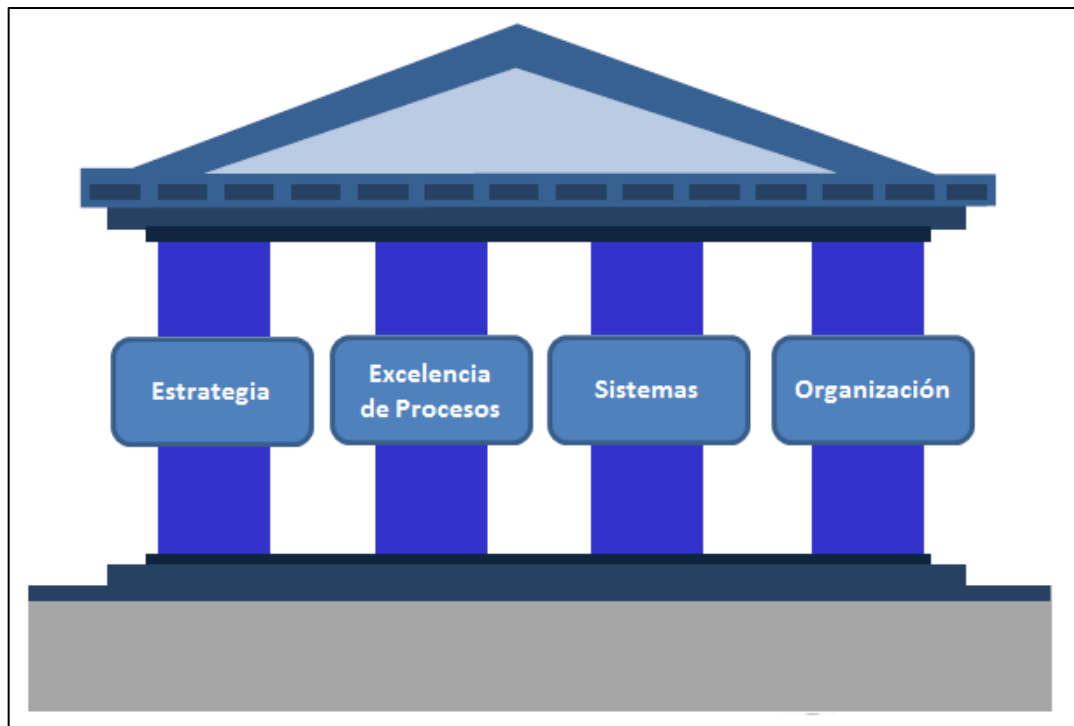
Tendencias en Retail y Desafíos futuros

- Marcas Propias Premium innovadoras.
- Mejoras, rediseños, relanzamientos.
- Más marcas exclusivas (sin marca, para poder vender en otros países).
- Nuevos competidores emergentes y técnicas de entregas a domicilio (ejemplo: Amazon; Drive).
- Necesidades en consumidores de la “generación X”; “Millennials”; mayores de 65 años.
- Uso de Smartphone, redes sociales y pagos con el celular.

2.2 Construcción de un Programa exitoso de Marcas Propias. Marco para el éxito.

Según la empresa internacional de consultoría especializada *The Partnering Group*, para lograr construir un programa exitoso y alcanzar la excelencia en marcas propias, es importante considerar cuatro pilares fundamentales: Estrategia, Excelencia de Procesos, Sistemas de Gestión, Evolución de la Organización.

Ilustración N°2.5: Pilares de Excelencia en Marcas Propias



Fuente: The Partnering Group

A continuación, se explican los aspectos clave de cada uno de dichos pilares.

2.2.1 *Pilar de Estrategia*

Elementos clave para la estrategia de marcas propias.

- Existencia de una Visión para las marcas propias.
- Definir claramente la estrategia de marcas propias de la compañía.
- Las marcas propias deben ser parte de la estrategia general de la compañía.

Roles clave dentro de la organización:

- Desarrollo de productos.
- Calidad.
- Diseño de etiquetas (packaging).
- Manufactura.
- Merchandising.
- Operaciones.
- Cadena de abastecimiento.
- Publicidad.
- Marketing.
- Auditoria.
- Consumidor.

Cultura de la organización:

- Perspectivas de corto y largo plazo.
- Organización que se identifica con la toma de riesgos y el aprendizaje.
- Habilidad y disposición a invertir.
- Calidad por sobre el costo.
- Reputación frente a los proveedores.
- Rol de los socios.

Alineamiento organizacional:

- Misión clara, roles y empoderamiento. Lo que se busca es claridad de las actividades, responsables y plazos. Lo opuesto sería el caso en el que todos quieran opinar, con las dificultades y demoras que esto conlleva.
- Objetivos e incentivos compartidos, evitando objetivos en conflicto o contraproducente entre las áreas.

Objetivos claros:

- Definir; Acordar; Medir (Ventas, Márgenes %, Contribución \$, diferenciación, marca, fidelización, Innovación).

Definir métricas claramente:

- De los productos de marcas propias respecto de sus referentes de marcas nacionales (costos, diferenciales de precio, márgenes y contribución).

Definir estrategia de productos y marcas.

- Estrategia tradicional “bueno”, “mejor”, “el mejor”.
- Evolución del segmento Premium (“el mejor”).
- Estrategias acordes al cliente objetivo.
- Estrategia que permita competir en la actualidad y en el futuro.

Definición de la estrategia de categorías y marcas

- Mix de marcas/productos del retailer y sus tiendas.
- Productos según Roles de marca en cada segmento de categorías (productos por marcas en cada categoría/segmento).

2.2.2 *Pilar de Excelencia en los Procesos*

Evaluación de Categorías:

- Integración de las marcas propias a los procesos promocionales de marketing.
- Los objetivos y plazos claros.
- Roles claros - táctico / estratégico.
- Comprensión y adecuación para los plazos de entrega de marcas propias.

Espectro de la gestión de categorías:

Desde una baja capacidad de Category Management (tácticas en el vacío), hacia una alta capacidad de Category Management, con planes consistentes basados en datos de arriba abajo.

- Definiciones y estrategias por categorías.
- Roles de categoría asignadas.
- Entendimiento de las perspectivas de los compradores y consumidores impulsadas por el retailer.

Gestión de Categorías (Category Management):

Fases y plan de trabajo por categoría con el objetivo de contar con *Insights* correctos en el momento adecuado para planes más inteligentes

- **FASE 1:** Definición de categoría y Rol
¿Cómo define el consumidor los productos en la Categoría?
- **FASE 2:** Identificación de Insights
Comportamiento del Shopper y del Consumidor.

- **FASE 3:** Estrategias Categoría.
Las grandes ideas que impulsarán el crecimiento Categoría.
- **FASE 4:** Planificación de Iniciativas
 - Planificación táctica.
 - Surtido.
 - Precio / Promoción.
- **FASE 5:** Lanzamiento del Plan
Actividades de implementación detallados.

Estrategia de Precios (Pricing):

- Estrategia bien definida por marca/categoría.
- Excelencia en la implementación.

Nuevos productos

- Primera etapa - Estrategia:
 1. Análisis de categorías
 2. Sesión de estrategia
- Segunda etapa - Desarrollo:
 3. Desarrollo de productos
 4. Selección de surtido
 5. Revisión comercial final
- Tercera etapa:
 6. Otorga negocios al proveedor
 7. Packaging
 8. Producción
 9. Distribución

En la segunda etapa, se define el proyecto de evaluación y sus plazos; los aspectos de aseguramiento de calidad; muestras y prototipos del producto final.

En la tercera etapa, se aborda el trabajo de diseño del packaging; las pruebas de impresión; y la revisión del primer lote de producción.

En general, en el proceso de desarrollo de productos se deben comprender los requisitos y el tiempo:

- Pautas de envío de muestras
- Información de datos técnicos
- Prueba de terceros
- Especificación del producto terminado
- Requisitos de la primera revisión de producción

En el desarrollo del embalaje (packaging), resulta crítico tener en cuenta los procesos claves y los desafíos transversales a estos. Teniendo en cuenta la consistencia en el mapa marcario y sus líneas de diseño, además de ser lo suficientemente versátil para adaptarse al desafío que se pueda presentar para cada producto en específico.

- Procesos clave:
 - Diseño
 - Obra de arte
 - Aprobación
 - Regulador
 - Propiedad

- Desafío:
 - Hora
 - Exactitud

Aprobación del producto:

- Requisitos definidos
- Producto
- Paquete
- Expedidor
- Cantidad
- Sincronización
- Inicial y en curso

Retroalimentación del consumidor:

- Puntos de datos múltiples
 - Cuantitativo
 - Cualitativo
 - 800 # línea de llamada del consumidor
 - Asociados
 - Redes sociales
 - Proveedores
- Gestión de datos
 - Rastreo
 - Acción / Seguimiento

Programas de Calidad:

Cumplir con los requisitos de calidad en marcha:

- Especificaciones (objetivo) vs revisión subjetiva
- Programa de revisión
 - Requisitos y tiempo
 - Roles de proveedores

Aseguramiento de Calidad y reglamentación:

- Área crítica para la seguridad del producto
- Requisitos y procesos claros
 - Gestión del retiro masivo de productos del punto de venta.
- Especificaciones detalladas
- Auditorías y revisiones en curso
- Administración de incidentes
 - Planes de acción correctiva y causa raíz

Marketing actual y futuro. Omnicanalidad

- Radio
- TV
- Prensa
- Catálogos
- Social Marketing
- Medios Online
- Búsquedas pagadas
- Email
- Marketing en móviles y aplicaciones
- Sitios en internet de membresías y compras

2.2.3 *Pilar Sistemas de Gestión*

Indicadores de desempeño:

- Disponibilidad de datos
 - A menudo no es adecuado para marcas propias.
- Recuperación de datos
- Reportes y Análisis
 - Niveles diferentes
 - Menos puede ser más

Gestión de Proyectos:

- Seguimiento de proyectos
- Diferentes Tipos de Proyectos
- Priorizar
- redistribuir
- Ajustar
- Comunicaciones

Gestión de las especificaciones de productos:

- Almacenamiento de información centralizado
- La información precisa y completa
- El control de versiones
- Búsqueda Ad hoc
- Alérgenos
- Información en la etiqueta
- Información Nutricional
- otros

Gestión de la cadena de suministro:

Productos en el tiempo pronosticado, en el lugar correcto y en la cantidad correcta.

Los productos de marcas propias son diferentes al resto de los productos:

- Proyección de ventas
- Planificación Promocional
- Métricas de entrega
- Fill rate (porcentaje de productos despachados vs solicitados)
- Daños y perjuicios
- Pérdida de ventas

2.2.4 Pilar Evolución de la Organización

Etapas de crecimiento organizacional:

La Organización varía ampliamente

- Estructura
- Nivel de Liderazgo
- Experiencia
- Conjunto de habilidades
- Trayectoria profesional
- Importaciones directas (sin intermediarios externos)
- Recursos externalizados

Evolución de las Organizaciones para el crecimiento

- Desafío de crear carreras profesionales dentro del retailer (para las marcas propias)

Experiencia fuera del Retailer:

- Gestión de Marca
- Desarrollo de Productos

- Investigación de Productos de Consumo
- Aseguramiento de Calidad
- Desarrollo Packaging
- Arte culinario
- Fabricación por Contrato
- Marketing
- Innovación

2.3 Aspectos éticos de los productos de marcas propias (discusión personal)

A modo de reflexión se propone una discusión respecto de la dimensión ética actual y futuro de las marcas propias, tanto para la industria supermercadista como para las marcas propias en general.

2.3.1 *Industria Supermercadista*

Si vamos desde lo particular a lo general, hoy en día existen pocos cuestionamientos al rol de las marcas propias en alimentación supermercadista (al rol, no a las particularidades algún producto o categoría en particular). Esta hipótesis cobra mayor validez en la medida que la operación supermercadista del mercado en cuestión alcanza un mayor grado de desarrollo por los siguientes motivos:

Mayor perfeccionamiento del marco regulatorio y fortalecimiento de las políticas de libre competencia.

En Chile, en los primeros años de la década del 2010 los retailer comenzaron a tomar conciencia y a capacitar a sus ejecutivos en temas de libre competencia. Conocidos son los casos de las industrias Farmacéuticas, producción de pollos, papeles higiénicos, y precios en supermercados; en los cuales en menor o mayor medida existió desconocimiento de como operar correctamente en el rubro (ejemplo: emails abiertos con copia a distintos interlocutores de distintas empresas acordando como operarían respecto de las reglas del juego con la comercialización de pollos, en el cual un proveedor ejercía posición dominante), hasta indiscutible dolo (ejemplo: creación de emails falsos entre proveedores oligopólicos de papeles higiénicos para incrementar la rentabilidad). Lo anterior por supuesto es una opinión personal, basada en mi trayectoria profesional como ejecutivo del retail, en el cual pasé de tener nula capacitación a una capacitación permanente cada 6 meses en temas de libre competencia, práctica que entiendo se extiende transversalmente en todos los retailers.

Principales conductas sancionadas por las leyes que regulan la libre competencia en los mercados:

- Acuerdos anticompetitivos (colusiones, fijación de precios de reventa, acuerdos de exclusividad, etc.).
- Abuso de posición dominante (fijación de precios predatorios, discriminación de precios, negativa a contratar, etc.).
- Competencia desleal (abuso de reputación ajena, difusión de hechos incorrectos, ejercicio abusivo de acciones judiciales, etc.).

Comoditización y Evolución de las marcas propias en supermercados

A diferencia de otras industrias en las que prima la tecnología o innovación, la industria de alimentos está mucho más comoditizada. Y al ser productos de primera necesidad, son menos cuestionables estos productos dado el rol social que cumplen.

Adicionalmente, como se puede apreciar en la breve historia de las marcas propias en los anexos, los productos de marcas propias ya no constituyen una mera copia de productos exitosos referentes de categoría (lo cual podría considerarse cuestionable éticamente), sino que logran cambiar el paradigma logrando una identidad propia reclamando una posición de calidad y diferenciación, redefiniendo el entorno del retail.

2.3.2 *Desafíos éticos para el retail supermercadista*

Independiente el punto anterior, siempre existirán instancias en las cuales el marco regulatorio no es suficiente, y en donde se pondrán a prueba los principios y valores declarados por las organizaciones, y la integridad de sus ejecutivos.

Desarrollo de productos:

Independiente del cumplimiento mínimo de la reglamentación vigente existida para la producción y comercialización de alimentos, los retailers tienen la obligación moral de encontrar un equilibrio en la búsqueda de rentabilidad a través de la relación precio y calidad del producto, entre abaratar costos y entre lograr un nivel mayor de nutrientes críticos alimenticios y de atributos deseados en los alimentos, además de velar por la responsabilidad social empresarial de sus propios procesos y los de sus fabricantes. Alimentar sanamente a la población y/o proveer productos seguros de usar, sustentables con la población en general y con el medio ambiente.

Comercialización de productos:

El rol de las marcas propias y particularmente de las marcas propias de primer precio, tienen un fuerte componente social. Dependiendo de cada país o mercado en particular, la penetración de compra de marcas propias es mayor, y sobre todo en países con un bajo PIB per cápita, o con un porcentaje importante de población viviendo bajo la línea de la pobreza, un mayor surtido de productos de bajo precios que se ajusten a las necesidades de las personas, ayudarán a alimentar mejor a las familias permitiéndoles un mejor uso de su presupuesto de ingresos mensuales.

2.3.3 *Otras industrias y el boom del ecommerce*

Ahora yendo hacia lo más general, partimos desde una perspectiva particular ofrecida respecto del rol que juegan las marcas propias y los aspectos éticos asociados a ellas en la alimentación supermercadista.

Ahora pasemos a categorías de productos de no alimentación (electrónica, hogar, bazar, vestuario, etc.) y en mercados aún poco regulados y en desarrollo (ecommerce de empresas, Marketplaces, etc), en los cuales no existe un consenso respecto de una sana competencia.

Conocidos son los casos de las empresas de Delivery, las cuales no compiten de la misma forma que otras empresas establecidas y cuyo crecimiento acelerado las ha llevado a integrarse verticalmente hacia dark stores y dark kitchens (tiendas grises y cocinas grises concebidas para el delivery y que no atienden a público). Diferentes estructuras de costos, ubicaciones privilegiadas en las plataformas digitales, y extensión de comisiones a diferencia de las empresas establecidas

En el caso de Marketplace globales como amazon o aliexpress, ya existen cuestionamiento de parte de organizaciones respecto de:

- **Abusos contra vendedores en las plataformas**, los cuales se ven prácticamente obligados a suscribir acuerdos de distribución logística exclusiva, si quieren tener un nivel de ventas significativas en dicho canal.
- **Desarrollo de productos muy parecidos a otros productos** con o sin patentes que alcanzan éxitos de ventas, aprovechándose de la investigación y desarrollo de los mismos, o de los esfuerzos en diseño e innovación.

- **Abuso de pequeños proveedores**, los cuales en la medida que crecen se ven forzados a aceptar condiciones comerciales menos favorables si quieren continuar vendiendo sus productos en las plataformas.

Recordemos que a diferencia de una góndola de retail físico, en la cual cualquier producto exhibido puede ser elegido por un comprador, en una góndola virtual de ecommerce o Marketplace existen conceptos análogos, pero muy distintos, lo que inevitablemente constituye un altísimo grado de poder a los dueños de la plataforma para manejar la exposición de los productos y su venta resultante.

Capítulo III: Antecedentes de la Empresa

La empresa corresponde a una cadena de supermercados con presencia en las principales regiones del país a nivel nacional. Su oficina central se encuentra en la ciudad de Santiago.

3.1 Estrategia de Negocio

Para efectos de confidencialidad de la identidad y la información de la empresa, solo se describirá en detalle la estrategia comercial y la estrategia definida por la compañía para sus Operaciones, de acuerdo con el modelo de actividades estratégicas. Otros aspectos estratégicos relevantes de otras áreas organizacionales que involucren a las marcas propias e importadas, serán abordados en cada instancia de análisis y desarrollo.

3.1.1 *Diagrama de actividades estratégicas*

Este diagrama está basado en la estrategia que las empresas debiesen considerar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles de acuerdo al enfoque de eficiencia, en el cual se afirma que las empresas no solo logran una ventaja competitiva a través de un enfoque de mercado (en el cual posee capacidad para manipular las fuerzas del mercado), sino en sus capacidades para ofrecer productos y servicios con marcada superioridad sobre la competencia.

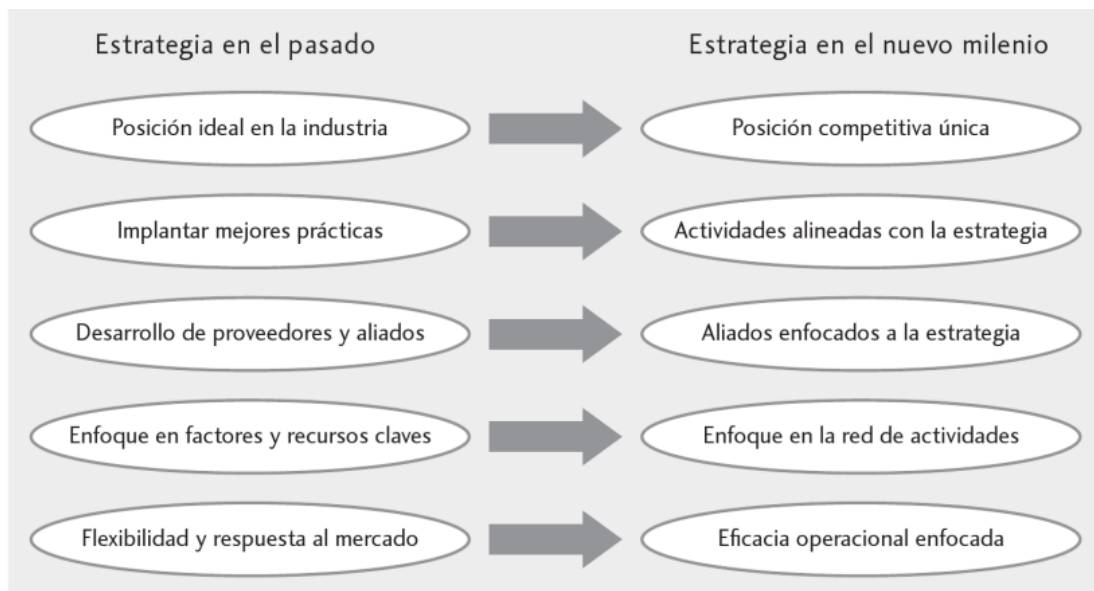
Para lo anterior, es de gran relevancia entender que el desarrollo de un Sistema de producción/operación eficiente solo tiene sentido bajo un enfoque de eficiencia, es decir, la adopción de un enfoque con base en el desarrollo de capacidades para formular la estrategia de operaciones de una empresa.

En la actualidad y de cara al futuro, las ventajas competitivas de las empresas deben sustentarse en la creación de una posición valiosa y única en el mercado y en la mente del consumidor. Este posicionamiento estratégico implica la elección de un conjunto de

actividades consistentes y diferentes a la de los competidores, las cuales pueden representarse en un Diagrama de Actividades Estratégicas

Las operaciones en una empresa son importantes, no por la competencia y sus tecnologías en sí, sino porque hacen uso de la tecnología para apoyar actividades estratégicamente diseñadas que la llevan a lograr una posición única y sostenible en un periodo razonable.

Figura N° 3.1: Redefinición del concepto de estrategia en el nuevo milenio

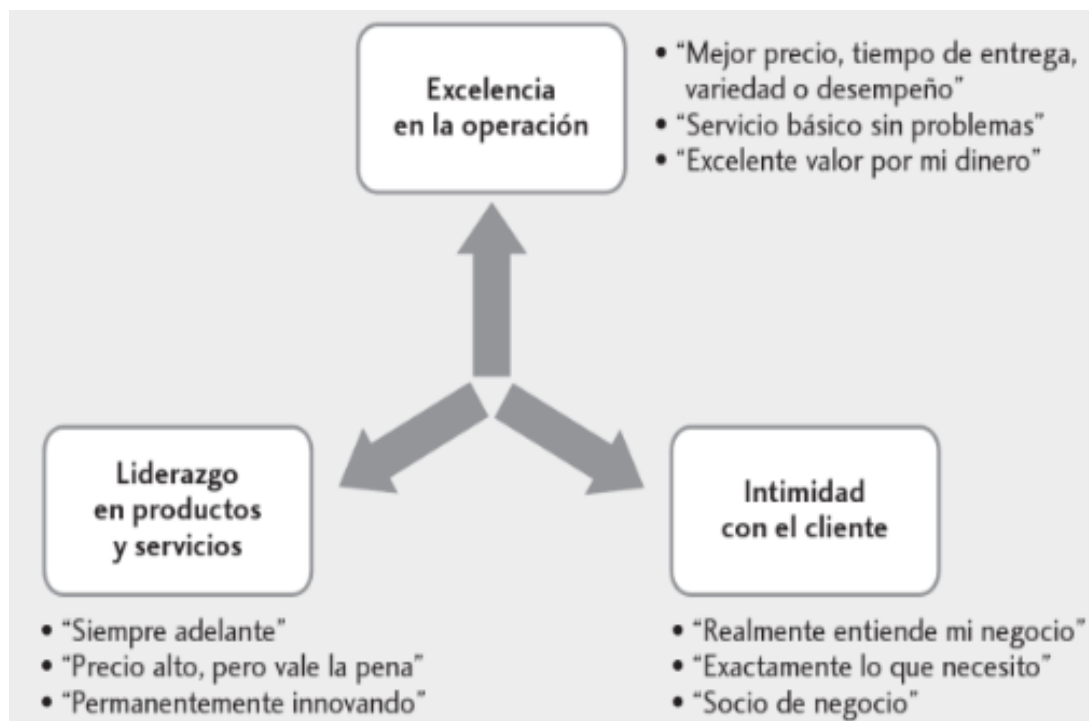


Fuente: Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.

3.1.1.1 Posición de Ventaja Competitiva

De acuerdo al Enfoque de actividades estratégicas, existen tres posiciones de ventaja por las cuales puede optar una empresa al ofrecer a sus clientes su propuesta de valor (Treacy y Wieserman, 1997): Intimidad con los clientes; Liderazgo en productos y servicios; Excelencia en la operación.

Figura N° 3.2: Posiciones de ventaja competitiva



Fuente: Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.

a) Intimidad con los clientes.

Ofrecer al cliente lo que pide y lograr una capacidad de respuesta hacia sus demandas que ningún otro competidor pueda ofrecer. Entender tan bien a cada cliente que se constituya en un “socio”, lo que crea una barrera de entrada a otros competidores.

b) Liderazgo en productos.

Posicionarse en la mente de sus clientes como el proveedor que va adelante de sus competidores en cuanto a la funcionalidad o características de sus manufacturas y servicios.

c) Excelencia en la operación.

Procesos productivos superiores a los de su competencia en una o más de las siguientes dimensiones:

- **Costo** (costo total en el que incurre la empresa al producir y entregar sus productos y servicios).
- **Tiempo de respuesta** (lo que demora la producción de la manufactura o servicio).
- **Flexibilidad** (el sistema de producción es capaz de producir una mayor cantidad de manufacturas o servicios).
- **Calidad** (el sistema de producción es capaz de producir manufacturas y servicios que cumplen con los estándares establecidos).

Lo adecuado es enfocarse en ser el mejor de la industria en alguna de las posiciones y lograr la paridad con el promedio de los competidores en las dos restantes. Las tres tienen elementos incompatibles.

El éxito de una organización depende de que sus clientes tengan una clara propuesta de valor. Una buena estrategia debe apoyarse en un sistema de operaciones consistente y enfocado en las actividades que permiten sostener la posición de ventaja competitiva.

3.1.1.2 Planeación estratégica de las operaciones

Para desarrollar una estrategia para el sistema de operaciones es recomendable considerar un enfoque en el sostenimiento de las posiciones de ventaja que dicta la estrategia competitiva de la empresa.

Existen cuatro dimensiones básicas en las que una empresa puede enfocar su sistema de producción (W. Skinner 1974).

Figura N° 3.3: Dimensiones de competencia de un sistema de producción

ENFOQUE OPERACIONAL	CONCEPTO	MEDIOS
Bajos costos de producción	Lograr los menores costos unitarios de producción	Automatización Modernización de plantas y equipos Reducción del desperdicio Sistemas para optimizar el uso de los recursos Reducción de inventarios Incentivos al desempeño por productividad Estandarización de los procesos
Mejores tiempos de entrega	Lograr la entrega de pedidos a tiempo y/o lograr la más pronta atención	Reducción de los ciclos de manufactura Niveles de inventario apropiados Sistemas de almacenamiento y distribución Sistemas de información Tecnología para el control de la producción Tecnología para el procesamiento de pedidos Tecnología para el manejo de materiales y envíos
Mejor calidad de las manufacturas y servicios	Lograr la mejor percepción del cliente sobre la excelencia de los productos	Sistemas para el control de la calidad Capacitación e incentivos al personal Garantías y servicios de posventa Mejora de la calidad a través del diseño Sistemas para la medición y reporte del desempeño Equipos para la solución de problemas Desarrollo de proveedores
Innovación y flexibilidad	Lograr un sistema de producción con una gran capacidad para ajustarse a nuevos diseños y tasas de producción	Sistemas CAD/CAM Células de manufactura Automatización de bajo costo Disposición de planta Desarrollo de equipo Sistemas de producción tipo "pull" Diseño modular

Fuente: Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.

a) Bajos costos de producción

Lograr los menores costos unitarios de Producción. Es una dimensión de competencia imposible de eludir, tradicionalmente los medios para lograr esta ventaja competitiva buscan asegurar continuidad y rapidez del proceso, además de eliminar las fuentes de desperdicio. Actualmente exige una inversión constante en tecnología e investigación y desarrollo.

b) Mejores tiempos de entrega

Lograr la entrega de pedidos a tiempo y/o lograr la más pronta atención. Esta dimensión de competencia nace del rápido desarrollo de tecnologías de información, competencia global y el surgimiento de grandes cadenas de suministros.

Se logra de diversas maneras, siendo una de las más costosas y riesgosas el mantenimiento de altos niveles de inventario.

c) Mejor calidad de las manufacturas y servicios

Lograr la mejor percepción del cliente sobre la excelencia de los productos. El sistema de producción debe recibir muy buena información sobre las exigencias del mercado, ya que son los consumidores mismos quienes definen la calidad (capacidad que tienen los bienes y servicios de satisfacer sus necesidades).

Las expectativas del cliente deben traducirse en estándares, para permitir el control y mejora de los mismos a través del monitoreo del desempeño del sistema de producción, la mejor calidad del diseño de los productos y los procesos, e incentivos para la mejora continua en toda la organización.

Como consecuencia se generan incrementos de la productividad (se reducen los desperdicios por procesamiento de artículos defectuosos, devoluciones, garantías sobre el desempeño).

d) Innovación y flexibilidad

Lograr un sistema de producción con una gran capacidad para ajustarse a nuevos diseños y tasas de producción.

Introducción de nuevos diseños (mejores y/o baratos) exige un buen desempeño del sistema en dos características clave.

- Capacidad para desarrollar nuevos productos en corto tiempo (innovación).
- Capacidad para desarrollar los nuevos diseños económicamente (flexibilidad del sistema de producción).

Los sistemas flexibles de manufactura ofrecen una gran variedad diseños con un costo de producción relativamente bajo.

La eficacia operacional de un sistema de producción depende de su desempeño en las cuatro dimensiones mencionadas (reconociendo que no se puede obtener el mejor desempeño en todas a la vez). Un sistema es más eficaz que otro solo cuando lo supera en las cuatro dimensiones, caso contrario, solo tienen un diferente posicionamiento.

3.1.1.3 Formulación de una estrategia de operaciones

Estrategia de una empresa implica Toma de decisiones en tres aspectos:

- El mercado meta
- Los recursos disponibles
- El sistema de producción.

Por lo tanto, el Plan Estratégico establece el mercado meta, considerando aspectos de mercado y/o eficiencia (capacidades), y se compone de estrategias funcionales para cada uno de ellos:

a) Estrategia de Marketing.

Identifica el mercado meta con precisión y establece las características de los clientes potenciales, además de las manufacturas y/o servicios que se ofrecen.

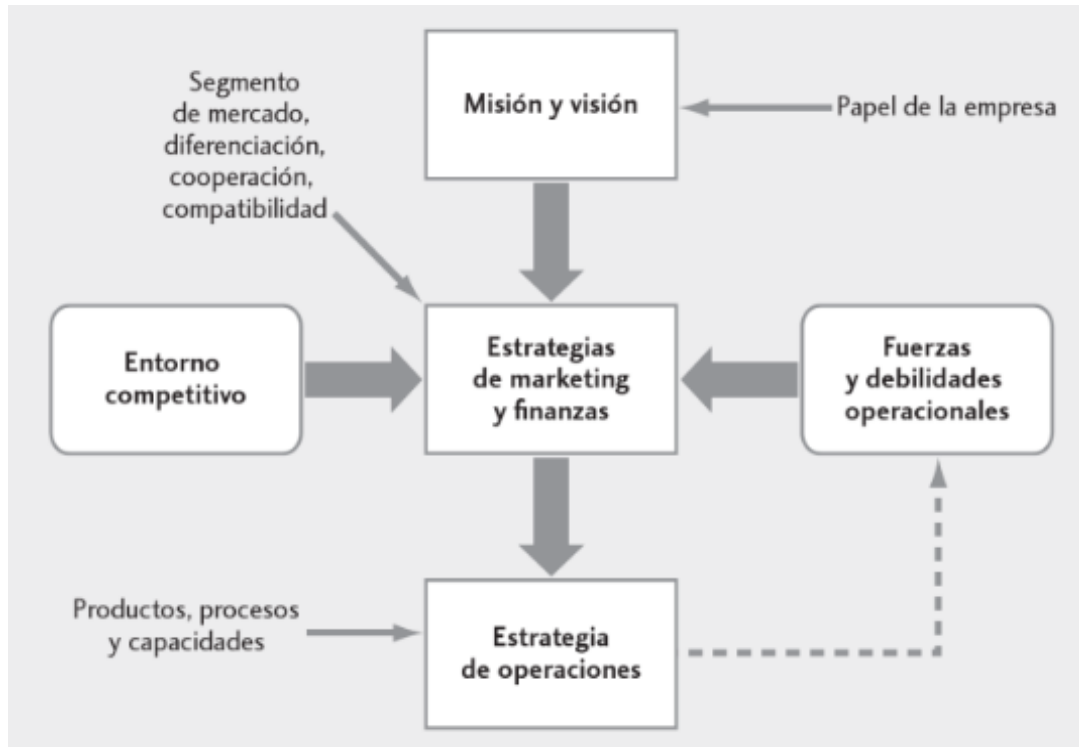
b) Estrategia de Finanzas.

Determina los recursos disponibles y los medios que permitirán el acceso a ellos.

c) Estrategia de Operaciones.

Establece y Diseña los procesos que deben implementarse para satisfacer las necesidades del mercado meta. Es una estrategia de alineamiento con las estrategias de marketing y de finanzas.

Figura N° 3.4: Estrategia de Operaciones y estrategia de negocio



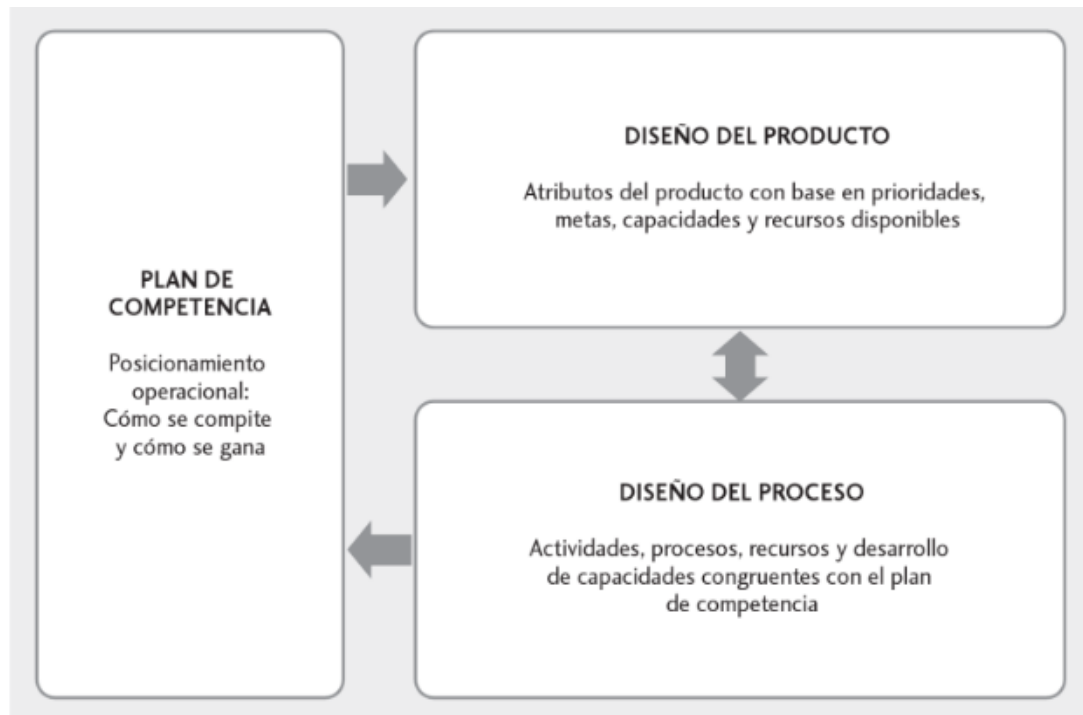
Fuente: Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.

Las necesidades del mercado meta determinan el posicionamiento operacional (niveles de costo; tiempo de respuesta; flexibilidad y calidad). Una buena estrategia de operaciones debe buscar la excelencia operacional congruente con el posicionamiento.

En línea con las estrategias de marketing y finanzas, la estrategia de operaciones debe considerar:

- Diseño de los productos y procesos.
- Implantación de las actividades que sustenten las capacidades requeridas (desarrollo y/o adquisición) para mantener el posicionamiento estratégico.

Figura N°3.5: Formulación de una estrategia de operaciones



Fuente: Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.

Son tres los pasos para formular una estrategia de operaciones:

a) Plan de competencia

- Identificar primero las características que requieren los productos para que puedan ser considerados como una alternativa para los consumidores (“que es necesario para competir”).
- Identificar las características que harán que el consumidor seleccione el producto (“Que se requiere para ganar”).
- Se establece implícitamente un posicionamiento operacional, en el que se establecen las dimensiones (costo, tiempo de respuesta, flexibilidad y calidad) que buscan la aceptación del mercado y las que buscan la excelencia.

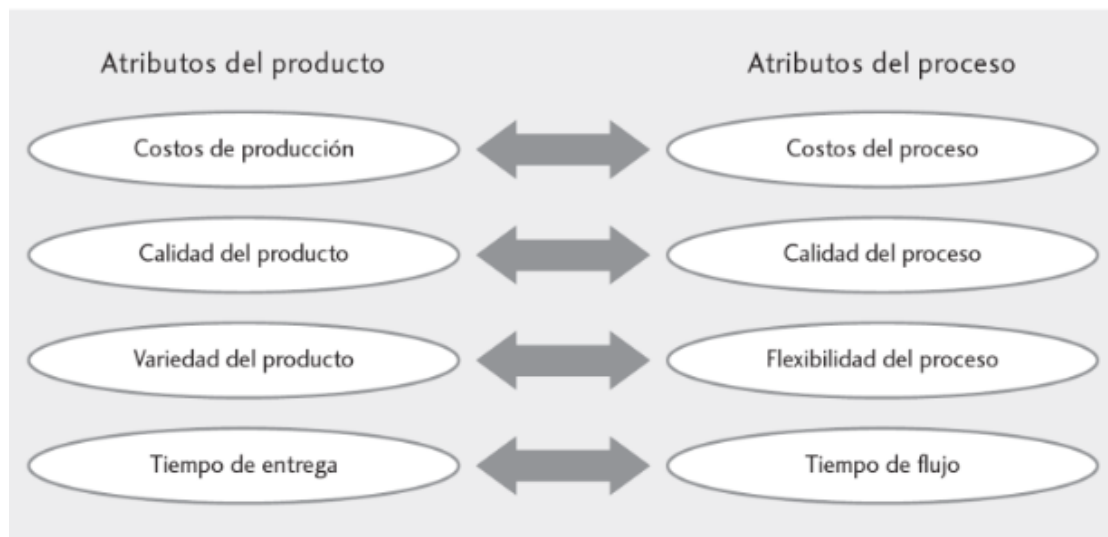
b) Diseño de producto

- El Plan de Competencia permite establecer los Atributos específicos de los productos. En el caso de servicios, actividades de valor agregado de las actividades que percibe el cliente al recibir el servicio.

c) Diseño del Proceso

- En base a Diseño del Producto y las capacidades del sistema de producción, se diseñan los procesos que son más convenientes para lograr el posicionamiento operacional deseado.
- Se debe tener en cuenta que los atributos del producto determinan en gran medida los atributos del proceso. Tomar en cuenta las capacidades que se deben mantener y/o desarrollar en el proceso de producción, con base en el posicionamiento.

Figura N° 3.6: Atributos del Producto y del Proceso



Fuente: Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.

Observaciones para la Estrategia de Operaciones

Respecto del enfoque y posicionamiento operacional. Tener en cuenta que en diversas áreas del sistema de operaciones se toman decisiones con efectos de largo plazo y son difíciles de cambiar.

La Estrategia de Operaciones:

- Debe servir para orientar dichas decisiones
- Evitar errores que puedan ser muy costosos para la empresa
- Estas decisiones sean congruentes con la estrategia de operaciones
- Se alinee con las estrategias de marketing y finanzas.

Tabla N° 3.7: Decisiones estratégicas que afectan el posicionamiento operacional

ÁREA OPERACIONAL	DECISIONES ESTRATÉGICAS
Capacidad de producción	Capacidades que deben ampliarse, su tipo y el momento apropiado.
Instalaciones	Requerimientos de expansión, localización, disposición y especialización de las instalaciones.
Tecnología y equipo de proceso	Flexibilidad del equipo. Economías de escala y de alcance. Políticas de renovación y mantenimiento de equipos. Velocidad de producción.
Integración vertical	Decisiones sobre desarrollar proveedores o producir en la misma empresa. Integración hacia arriba o hacia abajo.
Fuerza de ventas	Organización y volumen de la fuerza de ventas. Incentivos y grado de descentralización de la misma.
Innovación de diseños	Inicio de los proyectos y salida de los nuevos diseños. Capacidades y tecnología para la innovación de productos.
Recursos humanos	Políticas para la selección, entrenamiento, promoción, incentivo y seguridad del personal.
Administración de la calidad	Estándares de calidad. Organización y responsabilidades para la mejora continua. Nivel de automatización para el control de la calidad.
Sistemas	Organización y métodos para el control de las actividades productivas y para el procesamiento de los pedidos. Tecnologías de información.

Fuente: Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.

3.1.1.4 Estrategia de Posicionamiento de los Supermercados en Chile

De acuerdo al Departamento de Food Marketing de la *Saint Joseph's University* (Programa Ejecutivo de Marcas Propias, Junio 2015) una cadena de supermercados exitosa debiese buscar Posicionamiento estratégico en una de dos dimensiones posibles:

1. **Precio.**
2. **“Algo más”.**

Comúnmente se entiende por “Algo más” a un concepto general de “Calidad”, aunque sería más riguroso hablar de atributos específicos de los productos y servicios que ofrece cada compañía y local de supermercados en particular.

Figura N°3.8: Posicionamientos Estratégicos de supermercados según el Food Marketing Department de la Saint Joseph's University



Fuente: Elaboración Propia

Las empresas serán exitosas en la medida que logren mantener en el tiempo el posicionamiento estratégico deseado (y que por supuesto, dicho posicionamiento sea valorado por el cliente).

Aquellas empresas sin una estrategia clara de posicionamiento, o simplemente, que no logren posicionarse en la mente del consumidor como ellas quisiesen, están expuestas

a un alto riesgo de no poder sostenerse rentablemente en el largo plazo, teniendo en cuenta la cada vez mayor competencia en mercados con un alto grado de desarrollo del comercio, como es el caso de Chile.

De acuerdo a un estudio publicado en la revista *Tecnomercado* por Marcel Goic, profesional del Centro de Estudios del Retail de la Universidad de Chile, en Chile el posicionamiento estratégico de los supermercados es el siguiente:

“Lider ciertamente ha tratado de posicionarse como el supermercado con los precios más bajos, aún antes de su adquisición por parte de Walmart. Sin embargo, no está solo en esta tarea. Si bien históricamente Jumbo ha tenido un posicionamiento fuerte en la calidad de su surtido y en el nivel de servicio, con la apertura de nuevas salas en comunas más populares demuestra su interés por dar la pelea en segmentos sensibles al precio. En cuanto al resto de los grandes jugadores de la industria supermercadista, pareciera que la mayor parte de ellos han definido su posicionamiento basado en un conjunto muy reducido de factores como son la relación precio-calidad y la conveniencia de la ubicación de la tienda. Por ejemplo, ¿cuál es la propuesta de valor de Santa Isabel, Unimarc, Tottus, Montserrat, que les permita diferenciarse de la competencia? ¿Hay alguna cadena que se destaque por sus productos orgánicos o gourmet, que se preocupe por el medioambiente o que provea un servicio especialmente rápido diferenciado para profesionales jóvenes?”.

Aceptando esta descripción informal de la estructura competitiva de la industria es posible plantear varias hipótesis que podrían explicar el fenómeno. Probablemente la explicación más sencilla se base en el tamaño y las características del mercado chileno. Siguiendo esta línea, se podría argumentar que simplemente no hay mercado que soporte una propuesta de valor más focalizada en segmentos específicos de clientes y que la esencia del negocio supermercadista es apuntar al volumen. Así, la fórmula ganadora consistiría en ofrecer un mix de orientación popular, que por definición es poco diferenciado. El éxito a nivel internacional de distintas estrategias de diferenciación, sin embargo, da cuenta de las limitaciones de este raciocinio. Una explicación alternativa es que la actual estructura de mercado se encuentra en una etapa transitoria a la espera de

que exista un dominador claro en los segmentos más atractivos. Estos corresponderían precisamente a los clientes que buscan una buena relación precio-calidad en que la mayor parte de los supermercadistas parece estar compitiendo. Así, la aparición de propuestas diferenciadas sería consecuencia de la búsqueda de nichos donde no existen posiciones dominantes ya establecidas.”

La idea que los compradores chilenos son muy homogéneos y que, por tanto, lo que vale es la ubicación y un buen balance precio-calidad seguirá influyendo fuertemente la definición de las estrategias de posicionamiento de los supermercadistas.

3.1.1.5 Variables relevantes para el Shopper a la hora de comprar

Según un estudio de Percepción de la calidad de servicio de los consumidores de Supermercados publicado en el año 2018 por el Centro de Estudios del Retail de la Universidad de Chile, un 85% de los encuestados declaró estar satisfecho con el lugar donde compra de forma habitual.

a) Precios

En Hipermercados, a pesar de tener el mayor porcentaje de satisfacción, el promedio de Jumbo lo posiciona como el más caro, mientras que Hiper Líder surge como el más económico. Asimismo, es interesante analizar la percepción de los consumidores de cada cadena en donde, por ejemplo, los clientes de Jumbo reconocen en Hiper Líder precios más económicos.

*Tabla N° 3.9: Percepción de precios en Supermercados de Gran Tamaño
(Hiper Lider, Jumbo, Tottus)*

		Comparan precios con		
		Hiper Lider	Jumbo	Tottus
Clientes de	Hiper Lider	-	20,3%	12,1%
	Jumbo	-5,3%	-	-2,4%
	Tottus	0,5%	13,5%	-
	Promedio	-2,4%	16,9%	4,9%

Fuente: Ceret

La interpresación consiste, por ejemplo, en que Clientes de Jumbo perciben que los precios de Hiper Lider son un 5,3% más bajos.

Por el lado de los supermercados tradicionales, Walmart vuelve a destacar con Express de Líder como el más barato y cuyos shoppers ven en la competencia precios mucho más elevados. La otra cara de la moneda la tiene Tottus Express, considerado el más caro.

*Tabla N° 3.10: Percepción de precios en Supermercados Tradicionales
(Lider Express, Santa Isabel, Unimarc, Tottus)*

		Comparan precios con			
		Express de Lider	Santa Isabel	Unimarc	Tottus Express
Clientes de	Express de Lider	-	7,7%	9,0%	12,3%
	Santa Isabel	1,2%	-	5,3%	6,5%
	Unimarc	1,0%	4,6%	-	9,2%
	Tottus Express	-3,9%	0,9%	-0,3%	-
	Promedio	-0,6%	4,4%	4,7%	9,3%

Fuente: Ceret

La interpretación consiste, por ejemplo, en que Clientes de Unimarc perciben que Santa Isabel tiene precios 4,6% más altos.

b) La Elección del Supermercado

El estudio de CERET es categórico al señalar que el 81% de los encuestados elige su supermercado influenciado por la ubicación del mismo. Muy por encima de otros factores que podrían haber sido más relevantes como la familiaridad con un local (12%) e incluso los precios (11%).

Este dato deja en evidencia que la ubicación de cada local es clave en la estrategia comercial, considerando que la gran mayoría de los consumidores estarían dispuestos a pagar más mientras tengan que desplazarse menos para hacer sus compras.

3.1.1.6 La empresa y su mercado meta

El mercado meta de la empresa en estudio otorga prioridad a la disponibilidad de un amplio surtido de productos de gran consumo y de productos perecibles de buena calidad, está dispuesto a pagar un poco más por dichos productos esperando obtener la mejor relación precio/calidad y buscando siempre tener acceso a las mejores ofertas del mercado.

1. Plan de Competencia

- Poner a disposición de los clientes un amplio surtido de productos a una excelente relación precio/calidad.

2. Diseño del Producto

Los principales atributos del servicio (diseño del producto) son los siguientes:

- Precios convenientes y ofertas (Relación precio/calidad + Promociones atractivas).
- Rotación Media de Inventarios (Alta y Media rotación de productos).
- Niveles óptimos de inventario (Cobertura baja Alta rotación; Cobertura alta baja rotación, Marcas propias e Importados).
- Bajos costos de Resurtido (Abastecimiento y Reposición Eficiente).
- Surtido Eficiente de productos (Variedad de alternativas de productos según rol).
- Calidad en frescos y fondo de surtido (Autoridad en Perecederos y propuesta de productos Premium).
- Disponibilidad de Productos.

Los procesos de la empresa (Diseño del Proceso) están orientados a lograr la excelencia operacional sujeto al Plan Estratégico.

Los procesos identificados de acuerdo al Plan de Competencia y Diseño de Producto son los siguientes:

3. Diseño del Proceso

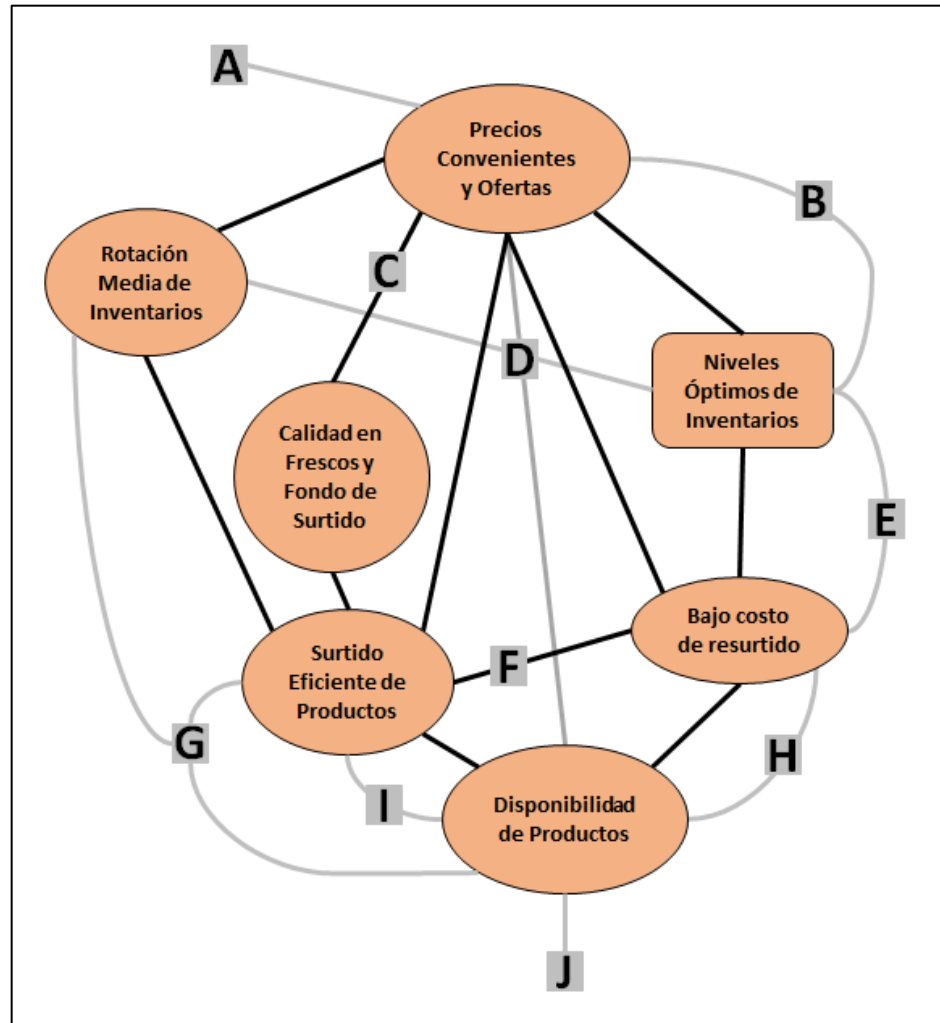
- A. Alianzas estratégicas con retailers de otros países.
Desarrollo y Potenciamiento de las marcas propias.
Ofertas exclusivas con Tarjeta de Crédito propia.
Ubicación estratégica de las tiendas nuevas y plan de aperturas.

- B. Optimización de la Gestión de Inventarios en el Centro de Distribución (recepción, almacenamiento y picking).
- C. Programas de auditorías a calidad de productos y procesos productivos de proveedores.
- D. Sistema parametrizado de Compra y Abastecimiento ASR (Automatic Store Replenishment).
Modelo de revisión consensuada para Planificación de Compra Promocional (Comercial/Operaciones/Abastecimiento).
- E. Excelencia Operacional para excelencia operacional en tiendas y Centro de distribución.
- F. Category Management.
- G. Gestión diaria del Instock en Tiendas y ajustes de inventario.
- H. Compra de productos en formatos productivos de reposición (*Ready to Shelf, Palet Ready*).
Centro de distribución Propio.
- I. Trabajo conjunto de apoyo y cooperación de tiendas por zonas.
- J. Programas de compra a proveedores (foco campañas promocionales y estacionalidades).

3.1.1.7 Diagrama de Actividades Estratégicas

Habiendo efectuado el análisis de acuerdo a la metodología propuesta para la formulación de una estrategia de operaciones, nuestro diagrama de actividades queda de la siguiente manera (por simplicidad, cada letra representa los procesos descritos e identificados en el punto anterior):

Figura N° 3.11: Diagrama de Actividades Estratégicas. Caso Aplicado



Fuente: Elaboración Propia

Como principal diferencia con un modelo de Actividades Estratégicas basada en bajos costos de producción (como podría ser el modelo de Walmart a nivel internacional), es que a la hora de Diseñar el Producto para satisfacer al mercado meta, se pone especial énfasis en el precio de los productos y su disponibilidad, lo que inevitablemente repercute en desarrollar un surtido de productos más básico y rotativo, que permita una operación lo más estandarizada posible de acuerdo a los modelos generales de excelencia operacional en retail de alimentos. Se potencian los productos de autoservicio por sobre los de venta asistido, se pierde frescura en el manejo de perecibles, entre otros.

3.1.2 *Estrategia Comercial*

La estrategia comercial se sustenta sobre pilares, los cuales fueron generados por la compañía a partir de los pilares estratégicos de la empresa; Estudios de Mercado; Análisis cuantitativo de las ventas en la Industria (Nielsen) y Análisis FODA a nivel de categoría de productos.

Los pilares comerciales de la empresa son:

1. Estrategia de Precios
2. Surtido Eficiente de productos (amplitud y profundidad de los surtidos de productos en locales).
3. Autoridad en categorías relevantes de productos.
4. Merma y Diferencia de Inventario (disminución de pérdida de rentabilidad)
5. Potenciamiento de las Marcas Propias
6. Desarrollo del comercio electrónico

3.1.2.1 *Estrategia de Precios*

Corresponde al Plan Promocional Estructural Definido en función a:

- Posicionamiento de Precios Regulares
- Catálogos de Ofertas Quincenales
- Volantes de Ofertas de Fin de Semana
- Días de Descuento en categorías completas de productos
- Eventos promocionales de alto impacto
- Otras publicaciones especiales y promociones tácticas en tiendas

Existe un fuerte trabajo en la percepción de precios por parte de los clientes, la cual se construye a través de la comunicación y la implementación de los precios regulares y ofertas.

Respecto de los precios regulares, existe una estrategia de definición de canastas de productos, cuyos precios son comparados periódicamente con los locales de la competencia definida para cada tienda, en función a políticas de precio definidas.

También existen metodologías de análisis de catálogos que, desde la perspectiva del cliente, se hacen cargo de velar que la confección de los catálogos posea un portafolio de ofertas atractivas para el cliente, tanto de la variedad y atractivo de los productos y de la magnitud de las ofertas. Esta estrategia está integrada la estrategia del resto de las áreas de la compañía (abastecimiento, marketing, operación en tiendas).

3.1.2.2 Surtido Eficiente

Este pilar se desarrolla en conjunto con el área de Category Management y consiste en contar con una propuesta de productos óptima para cada una de las tiendas en términos de ventas, rentabilidad, variedad, diferenciación, operatividad y otros objetivos específicos.

- Definición de clúster de locales en función del grupo socioeconómico objetivo y Tamaño de tienda. Estas agrupaciones de locales son útiles para definir el surtido o “bolsa de productos” que se comercializará en cada local.
- Definición de máximo de 5 roles de marca a trabajar por categoría (salvo excepciones definidas). Estos roles son básicamente: Primeras marcas, segundas marcas, marcas propias, primeros precios y fondo de surtido.
- Plan de incorporación de nuevos planogramas de productos.
- Protocolo de productos sugeridos por clientes.

3.1.2.3 Merma y Diferencia de Inventarios

Acciones, concretas, medibles y gestionables que ayudan a mejorar la rentabilidad de la compañía apoyando la disminución de estos indicadores de pérdida. Ejemplo:

- Incorporación de indicadores de desempeño comercial de margen bruto de los productos (margen de contribución incluye descuentos de merma y diferencia de inventarios a la rentabilidad final de las distintas categorías de productos).
- Establecimiento de políticas de implementación de precios de liquidación para productos con riesgo de merma por vencimiento.
- Revisión conjunta con el área de abastecimiento de las apuestas comerciales de volumen de compra (promociones de gran masividad e importaciones directas). Esto para evitar riesgos de sobrestock y posterior merma por vencimiento.
- Creación del comité de inclusiones de nuevos productos. Esto para poder regular la incorporación de nuevos productos mediante la evaluación del desempeño potencial en función a su atractivo y competitividad en cada segmento de productos.
- Otras iniciativas.

3.1.2.4 Autoridad en Categorías Relevantes de productos

Distintas iniciativas que ayuden a mejorar la propuesta de valor de precios, calidad, variedad e implementación en el punto de venta de los productos que se comercializan, con el objetivo final de convertir a cada tienda en el lugar de destino a través del desarrollo de categorías clave.

3.1.2.5 Potenciamiento de las Marcas Propias

En función a los pilares corporativos de rentabilidad y crecimiento de las ventas, es que se ha definido como un pilar comercial crítico el potenciamiento de las marcas propias e importadas, desde el plan de desarrollo de nuevos productos hasta un plan integral de gestión de productos de marcas propias e importadas.

3.1.2.6 Desarrollo del comercio electrónico

Tanto por las tendencias mundiales vigentes desde los últimos años a través de canales de venta no presenciales, como por las nuevas tecnologías, y cambios en los patrones de consumo hacen imperativo poner el foco también en el pilar del desarrollo del comercio electrónico.

3.2 Estructura Organizacional

3.2.1 *Organigrama General de la Empresa*

A continuación, una descripción de las principales áreas en la organización relacionadas directamente con el negocio y la gestión de productos de marcas propias e importados.

Gerencia General:

La principal tarea que realiza la Gerencia General es gestionar y coordinar las acciones emanadas de las políticas aprobadas por la compañía a través del directorio de la empresa. Esto implica el conocimiento y manejo de todos los procesos de la compañía y de apoyo, como también del dinamismo del entorno y comportamiento de mercado y clientes.

Gerencia Comercial:

Se encarga de la relación con los proveedores y vela por el desempeño de las ventas y rentabilidad de los productos comercializados en la compañía, a través de la negociación de costo de compra de los productos, condiciones comerciales, activación de promociones, evaluación de nuevos productos y proveedores, y entre otras acciones propias de la administración de categorías de productos de forma centralizada.

Gerencia de Operaciones:

Se encarga de la operación de las tiendas. Dependen de esta área el equipo de apoyo a tiendas de la oficina central y las distintas gerencias zonales de operaciones, de

quienes depende el personal que trabaja en cada local. Respecto del manejo de los productos está a cargo de la recepción de la mercadería en tiendas, procesos de ajustes de inventarios, administración de bodega, reposición de los productos, administrar las distintas secciones del local, las cajeras, el servicio al cliente, Aseguramiento de Calidad y Prevención de Perdidas.

Gerencia de Planificación:

Está a cargo de distintas áreas de apoyo directo al negocio. Se encarga de la gestión de los datos maestros de productos y proveedores, información clave para los procesos de facturación, rebates, abastecimiento a tiendas, asignación de precios. Está a cargo del área de Pricing, que es la que gestiona la toma de precios en la competencia y ajusta los precios de las canastas de productos vinculadas a ajustes de precios automáticos, se encarga de gestionar los cambios de precios coordinados en catálogos o por acciones directas del área comercial. Otra área que depende de esta Gerencia es el Category Management, quien gestiona la información relevante para tomar decisiones en conjunto al área comercial respecto a entrada y salida de productos en los surtidos de las tiendas, además de asignar los espacios y ubicaciones de los productos en los planogramas y flujogramas. También está a cargo del área de Layout

Gerencia Abastecimiento:

Está a cargo del abastecimiento de productos a las tiendas. Son los responsables de efectuar las estimaciones de demanda de productos, y con dicha información coordinar con los proveedores las compras necesarias para cubrir la demanda y los inventarios de seguridad en las tiendas y en el centro de distribución de acuerdo a parámetros definidos.

Gerencia de Recursos Humanos:

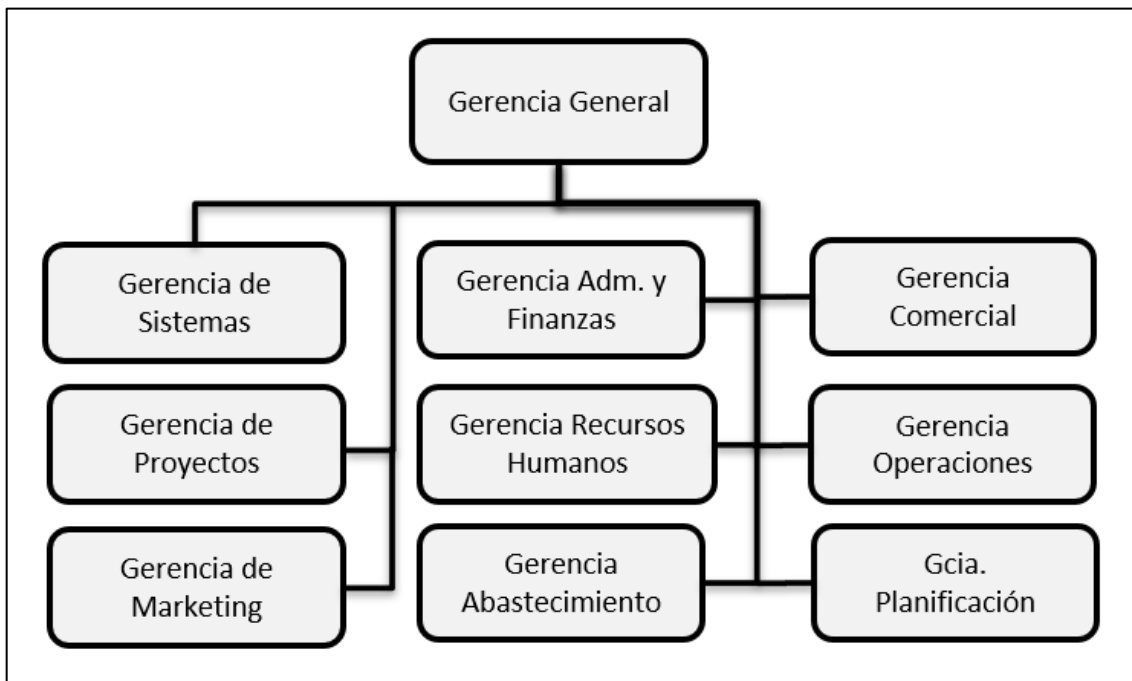
Se encarga de la selección y capacitación del personal, remuneraciones, desarrollo organizacional, bienestar y comunicaciones internas.

Dentro de lo que compete a las marcas propias e importadas, sirve como canal de comunicación oficial con el resto de la organización y sus colaboradores en cuanto a las novedades y políticas definidas para las marcas propias.

Gerencia de Marketing:

A cargo de las áreas de Diseño (diseño e impresión de comunicación gráfica); Área de medios (comunicación en medios masivos); Visual Merchandising (implementación de la comunicación en las tiendas). Área de BTL (beyond the line) quien vela por todas las activaciones de marketing complementarias al negocio (degustaciones, eventos, etc.).

Ilustración N°3.12: Organigrama General de la Empresa



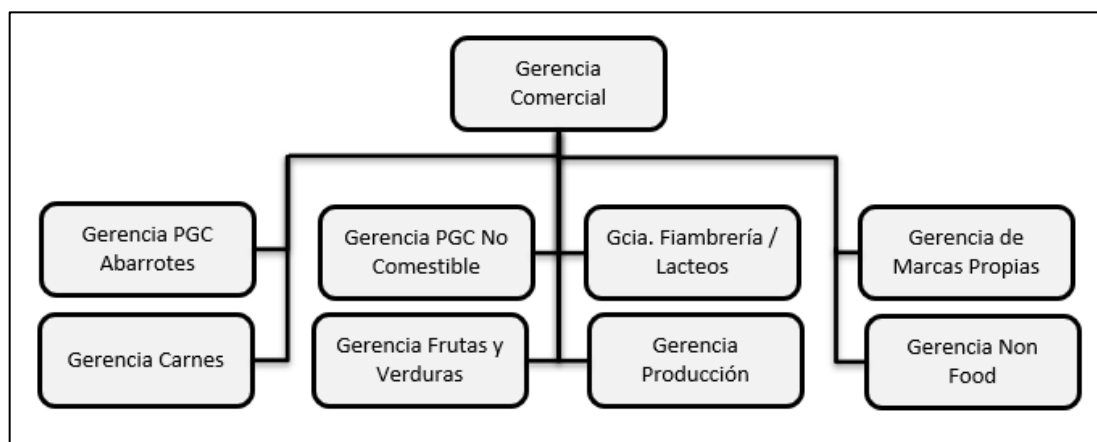
Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 *Organigrama Gerencia Comercial y Marcas Propias*

La Gerencia Comercial de la empresa tradicionalmente se ha agrupado en tres grandes áreas, dependiendo de las categorías que administran: Productos de Gran Consumo (Abarrotes y Líquidos o PGC comestibles; Perfumería, Aseo y Limpieza o PGC No comestible), Perecederos (Carnes y Pescados, Fiambrería, Lácteos, Congelados, Frutas y Verduras, Panadería, Pastelería, Platos Preparados), y Non Food (Vestuario, Bazar, Hogar, Electrónica). Adicionalmente existe un área de Marcas Propias transversal a todas las categorías, con foco en productos de PGC y Perecederos, además de algunas categorías particulares de Non Food).

Dentro del área o Gerencia de Marcas propias, al momento del inicio del presente estudio, y con el objetivo de potenciar el desempeño de las marcas propias de acuerdo al Plan estratégico de la empresa, es que se reestructura el área para definir dos áreas de trabajo: El área de Desarrollo, cuya misión es evaluar y desarrollar nuevos productos y proveedores, y el área de Gestión, cuyo rol es velar por el incremento de la participación de ventas de las marcas propias.

Ilustración N°3.13: Organigrama Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración Propia

El área de Desarrollo concentra la mayor cantidad de colaboradores (10 personas), las cuales integran las sub áreas de desarrollo de productos, diseño y Aseguramiento de calidad. El área de gestión la integran 3 personas, 2 personas con dedicación exclusiva a la gestión comercial y desarrollo de proyectos y una persona a cargo de la supervisión de ventas.

Ilustración N°3.14: Organigrama Gerencia de Marcas Propias



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Marcas Propias y el desafío definido

3.3.1 *Antecedentes generales de los productos de marcas propias*

Al momento del inicio del presente estudio (cierre contable del ejercicio del año 0), la situación general de los productos de marcas propias en la empresa es la siguiente:

Producto

Existen dos marcas desarrolladas. Una marca de Primer Precio y una Marca Propia con una calidad similar a los referentes de categoría. Esto en la práctica no se cumple, con frecuencia nos encontramos con productos que fueron desarrollados sin estándares definidos y exigidos al proveedor al momento de la negociación, además de no poseer control posterior de la calidad de los mismos. La credibilidad de cara al cliente tampoco es buena respecto de la calidad, no existe consistencia.

Adicionalmente existen otras marcas exclusivas de productos importados, además de marcas propias en categorías de Non Food que no necesariamente consideraremos en este estudio.

Existen un total de 880 productos activos, creciendo su número en un 55% al cierre del ejercicio. Esto quiere decir que a inicios de año contábamos con 566 productos y que durante el año se lanzaron 314 nuevos productos.

Precio

La política de precios definida para la marca de primer precio es que estos productos sean siempre el precio más bajo en su segmento de categoría de productos en la góndola, y que adicionalmente esté ajustado al 100% (mismo precio, nunca más caro)

que el precio de su producto comparable de los locales de supermercados definidos como competencia geográfica de cada tienda.

Lo anterior generalmente se cumple para el posicionamiento de precios dentro de la góndola (precio más bajo del segmento de categoría de productos), aunque los productos monitoreados en la competencia son reducidos.

Respecto de los productos de marca propia la definición es que estos posean un diferencial de precios del orden del 20% más bajo. Esto rara vez se cumple.

Plaza

Los productos de marcas propias conviven en la góndola con una gran variedad de productos de distintas marcas. En muchas ocasiones existen productos de características similares en cuando a precios y atributos, por lo que existe duplicidad de roles. Adicionalmente los espacios y ubicaciones asignados en los planogramas generados por el área de Category Management rara vez se respetan para las marcas propias.

Promoción

Los productos de marcas propias son incluidos de forma no coordinada en los distintos catálogos y campañas promocionales creadas por la compañía, en donde la definición de los productos y sus precios de oferta son asignados de forma independiente por cada responsable de categoría de productos.

3.3.2 *Planteamiento de los objetivos definidos*

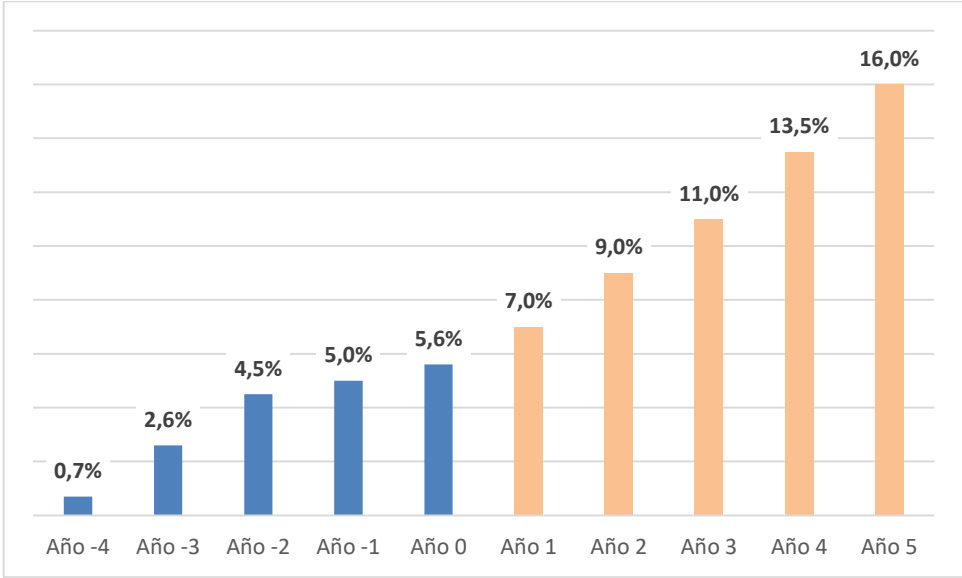
Al comienzo de la situación inicial nos encontramos con un desempeño de ventas de todas las marcas propias de \$26.000.- millones de pesos, correspondientes a un 5,6% de participación de ventas sobre el total de la compañía considerando el total de categorías de Productos de Gran Consumo y Perecederos.

El margen de ventas bruto real, incluyendo el margen de ventas final comercial y operacional alcanza 24,9% (28% en productos de marca propia y 17% en productos de marca de primer precio).

La meta anual para el año en curso recién iniciado es de \$38.265.- millones de pesos, con un margen bruto real promedio de 24,0% entre ambas marcas en estudio. Lo cual corresponde a un crecimiento de 44% en las ventas y una participación de ventas del 7,0% respecto del presupuesto de ventas total de la compañía (incremento de 1,4 puntos porcentuales en el porcentaje de participación de ventas).

El desafío a mediano y largo plazo es aún más ambicioso. Convertirnos en la cadena de supermercados con el mayor y mejor surtido de marcas propias, alcanzando un porcentaje de participación de ventas del 16% en 5 años, y con un margen bruto mayor al de los productos referentes de cada categoría.

Figura 3.15: Participación de Ventas de Marcas Propias sobre total de ventas de la compañía (Productos de PGC y Perecederos). Resultados anuales y Presupuestos proyectados



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV: Análisis de la situación actual

El objetivo de este capítulo es efectuar un análisis completo de la situación actual del Programa de Desarrollo de Marcas Propias desde sus aspectos generales hasta los más específicos relevantes, además del desempeño de estos productos al momento del inicio del presente trabajo.

4.1 Análisis del Programa Actual de Marcas Propias

A continuación, se procede a analizar en la empresa los distintos aspectos que componen los pilares fundamentales del marco para un programa de marcas propias exitoso, de acuerdo a lo propuesto por *The Partening Group*.

4.1.1 Estrategia

4.1.1.1 Visión

Existe una visión clara de las marcas propias: “Ser la cadena con la mayor participación de ventas y surtido de Chile”. Esta visión es compartida por el resto de la Organización, y promovida desde el Directorio y la Gerencia General.

4.1.1.2 Estrategia de Marcas Propias

Existe una estrategia clara en cuanto a los objetivos de calidad, posicionamiento de precios y rentabilidad para las distintas marcas, además de objetivos concretos de resultados esperados para el corto y largo plazo (los descritos en el capítulo 5). Falta aterrizar un Plan de Trabajo concreto para el desarrollo y cumplimiento de las distintas actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos definidos.

4.1.1.3 Marcas propias como estrategia general de la compañía

Lo es tanto para el directorio como para la empresa, además constituye uno de los pilares principales de la estrategia comercial.

4.1.1.4 Roles clave dentro de la organización

La empresa cuenta con un equipo humano sólido en constante fortalecimiento y expansión para sus distintas áreas.

4.1.1.5 Cultura de la Organización

Es una organización de clase mundial, con perspectivas de corto y largo plazo. El poner su programa de marcas propias a la vanguardia de su estrategia la posiciona como una empresa tomadora de riesgos y dispuesta a aprender en el proceso de liderar el cambio en el mercado nacional de las marcas propias. Existe disposición a invertir tiempo y recursos en el programa, tanto en lo tangible como en capacitación y asesorías. Es una compañía con una excelente reputación entre sus proveedores y accionistas.

4.1.1.6 Alineamiento organizacional.

Organización que reconoce la necesidad de establecer roles y empoderamiento a los distintos actores involucrados en el cumplimiento de la visión y objetivos de marcas propias. Aun con dificultades para establecer objetivos e incentivos compartidos por área (principalmente entre las áreas comercial, operaciones, planificación y abastecimiento).

4.1.1.7 Definición de estrategia de productos

Actualmente solo los segmentos de marcas propias de primer precio y de marcas propias de calidad comparables a referentes del mercado. Existen planes de desarrollo de

marcas Premium en el mediano plazo, solo cuando exista un posicionamiento claro para la marca propia principal, en la mente del cliente.

4.1.1.8 Definición de la estrategia de categoría y marcas

Existe un área de Category Management altamente especializada, la cual vela por el correcto mix de productos de acuerdo a la estrategia general de la compañía y de acuerdo a la realidad particular de cada local de ventas (generalmente asociado a su tamaño, al nivel socioeconómico del público objetivo, y otras características como particularidades de la zona geográfica de influencia).

4.1.2 Procesos

4.1.2.1 Evaluación de Categorías

Existe un adecuado nivel de integración promocional de los productos de marcas propias en los catálogos y otras activaciones promocionales. Actualmente depende mucho del criterio del responsable comercial de cada categoría, no existe una política definida que alinee los esfuerzos de distintas clases de productos. Tampoco para los niveles adecuados de intensidad promocional (atractivo de la oferta, % de descuento, etc.).

Existen objetivos claros de crecimiento de ventas y cumplimiento de márgenes de contribución por categoría, sin embargo, esto no existe para marcas propias (existe un objetivo general para la compañía, pero no está definido su composición en las distintas categorías de productos).

Existe una definición relativamente reciente de los roles de marca por categoría (primeras marcas, segundas marcas, marcas propias, marcas de primer precio, fondo de surtido), sin embargo, existe poco control, y con frecuencia es observable duplicidad de

roles en productos compiten directamente con las marcas propias y por ende afectan su desempeño.

No existe historia respecto de los plazos de entrega para los nuevos productos en evaluación o en desarrollo. Existen distintas etapas correlativas o dependientes que implican una amplia dispersión de los tiempos de ejecución de cada tarea (área comercial, área de desarrollo de marcas propias, área de aseguramiento de calidad, área de planificación, área de compras, etc.).

4.1.2.2 Espectro de la Gestión de Categorías (Category Management)

Existen definiciones y estrategias por categoría, sin embargo, no todas las categorías se encuentran planogramadas y adicionalmente la estrategia general de marcas propias aún no logra alinear la estrategia particular de cada segmento de productos de la manera tradicional. La aplicación de modificaciones a las ubicaciones y espacios asignados se siguen basando en información reactiva de las ventas y márgenes de contribución durante un periodo de tiempo determinado, imposibilitando generar el espacio y las condiciones para que los nuevos productos desarrollados de marcas propias alcancen sus objetivos de desempeño de acuerdo a su concepción inicial (ejemplo: a un nuevo producto de marcas propias con frecuencia se le asigna un porcentaje de espacio en la góndola inferior al que debiese alcanzar con su maduración de ventas esperada. Los productos de marcas propias son distintos a los de marcas nacionales equivalentes).

4.1.2.3 Estrategia de Precios (Pricing)

No existe una estrategia de pricing por categoría. Solo la directriz general de que en el caso de los productos de primer precio estos se ajustan al precio del producto equivalente en los locales de la competencia, y para los productos de marca propia

equivalentes a los referentes de categoría en la góndola, debe existir un 20% de diferencial de precios.

En el caso de los productos de primer precio el área de pricing se encarga por velar que se cumpla el ajuste para los productos de primer precio, sin embargo, el listado de productos a los que se les efectúa seguimiento es bajo (15 productos).

Para las marcas propias el diferencial de precios no se respeta, no existe una política clara de precios. Para algunas categorías el diferencial de precios es nulo o bajo (ejemplo: productos cárnicos) o un diferencial mayor a un 20% (ejemplo: bebidas gaseosas). El análisis se hace caso a caso al momento de desarrollar un producto, pero posteriormente quien administra los cambios de precios es cada responsable comercial de categoría, sin una directriz clara ni control posterior.

4.1.2.4 Nuevos productos

La necesidad de desarrollo de productos o la oportunidad de hacerlo viene de distintas fuentes (iniciativa del equipo de marcas propias, iniciativa de los responsables de la categoría respectiva, solicitud directa de gerencia, propuesta por parte de algún proveedor.

No existe una sesión estratégica previa en el que se determine y jerarquicen los desarrollos de productos potenciales más atractivos en cuanto a su impacto en los resultados o en cuanto al atractivo en la mejora de la propuesta de diferenciación de la compañía.

Muchas veces se han desarrollado productos sin la autorización formal final de los responsables comerciales de la categoría respectiva, lo cual refleja la falta de estructura del proceso.

Existe poca rigurosidad en el proceso de desarrollo de nuevos productos en cada una de sus etapas (desarrollo de productos, selección del surtido de variedades, revisión e

aprobación de todas las áreas involucradas en el desarrollo, licitación o negociación con proveedores, proceso de diseño e impresión del packaging, aspectos logísticos, etc.).

4.1.2.5 Retroalimentación del Consumidor:

No existen canales formales de retroalimentación del consumidor. Solo los comentarios de reclamos y/o felicitaciones de los colaboradores de la empresa, o directamente los reclamos de clientes efectuados de forma directa en cada una de las tiendas en donde se hayan adquirido los productos.

Tampoco existen procesos de seguimiento de casos de reclamos de calidad u observaciones de ningún tipo.

4.1.2.6 Programas de Calidad

Existe un buen equipo de aseguramiento de calidad. Actualmente no existen estándares de calidad para el desarrollo de productos, pero se están definiendo las políticas. Tanto para los atributos que debe tener cada producto, como los aspectos que involucran al proveedor (control del desarrollo del proyecto, evaluación de estándares de calidad para las plantas productivas, etc.).

No existe un programa de verificación de calidad posterior, es decir, controlar que las especificaciones de los productos desarrollados por parte del proveedor, mantengan sus parámetros y características a lo largo del tiempo en los períodos posteriores a los del lanzamiento.

4.1.2.7 Aseguramiento de Calidad y reglamentación

Existe rigurosidad por parte de las áreas de Aseguramiento de Calidad de Marcas Propias y de la Compañía en todos los aspectos relacionados con sus áreas de influencia.

El desarrollo del producto; rotulaciones para cumplir con la normativa legal; rigurosidad en los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería; etc.

Existe un punto débil que es la precisión en el retiro de la mercadería en las fechas de vencimiento y en las eventualidades que se necesite (recall o retiro de alguna marca o lote de producto). Lo anterior principalmente a que dicho proceso depende de la coordinación y capacidad de ejecución de los equipos de Operaciones de cada una de las tiendas, tanto en las góndolas del supermercado como en las bodegas. Generalmente se cumple, pero con frecuencia ocurren casos excepcionales.

4.1.2.8 Marketing actual y futuro

No existen campañas específicas de medios masivos, redes sociales o marketing directo. Actualmente la comunicación de marketing se limita a lo que se pueda comunicar individualmente en cada una de las etiquetas de productos y packaging, además de la promocionalidad de ofertas presentes en volantes y catálogos.

Lo anterior ocurre ya que reconoce la deficiencia de atributos concretos a comunicar (“reasons to believe”) principalmente en las dimensiones de calidad de los productos y consistencia en el posicionamiento de precios. Existe la visión y la convicción de trabajar en dichas dimensiones para poder efectuar el desarrollo y lanzamiento formal de un Plan de Marketing de cara al cliente.

4.1.3 Sistemas de Gestión

4.1.3.1 Indicadores de desempeño

La compañía tiene excelente reportería de gestión para el desempeño a nivel agregado, aunque inadecuada para las marcas propias.

Existe disponibilidad de información de ventas y márgenes (en todos sus niveles) de actualización diaria para todas las categorías de productos y para todos los locales de

venta permitiendo asignar presupuestos y analizar las variaciones entre periodos, sin embargo, existe una alta complejidad para poder asignar correctamente los márgenes de contribución a nivel de productos y más aún, para lograr trabajar los datos a nivel de tienda.

Lo anterior ya que tradicionalmente la gestión comercial se mide a nivel de categoría de productos, lo cual a nivel sistémico es fácil de trabajar a nivel de ventas y a nivel de asignación de las distintas partidas que componen el margen bruto (rebates y aportes promocionales a nivel de categoría de productos, no a nivel de productos individuales. Las mermas se gestionan a nivel de productos, pero las diferencias de inventario a nivel de categorías). Todo el tratamiento de información para los locales de venta debe ser generado y preparado de forma manual.

A nivel de indicadores de abastecimiento, existe disponibilidad de indicadores robustos de nivel de cumplimiento en la entrega por parte de proveedores, sin embargo, los indicadores de los niveles de instock en tiendas (niveles de inventarios adecuados para enfrentar la demanda) no son los más adecuados para los productos de marcas propias, ya que se miden a nivel de categoría de productos, y se ven altamente influenciados por la ponderación de ventas de cada producto en la categoría (los altos niveles de instock en los productos de alta rotación, hacen poco visibles los problemas de disponibilidad en tiendas que puedan estar ocurriendo para los productos de menor venta).

4.1.3.2 Gestión de Proyectos

Al momento del inicio del presente estudio, no se han desarrollado proyectos transversales significativos para los productos de marcas propias. Los proyectos que se han desarrollado son propios del departamento de marcas propias y se administran de acuerdo a los criterios de los ejecutivos del área.

4.1.3.3 Gestión de las especificaciones de productos

El departamento de aseguramiento de calidad y desarrollo de marcas propias lleva un registro de los atributos relevantes de los productos al momento de la evaluación de desarrollo, lanzamiento y posteriores cambios. Los registros y controles de cambio se administran en documentos de archivos de manera local, y no integrados a algún software o ERP.

4.1.3.4 Gestión de la cadena de suministro

Existe declaración de intenciones en cuanto a dar privilegios a los productos de marcas propias en los procesos relacionados con el abastecimiento y gestión de inventarios, sin embargo, existen continuamente situaciones que perjudican la disponibilidad de productos en tienda, atribuibles tanto al proveedor como a las distintas áreas de la empresa.

- No se trabajan planes conjuntos de estimación de demanda y proyección de compras. Con frecuencia los proveedores quiebran en inventario de productos ante incrementos explosivos de las compras, lo cual se intensifica al ser productos de marcas propias (solo pueden abastecer a la cadena de supermercados de la marca, por lo que administran stocks acotados de productos y/o etiquetas).
- Existe poca consistencia en la planificación comercial por parte del área comercial. En el caso de los productos de importación directa las repercusiones en el quiebre de productos puede durar varios meses.
- En el caso del abastecimiento de las tiendas, los parámetros de inventarios de seguridad pueden ser insuficientes en cuanto a cobertura, y ante la menor presencia de equipos de fuerza de ventas de los proveedores en tienda, problemas con los parámetros de abastecimiento y baja reposición, pueden afectar el flujo de compra normal automático definido por la compañía (inventarios negativos de productos,

diferencias de inventarios y reposición deficiente tienen un alto impacto en la venta perdida, y afectando el potencial de ventas real de los productos).

- Respecto a la reposición de los productos, para la mayoría de los casos esta la realiza el equipo de operaciones de la misma tienda (salvo excepciones de proveedores nacionales que envían personal para reponer los productos que comercializan). Esto dificulta enormemente un nivel de servicio en góndola óptimo, ya que por prioridades la reposición de productos de marcas propias queda relegada a los últimos lugares. En el pasado se efectuó un proyecto de reposición propia de productos de marcas propias con personal exclusivamente contratado para estos fines en algunas tiendas piloto. La definición de la evaluación y desarrollo del proyecto no fue rigurosa, por lo que los resultados fueron inconsistentes para efectuar conclusiones, entre otros motivos porque los gerentes de las tiendas con frecuencia utilizaban a estos reponedores para otras tareas, además de la falta de control sobre la productividad del trabajo de los mismos.

4.1.4 Organización

4.1.4.1 Etapas de crecimiento organizacional

La empresa se encuentra en crecimiento en cuanto a Organización. Liderazgo efectivo en todos los niveles organizacionales, mezclando formación profesional con experiencia por parte de los distintos colaboradores. Se fortalecen todas las sub áreas relevantes en la administración de productos de marcas propias, permitiendo entre varios logros, incrementar el número de productos importados de forma directa.

Se cuenta con equipo de asesores externos, tanto para los aspectos comerciales del manejo del negocio; sourcing de productos internacionales; como aspectos de aseguramiento de calidad.

Se crean y promueven colaboradores en cuanto a los roles profesionales dentro de la Organización, relacionados con las marcas propias.

4.1.4.2 Experiencia fuera del retailer

- Gestión de Marca. Se trabaja con distintas agencias, tanto para el diseño del packaging y etiquetas, como para los contenidos editoriales y de comunicación de medios masivos.
- Desarrollo de Productos. No se cuenta con asesores externos.
- Investigación de Productos de Consumo. Solo se cuenta con la información disponible a nivel general, principalmente proveniente de las estadísticas de consumo de Nielsen.
- Aseguramiento de Calidad. Se trabaja con laboratorios y auditores externos según se requiere.

4.2 Análisis del Desempeño Actual de las Marcas Propias

4.2.1 Resultados y presupuesto anual de Marcas Propias

4.2.1.1 Resultado anual en la actualidad

A continuación, se presentan los resultados actuales de las marcas propias en cuanto a Ventas, Margen bruto, participación de ventas y lanzamientos de nuevos productos.

Tabla N° 4.1: Resultados anuales de Marcas Propias. Año 0.

Indicador	Plan año 0	Real año 0	Cumplimiento	Crecimiento
Ventas (*)	\$31.973	\$26.614	83%	29%
Margen	25,2%	24,9%	99%	- 0,6 pp
Participación (**)	6,5%	5,6%	87%	+ 0,7 pp
Lanzamientos	300 sku	314 sku	105%	67%

Fuente: Elaboración Propia. Resultado Compañía.

Tabla N°4.2: Resultados anuales de Marcas Propias. Desglose por Marca. Año 0.

Indicador	Marca Propia Mainstream			Marca Propia Primer Precio		
	Real	Cump.	Crec.	Real	Cump.	Crec.
Ventas (*)	\$17.722	87%	41%	\$7.772	72%	0,80%
Margen	28%	97%	- 0,5 pp	17 %	100%	- 3,7 pp
Participación (**)	3,80%	91%	+ 0,8 pp	1,6%	73%	- 0,2 pp
Lanzamiento	265 sku	109%	141%	19 sku	70%	36%

Indicador	Marca Propia Mainstream (Categorías Producción)			Marca Propia Mainstream (Categorías Accesorios PGC)		
	Real	Cump.	Crec.	Real	Cump.	Crec.
Ventas (*)	\$1.046	152%	234%	\$74	107%	---
Margen	29 %	86%	- 3,1 pp	43 %	111%	---
Participación (**)	0,22 %	157%	+ 0,15 pp	0,02 %	111%	---
Lanzamiento	28 sku	97%	0,00%	2 sku	---	---

Fuente: Elaboración Propia. Resultados Compañía.

(*) Ventas expresadas en millones de pesos.

(**) Participación de ventas de la compañía respecto del total de las ventas excluidas las categorías de Non Food (Electrónica, Bazar, Hogar, Vestuario).

Las marcas propias “Mainstream” (calidad similar a los referentes de categoría a un precio más conveniente) están presentes también en algunas categorías de productos con una línea gráfica distinta, principalmente en categorías de producción propia y en categorías de accesorios de Productos de Gran Consumo. Se presentan los datos desagregados para una mejor comprensión.

4.2.1.2 Presupuesto Primer Año

Tabla N° 4.3: Presupuestos anuales de Marcas Propias. Año 1.

Indicador	Plan Año 1	Real Año 0	Crecimiento
Ventas (*)	\$38.265	\$26.614	144%
Margen	24,0%	24,9%	- 0,9 pp
Participación (**)	7,0%	5,6%	+ 1,4 pp
Lanzamiento (***)	435 sku	314 sku	45%

Fuente: Elaboración Propia. Presupuestos Compañía.

Tabla N°4.4: Resultados y Planes anuales de Marcas Propias. Desglose por Marca. Año 1.

Indicador	Marca Propia Mainstream		Marca Propia Primer Precio		Marca Propia Mainstream (Categorías Accesorios PGC)	
	Plan	Crec.	Plan	Crec.	Plan	Crec.
Ventas (*)	\$27.645	47%	\$10.504	35%	\$117	58%
Margen	26,70%	- 1,2 pp	16,5 %	- 0,9 pp	35,4 %	- 7,9 pp
Participación (**)	5,10%	+ 1,08 pp	1,9 %	+ 0,3 pp	0,02 %	---
Lanzamiento	407 sku	54%	28 sku	47%	---	---

Fuente: Elaboración Propia. Presupuestos Compañía.

(*) Ventas expresadas en millones de pesos.

(**) Participación de ventas de la compañía respecto del total de las ventas excluidas las categorías de Non Food (Electrónica, Bazar, Hogar, Vestuario).

(***) Crecimiento de lanzamientos en función del presupuesto del año anterior (300 sku).

En las tablas N° 4.3 y N° 4.4 Se pueden apreciar los presupuestos anuales definidos para el primer año del proyecto.

En el caso de la Marca propia Mainstream, se consideran adicionados los volúmenes de categorías de producción detalladas anteriormente.

4.2.2 *Indicadores de Desempeño*

4.2.2.1 *Fill rate (Nivel de Servicio del Proveedor)*

El “fill rate” también conocido como el “Nivel de servicio”, es el porcentaje de la mercancía entregada de un pedido con relación al total del pedido. Si, por ejemplo, un proveedor le hacen un pedido de 100 piezas de un producto, y solamente entrega 90 piezas, el fill rate será del 90%.

Esta medida puede utilizarse para medir el fill rate de un solo artículo, o de todo un pedido. El fill rate es una de las principales variables utilizadas para medir el desempeño de un proveedor. De hecho, en algunas categorías, suele acostumbrarse a penalizar a los proveedores que no entregan completo.

En la empresa en estudio, el fill rate se mide en la razón entre las “cajas entregadas” sobre el total de “cajas solicitadas”.

Un nivel de servicio objetivo realista es un porcentaje promedio igual o mayor a un 90%, aunque en la práctica y por distintos motivos esto rara vez se cumple.

A continuación, un ejemplo del fill rate semanal durante cuatro semanas tanto para los productos de marcas propias, como para el total de la compañía.

Tabla N°4.5: Fill rate Promedio semanal Productos de Marcas Propias. Semanas 43-46. Año 0.

Departamento	Sem 43	Sem 44	Sem 45	Sem 46	Total General
PGC Abarrotes y Líquidos	75%	58%	69%	69%	67%
PGC Aseo, Limpieza y Perfumería	52%	66%	73%	67%	63%
Frutas y Verduras	92%	88%	90%	89%	90%
Fiambrería y Congelados	79%	66%	63%	69%	71%
Panadería y Pastelería	88%	66%	74%	79%	75%
Platos Preparados	84%	89%	95%	83%	87%
Hogar	74%	100%	-	100%	80%
Bazar	100%	100%	96%	64%	87%
Total General	74%	63%	71%	71%	69%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°4.6: Fill rate Promedio semanal total compañía. Semanas 43-46. Año 0.

Departamento	Sem 43	Sem 44	Sem 45	Sem 46	Total General
PGC Abarrotes y Líquidos	75%	74%	76%	74%	75%
PGC Aseo, Limpieza y Perfumería	82%	82%	82%	72%	80%
Frutas y Verduras	70%	80%	76%	66%	73%
Fiambrería y Congelados	75%	76%	74%	78%	76%
Panadería y Pastelería	83%	80%	77%	84%	81%
Platos Preparados	93%	92%	79%	90%	89%
Hogar	84%	83%	68%	78%	82%
Bazar	85%	52%	76%	51%	62%
Total General	78%	77%	77%	76%	77%

Fuente: Elaboración Propia.

Durante las cuatro semanas de ejemplo, el fill rate promedio de las cajas solicitadas fue de un 77% para el total de la compañía, y de un 69% para los productos de marcas propias.

Ambas magnitudes no son comparables ya que la composición de la venta de las distintas categorías y departamentos de productos es distinta para las marcas propias y la total compañía, además del número de proveedores que la componen y la presencia de proveedores internacionales de importación directa.

Interesante analizar como el porcentaje de cumplimiento de marcas propias en las categorías de Productos de gran consumo (PGC) es significativamente menor al del total compañía; siendo estas categorías las más relevantes en volumen para las marcas propias.

4.2.2.2 *Instock*

Uno de los indicadores de gestión que se utiliza frecuentemente es el instock, el cual bajo un escenario de demanda con incertidumbre indica la probabilidad de satisfacer en forma íntegra la demanda (es decir, evitar quiebres de stock) para un determinado nivel de inventario en tiendas.

El instock de un producto para una tienda determinada se mide de forma interna por el ERP como la razón entre el inventario sistémico (puede ser distinto al inventario físico) con el que amanece la tienda antes de su apertura a los clientes, calculado sobre la demanda diaria estimada de dicho producto. Agrupando los distintos productos y tiendas se obtiene de forma agregada el instock para distintos niveles de análisis.

Al inicio del presente estudio no existe un indicador de instock robusto para las marcas propias, por lo que hay que construirlo.

El objetivo de instock para la compañía, tanto en términos generales como para las marcas propias es de un 98%

4.2.2.3 *Nivel de Servicio en Góndola*

El nivel de servicio en góndola (NSG) corresponde a la disponibilidad de los productos en el punto de venta en su lugar habitual de exhibición de manera permanente. Por ejemplo, si de un universo de 100 distintos productos buscados en una tienda, se encontraron solo 85, quiere decir que el nivel en servicio en góndola para ese conjunto de productos en esa tienda es de un 85%.

El NSG se mide de forma binaria (el producto “está disponible”, o el producto “no está disponible”), aunque también se pueden incorporar más variables para un mejor indicador que refleje realmente la “disponibilidad” del producto en la góndola. Ejemplo:

- Que el producto tenga al menos 5 unidades disponibles al momento de la medición (si hubiese 1 o 2 podríamos concluir que el producto está quebrado).
- Que el producto esté efectivamente en la góndola, y que la disponibilidad no corresponda a una exhibición en algún otro lugar de la tienda (Cross selling).

El indicador actual del NSG para marcas propias es de un 96% y es medido semanalmente por una empresa externa en cada una de las tiendas de forma presencial.

Los problemas más frecuentes que explican que un producto no esté disponible en la góndola son:

- **Falta de reposición.** El producto se encuentra en la bodega, pero no ha sido gestionada su reposición por parte del personal propio de la tienda o por personal externo del proveedor. Existen casos en los que el producto está físicamente en bodega, pero por desorden o saturación de la bodega es difícil de encontrar el producto o alcanzarlo.
- **Falta de ajuste de inventarios por parte del personal de la tienda.** Si existen diferencia de inventario entre el inventario sistémico de un producto (del sistema de compra) y el inventario físico (lo que efectivamente se encuentra en la tienda), es muy probable que el sistema de compra no esté considerando enviar mercadería

a la tienda porque asume de que la mercadería sistémica está disponible en la góndola de la tienda y esta “no es demandada” por los clientes.

- **Parámetros de compra deficientes.** Si las cargas de productos por parte del área de abastecimiento son insuficientes, o si los parámetros de inventarios de seguridad son bajos, es probable que se genere una retroalimentación deficiente entre la demanda real de un producto bien exhibido en la góndola, y lo que el sistema de compra considera como “adecuado”. Este problema se intensifica para los productos de marcas propias y particularmente para los productos de baja rotación.

4.2.3 *Acciones promocionales*

Actualmente no existen políticas definidas para el número de ofertas por catálogo y las exhibiciones adicionales mínimas en las tiendas (ubicaciones privilegiadas para implementar ofertas con volúmenes de productos adicionales a los que se encuentran en la góndola respectiva de la categoría de productos).

Tampoco existe un porcentaje mínimo de descuento o de mecánicas promocionales XxY (ejemplo: 3x2 unidades, o 4x3 unidades, etc.).

En los catálogos en los que se han incorporado y destacado ofertas de productos de marcas propias, las ventas crecen significativamente, convirtiéndose las promociones en un motor potencial de crecimiento de ventas para la marca.

A continuación, el detalle de Ventas y crecimiento de ventas durante la vigencia de uno de los últimos catálogos del año previo al inicio del proyecto:

Tabla 4.7: Resultados Promociones de Marcas Propias en Catálogo Quincenal. Mes 11 Año 0

Producto	Venta Promocional	Var. (%)	Participación Mensual Promedio	Participación en periodo Promocional
Aceite Vegetal 1lt.	\$ 72 millones	373%	5,2%	28,1%
Fideos 400 grs.	\$ 26 millones	159%	3,7%	10,3%
Puré 250 grs.	\$ 6,1 millones	147%	16,0%	24,3%
Néctar 1,5 lts.	\$ 11 millones	143%	2,5%	6,5%
Hamburguesa	\$ 5,3 millones	119%	2,3%	5,4%

Fuente: Elaboración Propia.

La venta total de los productos en promoción alcanza \$227 millones, con un 169% de crecimiento respecto de un mismo periodo comparable. La promoción con mayor participación de ventas fue la del Aceite Vegetal de 1 litro, con \$72 millones de ventas y un crecimiento de un 373%, aumentando su participación en su segmento de productos desde un 5,2% regular a un 28,1% durante la vigencia del catálogo.

4.2.4 Categorías con Oportunidades de crecimiento en el mercado

AC Nielsen es la principal fuente de información disponible respecto del desempeño de los productos de marcas propias en Chile y el mundo.

A pesar de que el desafío propuesto para la empresa implica liderar el cambio en Chile y excede el promedio de participación actual del país, acercándose más al de las economías europeas más desarrolladas, un buen punto de partida es el foco en aquellas categorías de productos en las que el promedio de la participación de mercado es mayor al de la empresa, ya sea en porcentaje de participación, en volumen de negocios, o en un mix de ambas.

Este análisis nos permite identificar oportunidades de desarrollo de productos y de mejoras en la competitividad del surtido actual, observando que está haciendo nuestra

competencia y cómo podemos incorporar dicha información en nuestra estrategia de marcas propias.

Tabla 4.8: Ejemplo de categorías con oportunidades de desarrollo en Chile

Categoría	[Vta MMPP Empresa]/[Vta MMPP Total Chile]	[Vta MMPP Empresa]/[Vta Total Empresa]	[Vta MMPP Competencia]/[Vta Total Competencia]	Oportunidad Diferencial Participación MMPP
Aceites Comestibles	5.2%	30.9%	45.1%	-14.2%
Azúcar	6.2%	36.6%	39.0%	-2.4%
Arroz Empaquetado	6.3%	28.6%	34.6%	-6.0%
Leches Líquidas	4.1%	8.9%	16.4%	-7.5%
Bebidas Gaseosas	4.8%	2.1%	3.5%	-1.4%
Mariscos en Conserva	4.5%	23.2%	37.0%	-13.7%
Mayonesa	3.5%	5.7%	13.3%	-7.6%

Fuente: Elaboración Propia. AC Nielsen Q4 Año 0

En el mismo orden de las columnas, estas pueden interpretarse como:

- Relevancia de las MMPP en el Mercado [%].
- Porcentaje de participación de MMPP en la Empresa [%].
- Porcentaje de participación de MMPP en la Competencia [%].
- Diferencia de participación Empresa vs Competencia [pp].

Nielsen mide participaciones de ventas en el retail de supermercados para 128 categorías, las cuales generalmente coinciden con las agrupaciones definidas en cada cadena de supermercados.

De acuerdo con dicha base de categorías y ventas, al momento del presente estudio la empresa posee una participación de ventas agregada de marcas propias de un 6,6%, mientras que el resto de los competidores del mercado alcanzan un 9,7%

Capítulo V: Propuesta de un Modelo de Gestión

5.1 Necesidades estratégicas y las marcas propias

De acuerdo a lo revisado en el quinto capítulo, bajo un enfoque de eficiencia, la estrategia de una empresa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, considera que tanto su estrategia de Operaciones como la estrategia general de la compañía, estén alineadas bajo el compromiso de desarrollar y mantener capacidades que les permitan ofrecer productos y servicios con marcada superioridad sobre la competencia.

Teniendo en consideración los fundamentos del Plan de Competencia, Diseño del Producto y Diseño del Proceso definidos, analizaremos la realidad particular de cada uno de estos puntos para las marcas propias, como base para la elaboración de una propuesta de modelo de gestión.

5.1.1 *Atributos del Servicio*

5.1.1.1 *Precios Convenientes y Ofertas*

Corresponde a la Relación precio/calidad, además de Promociones atractivas. Para el caso de las marcas propias, estos productos por si solos constituyen una ventaja en cuanto al fortalecimiento de la percepción de precios bajos, siempre cuando, exista una definición clara de las políticas de diferenciales de precios, además de una ejecución de excelencia.

Dada la realidad particular de la empresa, la relevancia de las marcas propias en cuanto al volumen de negocios de cada categoría es que permite mejores negociaciones con las marcas líderes del mercado, aportando complementariamente a la imagen de precios convenientes y ofertas requeridas como atributo del servicio.

5.1.1.2 Rotación Media de Inventarios

En la industria supermercadista bajo un modelo de Posición competitiva de Excelencia en la Operación con liderazgo en costos y precios de venta, es indispensable la búsqueda y optimización de la operación en la rotación de inventarios.

Esto se logra poniendo a disposición de los clientes productos atractivos y relevantes en ventas, además de favorecer el potenciamiento de productos envasados de autoservicio y evitando el trabajo de trastienda en el etiquetado de productos, mermas y reprocesos.

Desde la perspectiva del surtido de productos, dicho modelo busca erradicar aquellos productos de fondo de surtido (long tail) que no aportan a este indicador, y que por lo general permanecen demasiado tiempo en las góndolas antes de necesitar ser repuesto, o peor aún, alcanzan su fecha de vencimiento sin lograr venderse.

Todo lo anterior es relevante de mencionar, ya que en una empresa con un modelo que busca satisfacer un mercado meta con énfasis en la relación precio/calidad en un amplio surtido de productos, puede ser muy tentador, buscar implementar las “buenas prácticas” de la industria con un enfoque operacional de costos, olvidándonos de planeación estratégica corporativa centrada en el cliente.

En definitiva, el esfuerzo mancomunado de las distintas áreas de la compañía debiese efectivamente buscar una alta rotación de inventarios subordinada al cumplimiento de los objetivos específicos para cada categoría de productos (amplitud y profundidad del surtido, roles definidos, disponibilidad, reposición, etc.)

5.1.1.3 Niveles óptimos de inventario

Complementariamente al punto anterior, además de una Cobertura baja para productos de Alta rotación, se busca una cobertura productiva adecuada para productos de baja rotación y para las Marcas propias e Importados.

La relevancia de esto es que entendiendo la importancia de implementar y mantener una propuesta comercial con un surtido adecuado de productos, es inevitable renunciar a la maximización de la rotación de inventarios, teniendo que subvencionar los presupuestos de cobertura para productos diferenciadores y muchas veces exclusivos, los cuales si además son productos extranjeros de importación directa representan un doble esfuerzo en la rigurosidad del proceso de compra e importación, además de la administración de los inventarios en el centro de distribución.

5.1.1.4 Bajos costos de Resurtido

Al igual que en el segundo punto, una empresa con una estrategia de liderazgo en costos buscará siempre, y para cada uno de sus procesos, optimizar su operación en cuanto a la logística de Abastecimiento a tiendas y procesos de Reposición.

Para una empresa que no siga esta estrategia, lo más seguro es que estos indicadores también forman una parte muy importante de su estrategia, sin embargo, y como ya se ha mencionado, el éxito en el desempeño de estos indicadores operacionales está subordinados al éxito de la estrategia general para satisfacer al mercado meta.

La administración comercial y operativa de productos de menor rotación de marcas propias representa un gran desafío, tanto en los procesos de compra, como en los procesos de recepción y picking y despachos del centro de distribución, recepción y administración de bodegas de las tiendas, y finalmente la reposición de los productos en góndola.

5.1.1.5 Surtido Eficiente de productos

El mercado meta demanda variedad de alternativas de productos en las distintas categorías. Busca calidad en frescos y fondo de surtido.

En un escenario ideal para el consumidor, esto se traduce en tener múltiples alternativas de marcas y formatos de productos según precios, sabores, atributos y tamaños. Amplia disponibilidad de productos perecederos siempre frescos y listos para el consumo, en las cantidades que este desee, además de productos exclusivos y específicos para distintas ocasiones de consumo.

En la práctica esto no puede ser satisfecho en un escenario ideal, ya que las góndolas son inelásticas (tienen dimensiones finitas), y por ende, una cantidad ilimitada de productos representa tanto un problema para el cliente como para la operación del Supermercado.

En el caso de perecederos, la promesa de tener siempre disponibilidad de productos frescos no es posible, dada la corta vida útil de los productos y la dificultad para inventariar grandes cantidades de cada producto. Lo que mejor se puede hacer es apuntar a aumentar el grado de sofisticación de la compra de perecederos, entendiendo y aceptando el riesgo real y efectivo de un mayor porcentaje de merma de los productos (desecho), disminuyendo la rentabilidad final de la compañía. Es por este motivo que generalmente las empresas con enfoque en costos tienen poca disponibilidad de productos frescos de consumo inmediato, y generalmente ofrecen productos de frutas y verduras para consumo recomendado en un par de días, y productos cárnicos al vacío, permitiendo una mayor vida útil.

El desafío para las marcas propias es lograr estar presente en cada uno de los segmentos relevantes de productos dentro de cada categoría, siendo siempre una alternativa similar en calidad y más conveniente en precio de cara al cliente, además de en muchos casos, poseer productos de primer precio que son la alternativa más económica en cada categoría.

Para los perecederos el gran desafío es estar presentes en las principales categorías, con una propuesta de valor adecuada y en condiciones de desarrollar marcas propias o exclusivas para cada línea de productos (carnes, frutas y verduras, pastelería, etc.).

5.1.1.6 Disponibilidad de Productos.

Todos los esfuerzos de la compañía reflejan su éxito o fracaso en el primer momento de la verdad, cuando el cliente se ve enfrentado a la góndola y decide qué y cuántos productos comprar en cada categoría. Tanto la visibilidad como la disponibilidad de productos deben operar en un estándar de implementación según rangos aceptables definidos por la empresa (grado de orden y reposición de los productos, exhibición de precios y cartelera de oferta, productos dentro del rango de vida útil consumible, etc.).

Para las marcas propias, adicionalmente existe un segundo momento de la verdad para la empresa de cara al consumidor, cuando este último consume o utiliza el producto de marca propia en su hogar o donde fuese. En donde el consumidor y/o shopper disfrutan del producto y califican si este cumplió con sus expectativas.

5.1.2 *Atributos del Proceso*

Como ya se ha señalado en el capítulo cinco, en base a Diseño del Producto y las capacidades del sistema de producción, se diseñan los procesos que son más convenientes para lograr el posicionamiento operacional deseado.

Teniendo en cuenta que los atributos del producto determinan en gran medida los atributos del proceso, las consideraciones en el diseño del producto para las marcas propias establecen las bases del diseño del proceso relevantes.

5.1.2.1 *Alianzas estratégicas con retailers de otros países.*

Productos extranjeros de marcas propias o marcas importadas exclusivos con o sin denominación de origen, además de la necesidad de incremento del surtido de productos de marcas propias de baja rotación (Premium, libres de sodio, libres de gluten, etc.), hacen conveniente la evaluación de alianzas estratégicas internacionales, que permitan acceder rápidamente a un amplio portafolio de productos exclusivos de marcas propias o marcas controladas que permitan cumplir el rol definido para marcas propias, sin el alto costo de desarrollo de productos y restricciones operativas del volumen de producción mínimo eficiente.

5.1.2.2 *Ofertas exclusivas con Tarjeta de Crédito propia.*

Aprovechar las sinergias entre las marcas propias y las tarjetas de crédito propias del retailer, participando activamente con marcas propias en las campañas promocionales y comunicacionales de las tarjetas.

5.1.2.3 Optimización de la Gestión de Inventarios en el Centro de Distribución

Para los productos de marcas propias, deben tenerse en cuenta consideraciones especiales en cuanto a su tratamiento en el centro de distribución, para lograr cumplir con éxito la implementación y la ejecución del programa de marcas propias.

Los temas más relevantes para el centro de distribución es una correcta operación del FEFO (similar al FIFO, pero considerando la fecha de Expiración en vez de la fecha de ingreso), monitoreo permanente de las coberturas para una oportuna acción preventiva y correctiva de los riesgos de quiebres de productos y de merma; Tanto para distribución Cross-Docking como para Inventario, políticas correctas de picking para “administrar pobreza” en la asignación de cantidades de productos insuficientes a todas las tiendas (de cara a la disponibilidad general de productos, no es lo mismo cumplir a la mitad de las tiendas en un 100% y a la otra mitad en 0% respecto de cumplir a todas las tiendas en un 50% ante un caso de saldo insuficiente de productos en el centro de distribución. Esto trae implicancias en la reposición y en el posterior correcto funcionamiento del sistema de abastecimiento a tiendas).

5.1.2.4 Programas de auditorías a calidad de productos y procesos productivos de proveedores.

Esto aplica tanto para los productos perecibles, como para las marcas propias y todos aquellos productos en los que la calidad de los mismos no esté asociada a una marca externa de proveedor, sino al propio retailer.

Definición de atributos absolutos y mínimamente exigidos para cada producto y los mecanismos con los que se controlará los procesos productivos de los proveedores de marcas propias y de los productos finales en góndola.

5.1.2.5 Sistema parametrizado de Compra y Abastecimiento (Automatic Store Replenishment).

Análogamente a muchos de los procesos del retail asociados a las marcas propias, especiales consideraciones se deben tener tanto para la parametrización como para otras consideraciones del sistema de compra y abastecimiento de tiendas.

Por ejemplo, los stocks de seguridad del sistema son fijos o dinámicos, según de cómo se comporte la venta. Por un lado existe un parámetro fijo denominado “mínimo de presentación”, el cual le indica al sistema que en lo posible el inventario en tiendas jamás debiese ser inferior a dicha cantidad. A medida que la venta promedio de un producto aumenta, un parámetro dinámico asociado a dicho nivel de ventas subordina al “mínimo de presentación” como dato relevante para el cálculo del stock de seguridad.

Por otro lado, las cantidades máximas deseada de productos están reflejada en los días de cobertura para los mismos. En el caso de las marcas propias se requiere un mayor grado de flexibilidad en las coberturas, para prevenir quiebres y otras distorsiones en la operación productos de la falta de reposición y de diferencias de inventario entre el inventario del sistema y el inventario real.

5.1.2.6 Modelo de revisión consensuada para Planificación de Compra Promocional

A diferencia de marcas de proveedores con presencia nacional, que poseen un alto grado de sofisticación en sus pronósticos de demanda nacionales estacionales y promocionales, los proveedores de marcas propias tienen menos flexibilidad para estimar las demandas si no cuentan con una correcta visibilidad por parte del Supermercado.

Un excesivo inventario repercute en un alto riesgo de merma en las bodegas del proveedor (quien está imposibilitado de comercializar estos productos con otros de sus clientes. Solo puede liquidar inventario a través del Supermercado dueño de la marca o reprocesando sus productos para venderlos en otro canal). Un inventario o plan de producción insuficiente repercute directamente en quiebres de productos, los cuales generalmente son más lentos de recuperar respecto de una marca nacional.

Esto se incrementa con las actividades promocionales, siendo necesario consensuar los esfuerzos entre las áreas involucradas (comercial, abastecimiento, operaciones) para cada una de las actividades promocionales de marcas propias. Con esta información en mano, informar oportunamente a los proveedores de marcas propias para

que junto a sus pronósticos de demanda regular, tenga capacidad de reacción frente a la carga de productos en compras promocionales.

5.1.2.7 *Excelencia Operacional para excelencia operacional en tiendas.*

En este punto el foco es la administración de bodegas y reposición de los productos.

En el caso de las bodegas y cámaras de productos congelados, generalmente el atochamiento o sobrecargas de productos dificultan la identificación o el acceso a las cajas de productos e marcas propias que deben ser repuestas. Coordinar con proveedores diseños externos de cajas fáciles de identificar, además de sectorización especializada para los productos de marcas propias pareciera ser una solución bastante efectiva.

En el caso de la reposición, cuando esta es efectuada por el personal en tiendas, existe una priorización en la reposición de los productos dependiendo de las características de los mismos:

1. Productos en exhibición promocional y cabeceras.
2. Productos en catálogo.
3. Primer criterio de Productos Top en ventas (alrededor de 500)
4. Segundo criterio de Productos Top en ventas (alrededor de 200)
5. Marcas propias
6. Resto de los productos.

Como se puede intuir, las marcas propias generalmente quedan relegadas a una categoría de importancia secundaria a la hora de ser repuestas por el personal de la tienda (a menos que sean productos Top en ventas o en promoción). Se hace relevante asignar una mayor prioridad y cuidado al proceso de reposición de marcas propias, tanto por personal propio de cada tiempo como por parte de personal externo.

5.1.2.8 *Category Management.*

La forma tradicional y simplificada de describir los procesos de Gestión de categorías consiste en una revisión calendarizada de distintas categorías de productos, para

los cuales y en función de su historia de desempeño de ventas y distribución, se evalúa su permanencia y/o potenciamiento en el surtido de los distintos grupos de tiendas de supermercados.

El foco en las marcas propias representa un gran desafío a dicha forma de trabajo. Por un lado, los plazos de lanzamiento de productos no siempre se ajustan al calendario de revisión de categorías del área de Category management (relevante para la inclusión de nuevos productos en el Planograma). Por otro lado, productos nuevos sin historia deben tener un cuidado especial a la hora de definir sus espacios y estrategias de precios, requieren de un cambio de paradigma en la forma de trabajarlos por parte de los ejecutivos a cargo, ya que más “productos que deben defender su desempeño en el Planograma” debiesen ser tratados como negocios propios que necesitan ser desarrollados y potenciados de acuerdo con la estrategia comercial definida para ellos.

5.1.2.9 Gestión diaria del Instock en Tiendas y ajustes de inventario.

El sistema de compra y abastecimiento automático es una herramienta poderosa para los retailers consolidados del canal moderno. Permite alcanzar los objetivos generales y específicos de disponibilidad y cobertura para un gran número de tiendas, sin embargo, dada las características particulares de los productos de marcas propias (parametrización inicial, rotación, lanzamiento de productos nuevos sin historia, dificultad de reposición, etc.).

Es necesario dar visibilidad y gestión oportuna de estos productos, tanto en su información sistémica real de inventarios y lead time de proveedor, como de identificación de los casos en los que los productos no están exhibidos, generando un círculo vicioso que dificultando al sistema un correcto ciclo de reabastecimiento en tiendas.

5.1.2.10 Compra de productos en formatos productivos de reposición

Los formatos “Ready to Shelf” consisten en productos que vienen en cajas o displays listos para ser acomodados en la góndola, sin necesidad de manipular individualmente cada uno de ellos al momento de la reposición. Un ejemplo de este formato, podrían ser cajas de 24 unidades de aceites de 1 litro, las cuales vienen pre-picadas, permitiendo al reponedor extraer gran parte de los lados de la caja y su parte

superior, permitiendo a las 24 unidades descansar sobre la base de la caja en las estanterías del supermercado, sin necesidad de que hayan sido repuestas una a una.

Otro formato productivo, generalmente pensado para productos de alto volumen de venta (abarrotes, alimentos básicos, detergentes, etc.), es el Palet Ready. Traducido literalmente es un pallet “listo para la venta”, el cual puede ser ubicado directamente en las góndolas del supermercado que lo permitan, o en algunos de los pasillos, permitiendo a los clientes extraer directamente los productos desde los pallets en los que fueron transportados, y permitiendo al local de supermercados ahorrar tiempo en reponer esas decenas o cientos de productos en exhibición.

Para el caso de marcas propias, los desarrollos de nuevos productos y recompras de los mismos es altamente deseable contar con formatos productivos de este tipo, pensando en la facilitación de las tareas de reposición y disponibilidad del producto en góndola.

5.1.2.11 Programas de compra a proveedores

Tanto para proveedores nacionales o importados es importante la planificación periódica de los volúmenes de compra. Es necesario, para que los fabricantes de marcas propias puedan administrar correctamente los inventarios de materias primas, etiquetas, envases y productos terminados, disminuyendo el riesgo de quiebre de productos por falta de planificación de demanda o programación de la producción.

5.2 Factores incidentes en el desempeño

5.2.1 Participación de ventas de productos de marcas propias

Tabla 5.1: Factores incidentes en las ventas / Participación de ventas de los productos de marcas propias. Relevancia y áreas involucradas.

Factores	Relevancia	Áreas participantes del proceso										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Promociones	Alta	X	X									
Espacio y ubicación en Planogramas	Alta		X					X				
Implementación del Planograma en tiendas	Alta						X	X				
Implementación de flejes de precios de productos	Alta						X					
Volantes y Catálogos	Alta		X									
Desarrollo de nuevos productos	Alta	X										
Nivel de cumplimiento en la entrega de proveedores	Alta					X						X
Niveles de inventarios de productos adecuados	Alta					X	X					
Disponibilidad de producto en góndola	Alta						X					
Eliminación de otras marcas y productos por Duplicidad de roles	Alta	X	X					X				
Precios de Venta / Posicionamiento de precios	Alta		X						X			
Calidad / Mejora en la calidad de los productos	Alta	X										
Incentivos variables por desempeño	Alta											
Gestión de Marca	Alta	X										X
Compra e importación de productos internacionales	Alta	X				X				X		
Difusión de lanzamientos de nuevos productos	Media	X										X
Degustación de Productos	Media						X					
Definición e Implementación de Venta Cruzada de productos	Media	X					X					
Supervisión del Punto de Venta	Media	X					X					
Diseño del Packaging	Media	X										X

Fuente: Elaboración Propia.

En base a los antecedentes de la empresa y la industria, del análisis de situación actual, y de la propia experiencia en el rubro supermercadista, se entrega un listado de los principales factores de alta y media incidencia en los resultados de ventas y participación de ventas para los productos de marcas propias, además de las áreas que intervienen en cada proceso (tabla 5.1).

En donde: A) Área comercial de Desarrollo y Negocios de Marcas Propias; B) Área Comercial Categoría respectiva; C) Aseguramiento de Calidad Marcas Propias; D) Aseguramiento de Calidad Compañía; E) Abastecimiento; F) Operaciones; G) Category Management; H) Pricing; I) Comercio Exterior; J) Marketing; K) Proveedor.

5.2.2 Margen y contribución de los productos de marcas propias

Análogamente se entrega un listado de los principales factores de alta y media incidencia en los resultados de margen y contribución para los productos de marcas propias, además de las áreas que intervienen de los procesos (tabla 5.2).

En donde: A) Área comercial de Desarrollo y Negocios de Marcas Propias; B) Área Comercial Categoría respectiva; C) Aseguramiento de Calidad Marcas Propias; D) Aseguramiento de Calidad Compañía; E) Abastecimiento; F) Operaciones; G) Category Management; H) Pricing; I) Comercio Exterior; J) Marketing; K) Proveedor

Tabla 5.2: Factores incidentes en el margen y contribución de los productos de marcas propias. Relevancia y áreas involucradas.

Factores	Relevancia	Áreas participantes del proceso											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Margen comercial	Alta	X	X										X
Mermas	Alta			X	X		X						
Cantidades a comprar	Alta		X			X							
Costos logísticos	Alta	X				X					X		
Correcta clusterización de los productos	Media		X					X					
Costos de importación	Media	X									X		
Diferencias de inventario	Media						X						
Rapel y otros rebates a cargo del proveedor	Media	X	X										X
Tipo de cambio (para importaciones directas)	Media												
Vida útil de los productos al momento de la compra y venta	Media			X									
Vida útil nominal de los productos (importación directa)	Media	X											

Fuente: Elaboración Propia.

5.3 Definición de Ejes de Trabajo

El Plan de trabajo propuesto está compuesto por tres pilares o ejes de trabajo, los cuales integran las principales variables que inciden en el crecimiento rentable de la participación de ventas de las marcas propias, y con la importancia estratégica de alinear y coordinar los esfuerzos de las distintas áreas de la compañía involucradas en los procesos relacionados con el desempeño de los productos de marcas propias.

Importante mencionar que el trabajo se enfoca en la gestión, más que en el desarrollo de los productos o la calidad de los mismos. Por lo anterior, se considera la gestión sobre los productos ya desarrollados y en comercialización vigente.

Otro pilar clave a implementar es un Plan de Marketing integral para las marcas propias, el cual queda pendiente hasta tener consistencia en la calidad exigida a los

productos en desarrollo y una vez lanzados. En lo inmediato, solo se abordan los aspectos de diseño de productos al momento del desarrollo, además de la comunicación en volantes y catálogos de las ofertas (foco en el precio con descuento, no de la gestión sobre la marca).

5.3.1 Eje de Disponibilidad

Este pilar integra todas las actividades y esfuerzos para que el producto se encuentre disponible para la compra de cara al shopper.

5.3.1.1 Nivel de cumplimiento en la entrega de proveedores

El nivel de cumplimiento en la entrega de los proveedores, o Fill rate, es del orden del 80% de cumplimiento para el total de las entregas a la compañía. Un indicador de Fill rate es considerado adecuado por la empresa cuando es superior al 90%, entendiendo que situaciones que quiebres o faltante de productos en las entregas siempre existirán, y que lo importante es que estos hechos sean puntuales y recuperables en un plazo de 1 o 2 semanas, tiempo en el cual las tiendas y/o el centro de distribución logran mantener niveles adecuados de inventarios de seguridad para cubrir la venta.

Las áreas que intervienen actualmente son por un lado el Proveedor (manufacturero o importador) y las áreas de Abastecimiento centralizado (los analistas de abastecimiento y planificadores de demanda). En algunos casos las áreas comerciales respectivas más proactivas de ciertas categorías (Product Managers, Asistentes comerciales), quienes son los que tienen mayor incidencia en los quiebres de Fill rate cuando existen activaciones promocionales mal coordinadas.

La propuesta para los productos de marcas propias es liderar a través del área de negocios:

- La Coordinación de los proveedores clave (aquellos que explican el 80% de las ventas), revisando mensualmente los forecast de ventas proyectadas, involucrar al área comercial de la categoría respectiva y retroalimentar al área de abastecimiento y viceversa.
- Reunión semanal con proveedores críticos en conjunto con el área de abastecimiento. Revisión de antecedentes y definición de planes de acción.

Considerando críticos aquellos que cumplan alguna de estas dos condiciones:

- Fill rate Promedio semanal últimas 4 semanas inferior a 90%.
- 2 semanas con Fill rate inferior a 90%, dentro de las 4 últimas semanas.

5.3.1.2 Abastecimiento de productos a tiendas

No existe un indicador robusto que permita hacer gestión efectiva sobre los niveles de inventario sistémico en tienda. Lo que se puede hacer es extraer sistémicamente un reporte analizable en una hoja de cálculo, con la información de cada combinación producto/tienda, junto con su venta promedio semanal, inventario sistémico actual, inventario en tránsito, lo cual permite calcular la cobertura de inventario y determinar si a la fecha de actualización de los datos el instock de un producto en una tienda es suficiente para cubrir su demanda estimada.

Las áreas que intervienen son Abastecimiento (quienes administran la compra a proveedores para surtir a las tiendas y/o centro de distribución) y el área de Operaciones (quienes deben velar por un correcto ajuste de los inventarios físicos vs sistémicos, además

de velar por que los productos se encuentren repuestos en la góndola, para que el sistema de compra opere correctamente).

La propuesta es liderar desde el área de negocios una reunión semanal con el área de abastecimiento de Productos de Gran Consumo y de Perecibles (reuniones independientes) en las cuales se revise el reporte identificando los casos más críticos de Instock cero para las combinaciones producto/tienda tanto por relevancia como por su repetición a nivel cadena. Se identifica si el problema se encuentra en la vereda del proveedor (bajo Fill rate) o si es una situación propia del funcionamiento de la empresa (compra, carga, aumento de la demanda). Se toman definiciones respecto a las compras y a las cargas a tiendas y necesidades de gestión por parte del área de operaciones (principalmente productos con inventario negativo y productos con venta cero) y posteriormente se comparten los puntos revisados con el área comercial, para que estén informados y adicionalmente puedan hacer gestión si lo requieren.

5.3.1.3 Nivel de servicio en góndola

Los dos puntos anteriores tienen como objetivo que los productos lleguen en tiempo y forma a las tiendas y que las cantidades sean las más adecuadas para cumplir los distintos objetivos de la compañía (comerciales, operacionales y financieros).

Si bien es cierto, el Nivel de Servicio en Góndola (“NSG”) depende en gran parte de la efectividad de la compra y la logística de abastecimiento, en este punto nos centraremos en los procesos netamente operacionales que ocurren dentro de cada tienda, y que afectan el correcto funcionamiento del sistema de abastecimiento y principalmente de la reposición de los productos.

Las principales formas de medir el nivel de servicio en góndola son:

- A través de alguna empresa de auditoría externa especializada, que verifica la disponibilidad de productos en góndola para un determinado número de productos y un gran número de tiendas (la más adecuada a gran escala).
- La revisión en tienda por parte de supervisores, ejecutivos u otros colaboradores de la empresa (más exacta y completa, pero menos masiva).
- A través del establecimiento de supuestos en función de los niveles de inventario sistémicos y la venta de los productos de una tienda en un periodo determinado (menos exacto, pero útil para productos de alta rotación. Si un producto tiene inventario y no registra venta en varios días, lo más probable es que esté quebrado en la góndola).

El plan de trabajo propuesto para gestionar el “NSG” se enfocará en la medición y seguimiento de los indicadores que puedan entregarnos empresas externas y complementariamente se apoyará en el trabajo sistemático de la revisión presencial en tiendas por parte de la Supervisión comercial en tiendas (plan de trabajo en tiendas) y la revisión periódica de los productos con inventarios negativos y sin venta (envío semanal a todas las tiendas agrupadas por zona).

El indicador de NSG está compuesto actualmente por 10 SKU fijos en medición, los cuales corresponden a productos muy relevantes en venta. Como es de suponer, productos de alta relevancia en ventas tendrán alta prioridad en la reposición, y por ende, generalmente, estarán siempre correctamente exhibidos en la góndola. En promedio este indicador oscila en torno al 96%.

La propuesta es contar con un indicador más robusto que nos permita generar un cambio de paradigma en la actitud del personal de tiendas de cara al nivel de servicio en góndola.

- Se aumenta el número de referencias en la medición a un total de 20 SKU (cantidad ya acordada con el área a cargo de la contratación del servicio de auditoría externa).
- Dejan de considerarle los SKU de mayor venta en cada categoría, sino se consideran los productos de venta intermedia.
- Se actualiza periódicamente el listado cada uno a tres meses, para evitar sesgo en el proceso de reposición en tiendas de cara a la mejora del indicador.

5.3.2 Eje de Competitividad

Este pilar considera todos los atributos propios del producto y de su interacción con el resto de los productos de la categoría y del mercado que lo hacen más o menos atractivo para el shopper a la hora de la elección de compra.

5.3.2.1 Análisis y gestión de categorías

El área que lidera este proceso es el área de Category Management en conjunto con el área comercial de cada categoría. Lo que se propone, es entregar el liderazgo de esta revisión al área de negocios de marcas propias, quién como parte interesada y especializada en el entendimiento del comportamiento y desafíos de las marcas propias, puede entregar una perspectiva objetiva y clara al área de Category Management, para su posterior revisión y/o implementación.

La metodología de revisión consiste en el análisis de ventas y contribución por marca dentro de cada segmento dentro de las distintas categorías. Para el caso de los productos se cuenta con la información en detalle de la venta neta, unidades vendidas, precios promedio, y las mermas. La contribución adicional proveniente de los rapel y otros aportes de proveedores debe interpolarse en función de los aportes totales a cada categoría

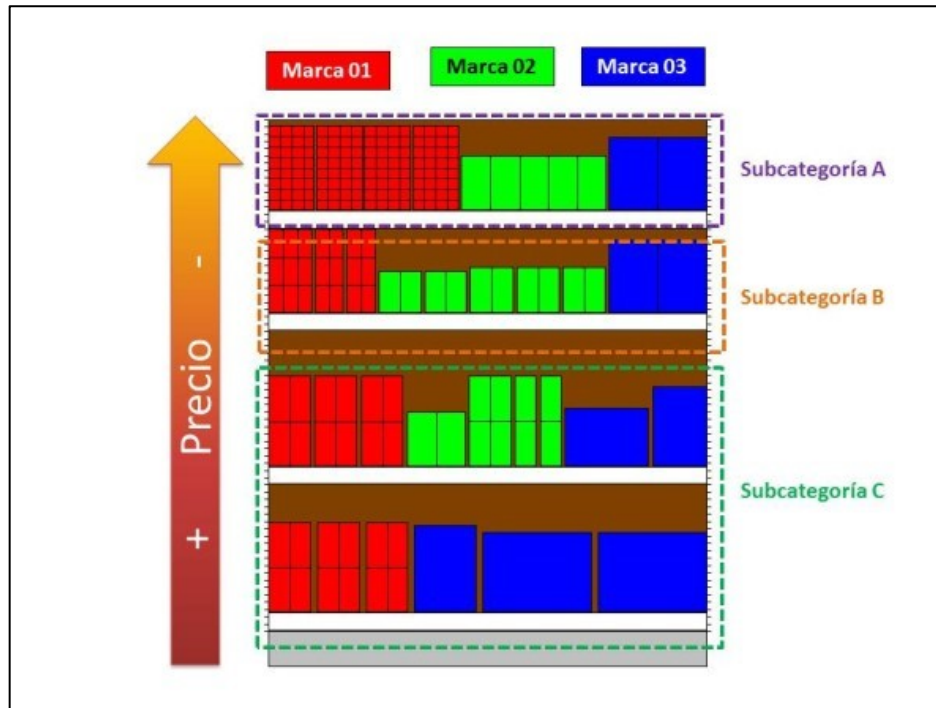
y algún criterio que las desagregue a nivel de producto (venta neta por ejemplo). Se analizan las marcas, productos por segmento. Sus diferenciales de precios, sus márgenes. Y se identifican aquellos productos y marcas que son candidatos a ser eliminado del surtido de algunas o todas las tiendas, por no tener un rol claro y que puedan estar afectando al desempeño de las marcas propias.

Paralelamente al punto anterior, de la revisión y limpieza del surtido para la eliminación de productos y/o marcas que no cumplen un rol dentro de una categoría y que afectan el desempeño de las marcas propias, es necesario materializar dichos cambios en la actualización de los Planogramas e instructivos de implementación según corresponda.

Para las categorías planogramadas, se define para cada SKU individualmente identificado, el total de caras que tendrá en el Planograma, y su ubicación en el mismo (como se puede apreciar en el ejemplo de la ilustración 5.3).

La relevancia de la actualización de Planogramas a nivel centralizado, y su posterior implementación en el punto de venta, es que estos contienen implícitamente la parametrización necesaria para que el sistema de abastecimiento opere productivamente, y por otro lado, su implementación en los locales permite una mejor administración de los inventarios en función de la venta. Previniendo quiebres y sobrestock.

Ilustración 5.3: Ejemplo de Planograma en una tienda para una categoría de productos de 3 marcas.



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5.4: Calendario de Revisión y Actualización de Planogramas. Q2 año1

Categoría	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22
Mayonesa	L		C	P	P								
Aceite		L	C	P	P								
Arroz		L	C	P	P								
Accesorios Limpieza				L			C	P	P				
Limpiadores					L		C	P	P				
Conservas						L	C	P	P				
Bebidas						L	C	P	P				
Azúcar								L			C	P	P
Leches UHT									L		C	P	P
Sal										L	C	P	P

Fuente: Elaboración Propia.

En la ilustración 5.4 se puede visualizar el calendario de revisión de categoría para los primeros meses del año, en donde:

- L= Limpieza de surtido; roles de marca; inactivaciones; espacios para MMPP; y definición de criterio de layout horizontal o vertical.
- C= Comité (presentación de análisis de resultados y autorizaciones de cambios).
- P= Generación de nuevos Planogramas y modificación de parámetros en ASR.

La definición solicitada y aprobada para potenciar a las marcas propias en los Planogramas es que los productos de marcas propias tengan al menos un 20% del espacio en cada segmento en el que esté presente dentro de una categoría, independiente del volumen de ventas que posea al momento del análisis (estará subvencionado el % de espacio respecto del % de venta). Para las marcas de primer precio se considerará un 10%.

5.3.2.2 Redefinición de Desarrollos

Complementario al proceso de Análisis y Gestión de Categorías, en el que se evalúa el desempeño de productos y/o marcas que presentan duplicidad de roles con la marca propia, se propone estructurar el proceso de análisis y gestión de discontinuación y/o necesidades de reformulación de productos.

- Identificar oportunamente aquellos productos de marcas propias que no cumplen rol, es decir, que no logran alcanzar un determinado nivel de ventas, margen y diferencial de precios.
- Revisión conjunta con el área comercial respectiva y el proveedor planes concretos tales como activación promocional y aportes de rebates a la línea de contribución del producto.

- En caso de no lograr los objetivos deseados con los planes de acción implementados, se solicita formalmente al área de desarrollo dar de baja el proyecto y redefinir el desarrollo bajo nuevos parámetros y/o proveedores.

El objetivo de este análisis periódico es poder revisar en profundidad productos que no estén cumpliendo con los objetivos de ventas, participación de ventas y contribuciones esperadas, verificando que estén cumpliendo los roles definidos para cada marca y producto (diferenciales de precio, segmento en el que compite, etc.)

Con esta revisión se debe seleccionar todos aquellos productos cuestionados y efectuar un análisis de categoría según corresponda.

Algunos antecedentes para tener en consideración:

- No existen presupuestos de ventas o participación a nivel de producto.
- No existe análisis comerciales a nivel de inventarios de producto por tienda.
- Difícil de detectar problemas con un producto a nivel de categoría completa. Por ejemplo, una categoría de “Salsas de Tomate” puede estar cumpliendo objetivos de ventas y contribución en marcas propias, sin embargo, uno de los productos “Salsa de tomates doypack 200 grs.” puede estar con un desempeño muy por debajo de las expectativas.
- Dificultad para encontrar rentabilidad a nivel de producto. La asignación de contribución por parte de la compañía se visualiza a nivel de subdepartamentos. Es factible efectuar cálculos para estimar márgenes brutos finales a nivel de productos, sin embargo, son cálculos manuales que demandan tiempo y no se elaboran de forma consistente.

Metodología Propuesta

Teniendo en cuenta lo anterior, lo que se propone es construir un reporte periódico que permita hacer un seguimiento en el tiempo del comportamiento de cada producto. El tiempo recomendado es una revisión semanal (seguimiento diario es contraproducente en cuanto a la gestión del tiempo para el análisis y gestión posterior, más de una semana no permite visualizar situaciones relevantes que estén ocurriendo).

- No se cuenta con un presupuesto mensual de ventas y contribución a nivel de producto.
- Es posible determinar un objetivo de porcentaje de participación de ventas para cada producto de marcas propias dentro de su categoría. Ejemplo: El producto “Salsa de tomates doypack 200 grs.” compite con dos marcas en su segmento y debiese tener una participación de ventas en el total de la categoría “Salsas de Tomate” del orden de un 5% a un 8%, por ende, un objetivo de porcentaje de participación de ventas dentro de ese rango es suficiente.
- Un buen predictor del cumplimiento de rol de productos MMPP en cuanto a ventas y participación de ventas es la revisión de la evolución semanal del “porcentaje de share de ventas” de cada producto; comparándolo con el “porcentaje de share de ventas objetivo” y otro dato de control como pudiese ser el “porcentaje de share semanal de ventas máximo histórico” (la participación semanal más alta obtenida durante el año en curso o año anterior).
- Para determinar criticidad de incumplimiento de cada producto el reporte se ordenará según las variables “Ganancia de Venta Potencial” (diferencial entre “share objetivo” y “share semanal” multiplicado por la venta de la categoría) y “Ganancia de share Potencial” (variación porcentual entre Share semanal y Share potencial”). El primer ranking con el objetivo de actuar sobre productos con mayor

impacto en las ventas y el segundo caso como los productos con mayor oportunidad de mejora considerando la misma importancia para cada producto.

Datos del informe:

Para construir el reporte se necesita para cada producto:

- a. “Venta semanal del producto MMPP” (semana vigente e históricas)
- b. “Venta semanal de la categoría del producto MMPP” (venta de todas las marcas. Semanas vigentes e históricas).
- c. “Share de ventas objetivo” (dato fijo ingresado manualmente para cada producto según análisis previo).

Los campos calculados corresponden a:

- d. “Share semanal del producto MMPP” (campo calculado obtenido de la división del dato a y b)
- e. “Share semanal de ventas máximo histórico” (mayor valor obtenido en el dato d para cada producto MMPP durante el año en curso o periodos anteriores según se requiera).
- f. “GAP share objetivo” (diferencia de puntos porcentuales entre d y c).
- g. “GAP share máximo histórico” (diferencia de puntos porcentuales entre d y e).
- h. “Ganancia de Venta Potencial”
- i. “Ganancia de share Potencial”

Con la información obtenida de este reporte es posible filtrar los productos a nivel de categoría (clase, subdepartamento, departamento, división). Para que adicional a la revisión y análisis por parte del equipo de gestión de negocios de Marcas Propias puedan revisarlo los responsables de administrar cada categoría de productos.

Podemos considerar esta metodología como un primer paso para validar el cumplimiento del rol de cada producto según su marca (este análisis aborda las variables de “participación de ventas” relacionada directamente con las “ventas”). Lo que faltaría

es integrar las variables “contribución bruta (y margen bruto)” por cada producto además del “posicionamiento de precios objetivo”.

Mensualmente se revisará el informe que aborde estos dos datos adicionales para cada producto. Margen inferior al resto de la categoría y posicionamiento promedio inferior a los objetivos implican una revisión directa del producto en su categoría, es decir, un análisis completo de la categoría para evaluar el desempeño del producto interdependientemente con el resto de las marcas y productos de la categoría.

Desafíos futuros:

- Elaborar presupuestos de ventas y participación a nivel de producto
- Posicionamiento de precios relativo de cada producto vs su referente.
- Cruzar este análisis con reporte de Instock (general y por tienda) para identificar simultáneamente malos desempeños atribuibles a falta de productos.

5.3.2.3 *Índices de Precios*

La política de precios está definida, y lo que se buscará es perfeccionarla tanto en su implementación como en su magnitud de diferencial de precios deseada según la realidad de cada producto y categoría.

Respecto de las marcas de primeros precios, actualmente existe un listado de productos vinculados y seguidores de precios de los productos equivalentes en los locales de competencia directa en cada zona de influencia (ajustados a un determinado factor cercano al 100%). Lo que se propone es evaluar aumentar la base a todos los productos de primeros precios, o al menos a los que explican el 80% de la venta.

El desafío para los productos de marcas propias del segmento Mainstream es más grande, ya que se requiere un proyecto mayor que involucre en primer lugar al área de pricing para los aspectos técnicos de la ejecución y a las áreas comerciales de marcas

propias y de cada categoría, quienes deben velar por la contribución final de cada categoría.

El plan de trabajo propuesto para este punto es:

- La revisión y ajustes de los precios regulares en cada una de las revisiones de categorías en conjunto con el área comercial respectiva. Teniendo en consideración el diferencial de precio con las marcas referentes del segmento.
- Para los nuevos desarrollos de productos, tener en consideración tanto el diferencial de precios de los precios regulares entre la marca propia y la marca referente, teniendo adicionalmente en consideración como afectan los precios promocionales al precio promedio ponderado general de los productos referentes.
- Trabajar en un plazo de un año en la definición y validación de los productos referentes para cada producto de marca propia junto con un índice de precios objetivo para que el área de pricing administre los cambios de precios regulares de las marcas propias, además de construir un índice de precios general lineal y ponderado (lineal: cada producto pesa lo mismo en el índice; ponderado: cada producto pesa el equivalente a sus ventas).

5.3.3 Eje de Gestión Comercial

Este pilar está orientado principalmente a la gestión del cambio organizacional respecto de la duplicidad de roles entre el área comercial de marcas propias y el área comercial responsable de cada categoría. Lo que busca es favorecer una verdadera sinergia entre ambas partes a través de la definición clara de las responsabilidades y compromisos específicos del área comercial de marcas propias respecto de la gestión comercial a desarrollar.

La situación actual podría resumirse en que no existe empoderamiento por parte del área comercial en cuanto a los productos de marcas propias. No existen incentivos o consecuencias del buen o mal desempeño de los productos, por lo que los productos de marcas propias no son administrados de forma diligente y por lo general en la práctica no son parte de la estrategia de cada área. La excepción son los Alimentos Básicos y otros productos de la categoría de gran consumo, que dada su alta competitividad y volumen de negocios tienen un alto impacto en los resultados de la categoría.

Lo que se desea a través de la propuesta de trabajo en este eje es un cambio de paradigma, en el que el área comercial de marcas propias no son los dueños de los productos, sino el área comercial respectiva de cada categoría, y que el apoyo no fluye desde el área comercial de cada categoría, sino que desde el área comercial de marcas propias, quienes se definen como un área de servicios al cliente interno.

5.3.3.1 Seguimiento del Negocio y Promocionalidad

Uno de los principales puntos propuestos a trabajar es la coordinación conjunta de la administración de la promoción. El motivo es el alto impacto que tiene las ventas, y por ende en la participación de ventas, además de requerir esfuerzos coordinados para garantizar la rentabilidad final de los productos y evitar quiebres.

Este punto se correlaciona con el pilar de disponibilidad y competitividad, ya que una correcta planificación promocional repercute en disminución quiebres y rentabilidad final por el margen de ventas y por las eventuales mermas de sobrestock. Será abordado desde la perspectiva de la gestión comercial.

Un caso frecuente es la improvisación a la hora de planificar promociones de catálogos. Las cuales no están estandarizadas para las marcas propias (queda a criterio de cada área comercial incluir o no promociones de marcas propias en catálogos), y además al no estar pensadas con anticipación, se suelen avisar con poco tiempo a los proveedores

nacionales (aumentando el rasgo de quiebre) o definir en función de los inventarios disponibles del centro de distribución (imposibilitando la participación en promociones de productos atractivos y aumentando los quiebres).

La propuesta es:

- Estandarizar en un mínimo de un 15% las promociones de marcas propias en catálogo para cada Departamento de categorías (en línea con el 20% de espacio mínimo exigido en Planogramas. Espacio que será fiscalizado por el área de negocios desde un inicio de la concepción de cada campaña.
- Planificar semestralmente las ofertas promocionales de productos relevantes en venta para cada Product Manager (productos que expliquen el 80% de la venta). El impacto de esta gestión será alto, ya que permitirá anticipar las estimaciones de compras a proveedores nacionales e importados, además de provisionar correctamente la disminución de rentabilidad producto de las ofertas, poniendo mayor presión a mejorar los márgenes de venta de los precios regulares del producto.

Complementario al análisis de categorías, y ante la inexistencia de un presupuesto de ventas de marcas propias a nivel de categorías, este punto propone asignar el liderazgo de la gestión comercial del seguimiento de las ventas y contribución de las marcas propias al área de negocios.

La propuesta de trabajo es:

- La confección de un reporte semanal de seguimiento de ventas y participaciones de venta.
- La revisión mensual de la evolución del desempeño de los productos en conjunto con cada gerencia de línea y Product manager (subgerencias comerciales).

El objetivo es dar visibilidad permanente a través de reportería semanal, y periódica a través de reuniones, de las participaciones de ventas y otras variables críticas para los objetivos generales de la empresa.

En esta reunión junto con el análisis, se evalúan y comprometen acciones a seguir, y se declaran en una minuta con copia a gerencia comercial y a las otras áreas que puedan estar involucradas (abastecimiento, Category management, etc.).

La responsabilidad por los productos es de cada Product manager, pero la responsabilidad de dar visibilidad del desempeño será del área comercial de marcas propias.

5.3.3.2 Difusión de productos

Este punto aborda el fortalecimiento de la comunicación interna a la organización de los productos de marcas propias, con foco en los nuevos lanzamientos.

Dada la dificultad de que las fechas reales de los lanzamientos de nuevos productos coincidan con las actualizaciones de Planogramas, se propone que desde el área de negocios se confeccionen y comuniquen en conjunto con el área de Category management instructivos de implementación de nuevos productos, para que las tiendas estén en conocimiento de los nuevos productos y se esfuercen en exhibirlos correctamente.

Ejemplo: Un nuevo detergente de determinado tamaño y características es lanzado a la venta, sin embargo, al aún no estar actualizado el Planograma de detergentes, se solicita que el producto esté a la derecha de la marca X y que tenga aproximadamente un 20% del espacio del segmento en góndola.

5.3.3.3 Supervisión del Punto de Venta

El área comercial de marcas propias cuenta con un Gestor Comercial, responsable de la supervisión comercial de las marcas propias en los locales.

La propuesta de Plan de Trabajo en tiendas tendrá como objetivo la revisión de Estándar de implementación (Planogramas, flejes, cross selling, ajustes de inventario, etc.); Detección oportunidades (productos con venta deficiente o nula, competitividad de precios, visitas a la competencia, etc.); Elaboración de un informe estandarizado como herramienta de gestión a Locales y área comercial.

Las visitas están sujetas a una determinada frecuencia de visitas a cada tienda. Zona centro cada 1 a 2 meses. Zona norte cada 3 a 4 meses. Zona norte cada 6 a 9 meses.

Esta frecuencia está definida en función a al número total de tiendas, tiempos y costos de traslados, y cantidad de tiendas a revisar productivamente por día (generalmente 2 al día).

5.4 Definición de Objetivos y Resultados clave

En esta etapa, al no contar con un presupuesto de ventas por categoría ni de ventas de nuevos desarrollos, el foco del Modelo de Gestión de Marcas Propias será alcanzar los objetivos de participación de ventas, ventas y contribución, enfocando los esfuerzos en gestionar cada uno de los tres pilares de trabajo definidos.

Como ya se señaló anteriormente, el impacto en las ventas del desarrollo de nuevos productos es de gran importancia, junto con las políticas y programas de aseguramiento de calidad que logren consistencia en los atributos deseados para los productos.

Posteriormente un Plan de marketing para las marcas propias debiese fomentar el consumo a través de la comunicación en medios masivos y personalizados.

5.4.1 *Objetivos de Desempeño en la Disponibilidad:*

- Fill rate de 90% para proveedores de marcas propias.
- Instock promedio del 98% para las marcas propias.
- Nivel de Servicio en góndola de un 96% para las marcas propias.

5.4.2 *Objetivos de Desempeño en la Competitividad:*

- Facing mínimo de un 20% en Planogramas para productos de marcas propias en los segmentos en donde compite. 10% mínimo para las marcas de primer precio.
- 80% de los espacios en tienda destinados a venta cruzada deben estar destinados a marcas propias.
- 100% de los productos de marcas propias con mayor contribución al promedio de los productos de la categoría y con diferencial de precios inferior al referente de categoría.
- Índice de precios promedio de marcas propias 80% respecto de referentes de categoría.
- Índice de precios promedio de primeros precios 100% respecto de referentes de primeros precios en la competencia.

5.4.3 *Objetivos de Gestión Comercial:*

- Mínimo de 15% de participación en de marcas propias en catálogos, para cada categoría.
- 80% de los productos de mayor venta con planificación promocional semestral.
- Nota promedio de informe de supervisión de ventas superior al 75%.

5.5 Implementación del Modelo de Gestión

5.5.1 Eje de Disponibilidad

5.5.1.1 Nivel de cumplimiento en la entrega de proveedores

En este punto el principal avance logrado es la mejora sistemática del Fill rate de productos importados.

Para los proveedores nacionales, la entrega de programas de compras coordinadas con el área comercial y de abastecimiento fueron y seguirán siendo para transferir gran parte de la responsabilidad del cumplimiento en la entrega a proveedores, sin embargo, al igual que para las marcas nacionales el Fill rate promedio general sigue siendo inferior al 80%, aunque ayudó a identificar a proveedores poco confiables en categorías sin grandes problemas de acceso a materias primas estacionales.

Ejemplos:

- Proveedor de Gaseosas: Problemas sistemáticos en su gestión de envases y etiquetas.
- Proveedor de Accesorios de Limpieza: Quiebres sistemáticos por problemas financieros internos y entregas intermitentes de productos traídos desde China.

Para los productos importados, prácticamente se erradicaron los problemas de cumplimiento en la entrega al identificar y dar tratamiento a los dos problemas principales: Tiempos de entrega; Cantidades compradas.

Por elemental que parezca, no existía una coordinación previa entre las áreas comerciales, de abastecimiento, comercio exterior y proveedor en origen. El lead time entre la emisión de una Orden de compra y su reposición en la góndola es en promedio 3 a 4 meses (1 mes para preparación y carga del contenedor; 1 mes de viaje marítimo; varias semanas para la liberación aduanera; varias semanas para la logística al centro de distribución y recepción posterior en cada tienda). Las cantidades a comprar rara vez

coincidían con las compras, y la mayoría de las veces ocurrían quiebres o mermas de productos por vencimientos en el CD y en las tiendas.

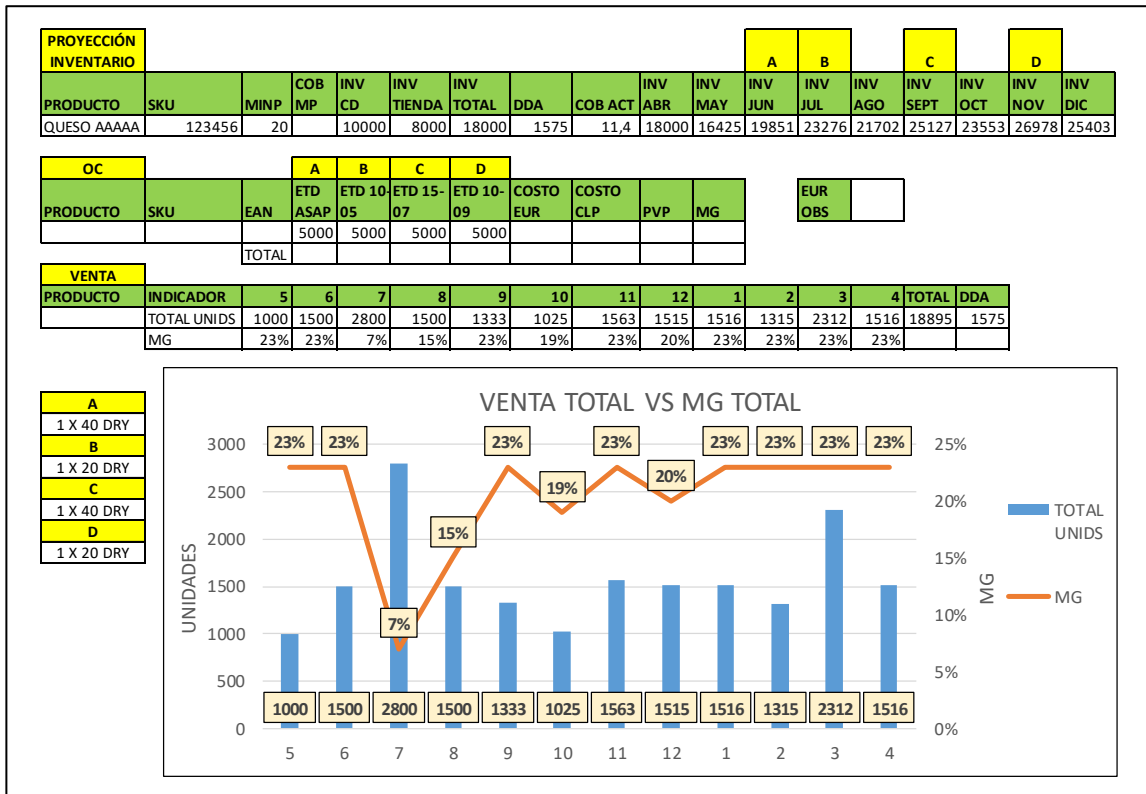
Lo que se trabajó durante el segundo año es la incorporación de Analistas de Abastecimientos de Marcas Propias (dependientes de la gerencia de abastecimiento, pero integrados directamente al área comercial de marcas propias).

El modelo consiste en una revisión y presentación de las demandas promedios de los productos; inventarios en CD y Tiendas.

Se proyecta la demanda promedio mensual; Se incorporan las promociones futuras planificadas; las variables logísticas deseadas y el tiempo de llegada de los distintos contenedores.

Estos programas de compra son revisados y firmados por todos los responsables del negocio para asignar responsabilidades y compromisos.

Ilustración 5.5: Ejemplo de Planilla de Ejercicio de compra Importados de Marcas Propias



Fuente: Elaboración Propia.

5.5.1.2 Abastecimiento de productos en tiendas

Esta es la principal instancia de trabajo con la gerencia de abastecimiento. Inicialmente se revisaban un indicador general de Instock de marcas propias, el cual se mantuvo siempre en el rango del 95%-96%, lo cual dificultaba la visibilidad real del grado de abastecimiento de las tiendas al ser un indicador altamente influenciado por los altos instock de los productos de alta venta.

Ilustración 5.6: Tabla resumen Instock compañía Semana 26 Año 3.

Datos diarios	Semana 26				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
% Instock Compañía	95,8%	96,2%	96,4%	96,3%	96,7%
Top 500	97,3%	97,6%	97,6%	97,8%	98,2%
Top 2100	95,7%	96,5%	96,6%	96,8%	97,1%
PGC	96,8%	97,1%	97,1%	97,1%	97,4%
Percibibles	92,7%	93,4%	94,3%	93,8%	94,4%
Non Food	97,8%	97,6%	98,0%	97,5%	97,0%
MMPP	95,2%	95,0%	95,7%	95,1%	95,5%

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, lo que se logró hacer es dar un tratamiento a la base generada por el área de abastecimiento, para lograr generar indicadores a nivel de categoría, y posteriormente a nivel de volumen de ventas. Lo anterior quiere decir que para cada categoría se identificaron los productos de alta venta, venta media, y fondo de surtido (posteriormente se agregó una agrupación de productos nuevos). De este modo, el indicador único que generalmente reflejaba un alto instock teórico logró ser abierto a nivel de grupo de productos, permitiendo optimizar la gestión de las áreas comerciales y de abastecimiento.

Esto puede verse en la Tabla 5.8, en la que adicionalmente se destacan los instock inferiores a un 96% para las distintas agrupaciones de productos.

Importante señalar que los indicadores de instock también pueden considerarse con o sin otros datos relevantes incorporados: Las transferencias en tránsito (que en teoría deberían generar abastecimiento en los próximos días), y los inventarios negativos (productos que a pesar de estar con inventarios negativos, están generando venta real).

Sistémicamente el sistema arroja un monto de venta perdida, el cual corresponde a las proyecciones de la venta que se deja de generar diariamente en la compañía por bajo instock.

En estas revisiones semanales, se tiene plenamente identificados los casos de bajo Fill rate, por lo que queda en manos del equipo de abastecimiento tomar medidas para potenciar los niveles de inventario en tiendas para el resto de los casos. En el caso de productos centralizados, incremento de compras, coberturas de inventarios y distribuciones desde el centro de distribución.

Tabla 5.7: Instock Promedio Marcas Propias desagregado por tipo de venta. Indicadores al cierre del periodo 6 del año 3

CLUSTER DE PRODUCTOS	IN STOCK	IN STOCK + TIM	IN STOCK + TIM + INV NEG	VTA PERDIDA
ALTA VENTA	91,2%	91,4%	93,2%	\$ 2.140.535
MEDIANA VENTA	90,7%	91,2%	92,9%	\$ 729.655
PRODUCTOS NUEVOS	85,0%	85,0%	86,7%	\$ 360.204
(en blanco)	87,9%	88,0%	88,5%	\$ 1.272.549
Total general	90,0%	90,3%	91,7%	\$ 4.502.943

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.8: Instock Promedio Marcas Propias por categoría de productos desagregado por tipo de venta. Indicadores al cierre del periodo 6 del año 3

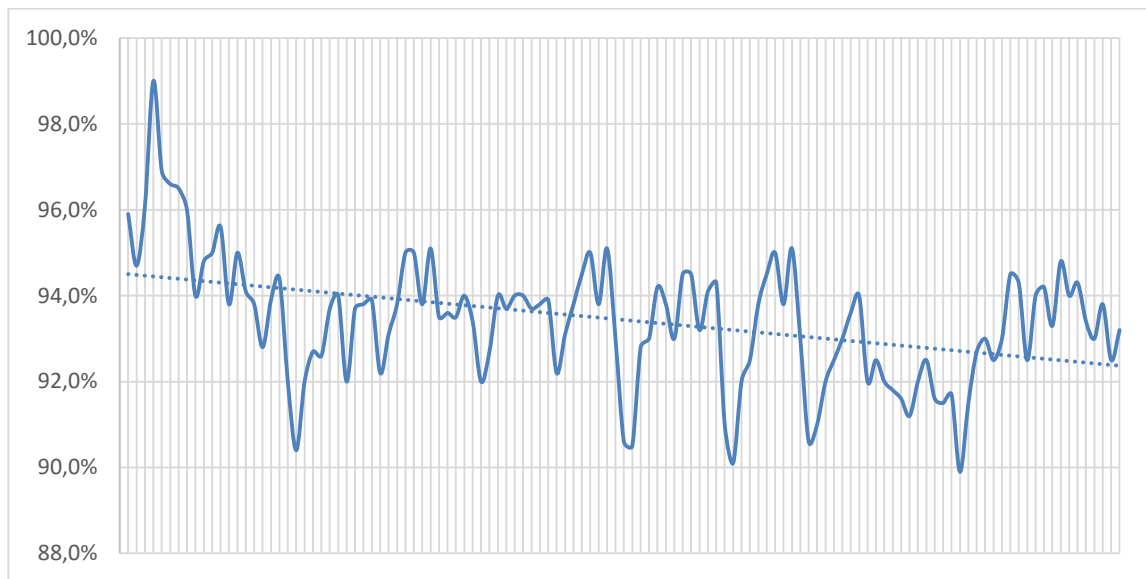
	ALTA VENTA	MEDIANA VENTA	PROD. NUEVOS	Resto	Total general
- ALIMENTOS BASICOS	99,2%	93,9%	99,6%	90,1%	97,4%
- ALIMENTOS EN CONSERVA	98,9%	87,9%	100,0%	87,1%	95,0%
- COCKTAIL	93,9%	94,6%	96,6%	94,5%	94,8%
- CONFITERIA	95,3%	100,0%		99,6%	96,4%
- DESAYUNOS/DULCES	91,5%	87,5%	95,9%	92,8%	91,5%
- POSTRES/REPOSTERIA	89,8%	90,0%		72,0%	88,0%
- ALIMENTOS Y ARTICULOS MAS	85,7%	96,7%		99,7%	92,3%
- BEBIDAS	94,0%	94,6%	92,6%	87,3%	92,6%
- BEBIDAS ALCOHOLICAS		48,2%		94,0%	73,2%
- LAVADO Y CUIDADO HOGAR	95,8%	97,8%	100,0%	95,0%	96,1%
- LAVADO Y CUIDADO ROPA	95,9%	99,4%		100,0%	97,0%
- PRODUCTOS DE PAPEL PARA E	98,5%	99,2%		98,7%	98,7%
- CUIDADO DEL BEBE	97,1%	100,0%	98,5%	60,4%	81,4%
- CUIDADO/BELLEZA	99,9%	100,0%	98,4%	100,0%	99,6%
- HIGIENE PERSONAL	94,8%	98,7%	100,0%	99,7%	97,0%
- FIAMBRES/CECINAS	88,5%	82,6%		92,0%	87,8%
- HUEVOS FRESCOS	98,3%	97,8%		64,2%	89,5%
- LECHES Y CREMAS		98,9%		96,9%	97,6%
- MANTECAS/MANTEQUILLAS	99,6%	91,5%		63,2%	95,5%
- POSTRES Y MANJAR	100,0%	97,4%		81,3%	92,8%
- QUESOS	100,0%	96,5%		98,0%	97,9%
- YOGHURT	89,6%	89,2%		89,9%	89,6%
- ALIMENTOS CONGELADOS	96,0%	84,9%	76,7%	90,8%	92,7%
- PANADERIA	63,3%	81,9%	99,9%	73,0%	71,4%
- PASTERIA	75,3%	90,0%	86,3%	98,1%	89,2%
- COMIDAS PREPARADAS	85,6%	91,2%	83,6%	34,1%	79,9%
- TERRAZA	100,0%	93,8%		100,0%	96,5%
- COCINA				3,8%	3,8%
- ACCESORIOS DE FERRETERIA				100,0%	100,0%
- ARTICULOS DE FIESTAS	98,8%	99,5%		99,1%	99,0%

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.1.3 Niveles de servicio en góndola

En el gráfico 5.9 se puede visualizar la evolución semanal del índice de nivel de servicio en góndola medido por la empresa externa contratada para estos fines.

Gráfico 5.9: Nivel de Servicio en Góndola. Medición de empresa externa. Periodo desde Q1 año 1 a Q2 Año 3.



Fuente: Elaboración Propia.

Con una base de 10 productos en medición (productos de alta venta), el promedio semanal de los primeras 8 semanas del año 1 fue de un 96,5% (incluso alcanzó un peak promedio de 99%). Este indicador comenzó a variar luego de los primeros meses, en los que se amplió la base a 20 productos (también de alta venta, pero los segundos o terceros de la categoría) hasta estabilizarse en torno al 93%, alcanzando un promedio de 93,6% en las últimas 8 semanas de la serie de medición. La desviación estándar del promedio de las mediciones semanales del último año móvil fue de 1,28%.

Desde el tercer año, se comienza a hacer una gestión exhaustiva de ranking y visibilidad de las 10 tiendas con peor desempeño, las cuales en promedio registran un nivel de servicio en góndola del 86,3%. Al efectuar la apertura de los productos con

quiebre, son pocos los casos en los que existe falta de reposición (son productos de venta de rango medio, los problemas de reposición se intensifican en los productos de baja venta). De los problemas no atribuibles a la reposición, un promedio del 70% corresponden a problemas de propios del flujo de abastecimiento y un 30% a problemas de Fill rate de proveedores.

Si bien 20 productos no son una base representativa para el universo de productos de marcas propias, la revisión semanal de este indicador de base de productos variable periódicamente, constituye una herramienta básica de fiscalización del nivel de servicio en góndola que obliga a dar importancia a las tiendas a la reposición de estos productos, además de hacer gestión sobre las tiendas con peor desempeño.

El gran desafío de la empresa, sigue siendo alcanzar una mejor productividad en los procesos de reposición interno, teniendo en cuenta la cada vez mayor de movimientos de cajas de marcas propias en tienda. Es un desafío vigente para la Gerencia de Operaciones y el área de excelencia operacional.

5.5.2 Eje de Competitividad

5.5.2.1 Análisis de categorías y Limpieza de surtido

Se trabaja coordinadamente con el área de Category Management en la revisión permanente del desempeño de las distintas marcas en cada categoría, con el objetivo de identificar aquellas marcas que no poseen un rol claro y que directa o indirectamente restringen las ventas de productos de marcas propias.

Por ejemplo, en la categoría Sucedáneos de Limón, se elimina la marca Don Juan, logrando que la marca propia alcance el liderazgo en ventas, rentabilizando la categoría (mayor margen de contribución que el resto de la categoría), y sin que la categoría pierda ventas (en línea con que existía duplicidad de roles con marca Don Juan).

Tabla 5.10: Composición y resultados limpieza de surtido en Sucedáneo de Limón.

Producto	Marca	Share Venta Neta	Share Unidades Vendidas	% Mg Bruto	PVP Promedio
SUCEDANEO DE LIMON MMPP 500CC	MMPP	31,0%	50,6%	38,6%	\$ 425
JUGO DE LIMON TRAVERSO 500 CC.	TRAVERSO	26,0%	23,8%	30,1%	\$ 756
SUCEDANEO JUGO LIMON 1000CC	TRAVERSO	22,4%	10,7%	39,9%	\$ 1.462
SUCED JUGO LIMON DE PICA TRAVERSO 500CC	TRAVERSO	10,9%	7,6%	31,9%	\$ 999
ALINO LIMON 60% NATURAL TRAVERSO 320G	TRAVERSO	9,7%	7,3%	38,4%	\$ 927
TOTAL SUCEDANEO DE LIMON		100,0%	100,0%	35,9%	\$ 695

Fuente: Elaboración Propia.

Otro ejemplo es el caso de la categoría de Duraznos en Conserva, en la que luego de eliminar la duplicidad de roles de marca para los formatos de mayor venta estacional (tarros de 3 kg), los productos de marca propia alcanzan el liderazgo en ventas y margen de la categoría, tanto en marca como en productos.

Tabla 5.11: Composición y resultados limpieza de surtido en Sucedáneo de Limón.

Marca	Venta Neta	Unidades Vendidas	%Mg Frontal	% Mg Bruto	PVP Promedio
MMPP	39,3%	30,5%	23,2%	43,3%	\$ 1.562
DOS CABALLOS	24,6%	24,7%	10,6%	21,8%	\$ 1.212
EL VERGEL	17,4%	18,0%	22,5%	36,5%	\$ 1.177
ACONCAGUA	7,7%	7,8%	34,4%	44,3%	\$ 1.211
WASIL	7,0%	12,6%	24,4%	38,6%	\$ 674
REGIMEL	3,9%	6,4%	27,2%	36,8%	\$ 743
COLISEO	0,0%	0,0%	11,1%	9,9%	\$ 899
SIN MARCA	0,0%	0,0%	-15,8%	-17,0%	\$ 975
DON BONACHON	0,0%	0,0%	15,8%	14,7%	\$ 550
SAN FCO	0,0%	0,0%	-1,0%	-2,2%	\$ 1.000
ARCOR	0,0%	0,0%	-96,3%	-97,5%	\$ 497
	100,0%	100,0%	21,1%	36,3%	\$ 1.214

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.12: Composición y resultados limpieza de surtido en Duraznos en Conserva

Producto	Marca	Share Venta Neta	Share Unid. Venta	% Mg Bruto	PVP Promedio
DURAZNO TROCITOS MMPP 3050 GR	MMPP	16,9%	6,4%	47,4%	\$ 3.216
DURAZNOS EN TROCITOS MMPP 590 GRS.	MMPP	10,7%	14,7%	34,6%	\$ 886
DURAZNOS MITADES DOS CABALLOS 820 GRS.	DOS CABALLOS	6,5%	5,4%	22,8%	\$ 1.480
DURAZNOS MITADES 3 KG MMPP	MMPP	6,5%	2,3%	54,0%	\$ 3.397
DURAZNOS TROCITOS DOS CABALLOS 590 GRS.	DOS CABALLOS	6,4%	7,5%	20,6%	\$ 1.039
FRUTALISTA DURAZNO CUBO EL VERGEL 420 GR	EL VERGEL	6,3%	5,9%	23,1%	\$ 1.301
DURAZNOS MITADES DOS CABALLOS 590 GRS.	DOS CABALLOS	6,1%	7,2%	20,5%	\$ 1.022
DURAZNO TROZO DOS CABALLOS 820gr	DOS CABALLOS	5,6%	4,6%	23,3%	\$ 1.486
DURAZNO TETRA CONSERVA RECARTE 380GR.	WASIL	4,9%	9,9%	36,4%	\$ 597
DURAZNOS TROCITOS 590 GRS. EV	EL VERGEL	4,7%	5,7%	55,4%	\$ 1.018
DURAZNOS MITADES 590 GRS. EV	EL VERGEL	4,4%	5,1%	36,7%	\$ 1.046
DURAZNOS EN MITADES MMPP 590 GRS.	MMPP	4,2%	5,7%	33,6%	\$ 884
		100,0%	100,0%	36,3%	\$ 1.214

Fuente: Elaboración Propia.

Espacios en Planogramas

Se respeta a cabalidad los porcentajes de espacio de facing en Planogramas para las marcas propias, al menos un 20% del facing por segmento.

Ejemplo: Luego del análisis de la categoría Manjar, Marca propia participará en espacio con un total del 23,73% del espacio. La categoría se divide en los segmentos Bolsa, Pote y Frasco. Marca propia participa solamente de los dos primeros segmentos, y quedará con un espacio asignado del 22,86% y un 25,12% respectivamente.

Venta Cruzada y Espacios Adicionales

Se logra implementar con éxito la política de que un 80% de los espacios destinados a la venta cruzada sean de productos de marcas propias (segunda bandeja de las cabeceras negociada; espacios sobre los muebles de productos congelados; muebles especiales). Esto se fiscaliza en las visitas a tiendas periódicas de los colaboradores de Oficina Central, además de las revisiones sistemáticas del Supervisión de tiendas.

5.5.2.2 Redefinición de Desarrollos

La metodología propuesta de revisión semanal de ventas y participaciones de ventas por categoría, además de las variaciones de participaciones y participaciones máximas semanales es una excelente herramienta para la gestión semanal con las áreas comerciales respectivas. Permiten abordar rápidamente desviaciones en las ventas y participaciones (quiebres, promociones de la competencia, etc.) y enmendar rápidamente el rumbo con acciones comerciales concretas en los distintos niveles de responsabilidad.

A la hora de medir si un producto cumple o no un rol, las primeras variables a considerar son el diferencial de precio con el producto referente y la rentabilidad del producto respecto del referente (o del resto de la categoría). Las herramientas disponibles no son exactas, ya que como se ha mencionado anteriormente es difícil de poder asignar rentabilidad a nivel de producto. De todos modos, si consideramos como lo suficientemente confiables estas estimaciones de margen, tenemos que:

- Del universo de productos de marca propia con referentes de marcas tradicionales, solo un 2,3% posee un diferencial de precios promedio mayor al del referente de categoría.
- Un 67,8% de dichos productos poseen un margen de contribución mayor al del referente. En promedio poseen márgenes brutos 9,2 puntos porcentuales mayores a los del referente, con una desviación estándar de 7,7 puntos porcentuales.

- Para el caso de los productos con margen de contribución menor a los del referente, en promedio son -10,1 puntos porcentuales menos rentables, con una desviación estándar de 10,6 puntos porcentuales. En este caso dichas cifras por si solas constituyen una violación a la definición de objetivos deseados para las marcas propias (mayor margen), sin embargo, hay que analizar caso a caso antes de solicitar una redefinición del desarrollo o nueva licitación de proveedores. Pueden haber casos de mermas significativas de productos en tiendas, o datos de diferencia de inventarios inconsistentes (a veces ocurre. Son datos que se provisionan de forma semestral por parte del área de prevención de pérdidas). Otros casos son la excesiva promocionalidad, con el objetivo de ganar participación de ventas.

5.5.2.3 Índices de Precios

A la fecha no se ha logrado trabajar canastas de precios administradas por el área de pricing para los precios regulares de los productos de marcas propias respecto de sus referentes de categoría (en el caso de que existan). La revisión de los diferenciales de precios se gestiona caso a caso en las reuniones periódicas con el área comercial.

Estas reuniones han sido bastante efectivas, ya que es relativamente fácil ajustar los precios regulares y gestionar promociones, lo más difícil ha sido mantener márgenes de contribución sanos en función de la realidad de cada producto y categoría.

Los índices de precios generales no resultan de mucha utilidad, y las veces que se han generado solo han sido con fines estadísticos y de cara a los grandes números que maneja gerencia de cara al directorio. Este trabajo se debe efectuar de forma manual y se requiere de varias horas.

A continuación se presenta un ejemplo del índice de precios para los principales productos de marcas propias respecto de sus referentes para las categorías de Alimentos Básicos, Alimentos en Conserva, Desayunos, Alimentos de Mascotas, Cocktail, Postres no perecibles y Confitería. Tablas de datos disponibles en el Anexo 1.

Por confidencialidad, se presentan resultados solo para 211 productos de marcas propias en estas categorías, y el precio promedio corresponde a un periodo determinado de varios meses en el año 3.

- En promedio lineal dichos productos de marcas propia poseen un posicionamiento de precios de un 77,8% respecto de sus referentes (es decir, un 22,8% más baratos). La desviación estándar es de 13,3 puntos porcentuales.
- Si consideramos la importancia de las ventas de cada producto, tenemos un promedio ponderado de posicionamiento de precios de 75,8% respecto de sus referentes (es decir, un 24,2% más baratos).

5.5.3 Eje de Gestión Comercial

5.5.3.1 Seguimiento del Negocio y Promocionalidad

Lo que en un comienzo tuvo como foco la planificación promocional para tener visibilidad en catálogos y disponibilidad de productos en promociones fue migrando hacia una propuesta de valor integral a los Product manager, ya que una vez teniendo presupuestos de ventas a nivel de categoría de productos, fue posible el seguimiento mensual del desempeño de las ventas y contribución, además de poder proyectar crecimiento a través de las promociones y otras acciones comerciales.

En las siguientes tablas, se muestran ejemplos de seguimientos de resultados de avance de cumplimiento de presupuestos de distintas categorías, además de aperturas a nivel de productos para ver desempeños individuales.

Tabla 5.13: Ejemplo Seguimiento cumplimiento de presupuesto Categorías de los Departamentos de Aseo y Limpieza y Perfumería.

CATEGORIA	CUMPL PPTO.	CREC MP	CREC CAT.	SHARE Actual	SHARE Actual - 1	MG FRONTAL MMPP Actual	MG FRONTAL MMPP Actual -1	MG. FRONTAL CIA ACTUAL	MG. FRONTAL CIA Actual -1
BOLSAS Y MAT. DE ENVOLVER	65,3%	4,8%	-17,3%	21,1%	16,6%	37,9%	33,7%	30,5%	28,1%
CERAS	102,0%	39,0%	-32,7%	22,8%	11,0%	33,8%	35,2%	25,7%	24,7%
CLORO	56,8%	-24,5%	-29,5%	27,1%	25,3%	17,7%	25,3%	12,5%	18,8%
DESODORANTES AMBIENTALES	0,0%	0,0%	-31,4%	0,0%	0,0%	56,6%	0,0%	20,7%	20,2%
INSECTICIDAS/PESTICIDAS/RATICIDAS	0,0%	0,0%	-36,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,6%	19,5%
LAVALOZAS	53,0%	-28,1%	-36,4%	12,7%	11,2%	26,9%	34,0%	-6,6%	0,0%
LIMPIADORES	55,1%	-13,9%	-26,2%	12,3%	10,5%	28,9%	33,2%	17,6%	20,0%
ACC. LAVADO Y MANTENCION	56,6%	-9,3%	-22,0%	34,5%	29,7%	28,5%	39,0%	29,9%	32,0%
CHECK OUT LAVADO Y CUIDADO HOGAR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	30,6%	0,0%
DETERGENTES	46,2%	1,2%	-38,5%	6,9%	4,2%	18,0%	15,2%	-17,9%	-6,6%
TRATAMIENTOS ROPA	70,2%	-14,0%	-27,5%	14,9%	12,6%	25,4%	32,3%	13,8%	17,2%
PAÑUELOS DESECHABLES	20,5%	190,5%	-31,7%	4,4%	1,0%	54,9%	51,4%	8,6%	15,4%
PAPELES HIGIENICOS	99,4%	78,2%	-27,2%	11,8%	4,8%	3,5%	14,3%	-11,1%	-11,4%
SERVILLETAS	82,3%	17,9%	-29,2%	16,6%	10,0%	4,0%	13,1%	0,0%	5,9%
TOALLAS DE PAPEL	59,2%	-20,4%	-23,0%	14,9%	14,4%	9,9%	12,2%	-5,4%	4,3%
Total	61,7%	0,3%	-30,6%	12,8%	8,8%	19,9%	26,7%	0,8%	4,8%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.14: Ejemplo Seguimiento cumplimiento objetivos Segmento Films Aluminio. Apertura a nivel de productos

Subclase	Producto	Marca	Unidades Vendidas	%Mg Frontal	% Mg All In	PVP Promedio
BOLSAS DE BASURA			368.552	25,3%	30,8%	\$ 1.037
BOLSAS PARA ALIMENTOS			18.323	40,5%	52,5%	\$ 2.374
FILMS ALUMINIO	ALUMINIO CAJA 7.5 MT EUROPLAS	EUROPLAS	28	11,5%	6,2%	\$ 1.085
FILMS ALUMINIO	ALUMINIO PROTECTOR COCINA 12 HJ EUROFOIL	EUROFOIL	2.530	41,4%	55,8%	\$ 2.766
FILMS ALUMINIO	PACK ALUFOIL 1X7.5 +1X4.5 M ALUHOME	ALUSA	5.684	33,3%	37,1%	\$ 1.490
FILMS ALUMINIO	PACK ALUFOIL+ALUPLA 25X7.5M +15M ALUHOME	ALUHOME	2.973	27,2%	31,2%	\$ 1.573
FILMS ALUMINIO	PACK ALUMINIO 7.5 MT 2 UN EUROFOIL	EUROFOIL	2.524	48,1%	62,3%	\$ 2.486
FILMS ALUMINIO	PAPEL ALUMINIO FOIL 20 M EUROFOIL	EUROFOIL	2.855	42,8%	57,1%	\$ 2.777
FILMS ALUMINIO	PAPEL ALUMINIO FOIL 7.5 M EUROFOIL	EUROPLAS	12.572	29,6%	44,4%	\$ 1.139
FILMS ALUMINIO	PAPEL DE ALUMINIO 100 MT ESTUCHE MMPP	MMPP	527	37,4%	39,5%	\$ 7.916
FILMS ALUMINIO	PAPEL DE ALUMINIO 7.5 MT ECON. MMPP	MMPP	3.472	42,3%	48,3%	\$ 977
FILMS ALUMINIO	PAPEL DE ALUMINIO 7.5 MT ESTUCHE MMPP	MMPP	2.691	10,7%	15,8%	\$ 889
FILMS ALUMINIO	PAPEL ALUMINIO 60 MT EUROFOIL 1 UN	EUROPLAS	1.207	37,0%	56,9%	\$ 5.987
Total - FILMS ALUMINIO			37.063	35,8%	47,2%	\$ 1.778
FILMS PVC			91.603	35,0%	42,1%	\$ 1.288
MULTIUSO			38.200	31,6%	31,5%	\$ 1.082
BOLSA DE BASURA MARCA PROPIA			140.655	35,1%	40,8%	\$ 711
			694.396	30,3%	36,6%	\$ 1.081

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 5.15 se muestra un ranking temporal de categorías con mayor incumplimiento de presupuesto en valor, además de un Diagnóstico de las variables más destacables y las Acciones definidas por categoría:

- **Costillar:** Falta de operación centralizada por parte del retailer genera excesivos rechazos en tiendas y pérdidas millonarias para el proveedor. Actualmente en negociación para la centralización de entregas a un Centro de Distribución y en evaluación de un nuevo proveedor.
- **Detergentes:** Variación negativa de ventas en Líquidos y Polvos. Líquido explicado por formato 3 lts., En polvo explicado por los formatos de primer precio. Redefinición de la estrategia de la categoría para competir en segmento concentrado y redefinición de rol de marca propia principal. En detergente de primer precio existe un problema de disponibilidad actualmente en revisión.

Tabla 5.15: Ejemplo Seguimiento cumplimiento presupuesto.

Ranking categorías con mayor deuda de Presupuesto en valor.

CATEGORÍA	PPTO	REAL	CUMP	DEUDA	VAR % VTAS
COSTILLAR	\$1.040	\$ 713	68,6%	\$ -327	-17,9%
DETERGENTES	\$ 773	\$ 465	60,2%	\$ -308	-28,0%
PASTELERIA ENVASADA	\$1.597	\$1.308	81,9%	\$ -289	-18,4%
GALLETAS	\$ 540	\$ 293	54,3%	\$ -247	-14,4%
PECHUGA	\$ 652	\$ 413	63,3%	\$ -239	-26,3%
PAPELES HIGIENICOS	\$ 664	\$ 427	64,3%	\$ -237	11,1%
ACC. LAVADO Y MANTENCION	\$ 984	\$ 758	77,0%	\$ -226	-15,0%
ALIMENTO PARA PERROS ADULTOS	\$1.050	\$ 862	82,1%	\$ -188	7,7%
SNACKS	\$ 944	\$ 755	80,0%	\$ -189	17,6%
CONSERVAS DE PESCADO	\$2.404	\$2.223	92,5%	\$ -181	7,4%

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.3.2 Difusión de Productos

Adicional al envío periódico de instructivos de implementación de productos nuevos, se identificó como un proceso muy relevante el seguimiento durante los primeros meses de los nuevos desarrollos.

Históricamente han existido casos en los cuales desarrollos de nuevos productos competitivos y atractivos para el consumidor fracasan por falta de gestión. Esta situación es inaceptable y requiere de una revisión en detalle de la problemática de los distintos casos para poder contar con un diagnóstico y estructurar un plan de acción preventivo y correctivo que asegure un escenario de condiciones mínimas requeridas para que los nuevos productos se comercialicen en el punto de venta de forma continua, sin quiebres y optando a alcanzar todo su potencial de ventas a medida que esta vaya madurando en el tiempo.

Al revisar casos históricos de nuevos productos lanzados con malos resultados atribuibles a falta de gestión nos encontramos que los principales motivos por el que los nuevos productos fracasan son:

- Error en la estimación inicial de Proyección de ventas:
- Carga inicial deficiente
- Implementación deficiente en el punto de venta.
- Reacción de marcas competidoras
- Falta de compromiso comercial: Seguimiento de ventas y activación promocional
- Falta de visibilidad comercial:
- Flujo de abastecimiento deficiente:
- Mermas de productos.

Existen responsabilidades individuales o compartidas entre las áreas comerciales (Product Managers de categorías y área de desarrollo de marcas propias); Abastecimiento;

Operaciones; Datos Maestros; Category Management. La metodología propuesta aborda la verificación y corrección de todas las actividades, etapas y procesos detectados desde la primera venta hasta un periodo prudente para evaluar el desempeño de los productos en tiendas, el cual fue fijado preliminarmente en tres meses.

Descripción de los procesos

1. Identificación de fecha de la primera venta:

Al menos una vez a la semana se extraen las ventas desde el Sistema, y se construye un reporte de venta diaria en donde se identifican los productos nuevos visualizándose la fecha de su primera venta al menos en una sala (“Planilla Ventas MMPP por SKU por día por local”).

2. Revisión de Stock disponible en todos los puntos de venta y gestión en caso de no disponibilidad suficiente de producto:

El Gestor Comercial de Marcas Propias se encarga de crear un reporte al menos una vez a la semana de inventario por SKU por Local denominado “Reporte Inventario MMPP” que consta de tres hojas, una donde se especifica el Inventario Total por tienda, en la segunda Producto tienda con inventario negativo y la tercera con Producto tienda venta cero y con inventario positivo. Este reporte es enviado a todos los gerentes de tienda, gerentes zonales, abastecimiento y áreas comerciales al menos una vez por semana. Posterior a la creación del reporte él gestiona los productos sin stock suficiente en tienda con las áreas responsables de la distribución de los productos. En caso de que por motivos de fuerza mayor no se encuentre el Gestor, se obviara esta verificación.

3. Revisión en el punto de venta del cumplimiento del Instructivo Catman y gestión de la implementación de este en caso de no cumplimiento:

El Gestor Comercial de Marcas Propias verifica el cumplimiento del Instructivo Catman de ubicación en góndola de producto en cada uno de los locales visitados durante

la semana, dejando un respaldo vía correo electrónico de los productos que no cumplan con una correcta exhibición para posterior gestión por parte de la administración de cada tienda en el caso de que no hayan sido corregidos en la misma visita. El seguimiento al avance de la ejecución de dichas correcciones es responsabilidad del Gestor. En caso de que por motivos de fuerza mayor no se encuentre el Gestor, se obviara esta verificación.

4. Revisión venta, share semanal producto/cadena, midiendo el cumplimiento de los objetivos planteados:

Se revisa el registro “Reporte Dinámica de resultados de Lanzamientos” para analizar el desempeño de los productos lanzados de acuerdo a las definiciones hechas previamente por los Product Managers de desarrollo de MMPP.

5. Análisis de desempeño comercial de productos.

Los elementos de entrada comunes dependiendo de cada caso en la etapa de Análisis de desempeño comercial de productos corresponden a:

- Registro “Reporte dinámica de resultados de lanzamientos”
- Reporte Fill Rate
- Reporte Instock
- Reporte NSG
- Nivel de Implementación de planogramas e Instructivo Catman de ubicación en góndola de producto.

En esta etapa se revisan todos los antecedentes disponibles para interpretar el desempeño comercial de los productos recientemente lanzados dentro del periodo vigente de incubación de productos. Se analizan los resultados junto con posibles alternativas de estrategias a seguir. Las posibles estrategias a seguir corresponden en su mayoría a acciones comerciales ejecutables por parte del product manager de categoría o por el área de negocios de marcas propias, sin embargo, pueden existir acciones que requieran la gestión de otras áreas (por ejemplo operaciones, logística, marketing, etc.) y su aprobación

de ejecución se revisará en conjunto con el PM de categoría en el proceso descrito a continuación.

6. Presentación y revisión conjunta de acciones a seguir

Posterior a este análisis el Analista de Negocios de MMP y/o Subgerente de Negocios de MMPP presentan y revisan, de forma presencial o vía correo electrónico, con el PM de Categoría las alternativas analizadas para mejorar el desempeño de los productos correspondientes.

En esta revisión conjunta se validan, modifican o eliminan las posibles estrategias analizadas en el proceso anterior y eventualmente se revisan nuevas estrategias que puedan ser presentadas por el PM de categoría. Posterior a esta revisión se acuerdan las acciones que definitivamente se llevaran a cabo y se define el alcance de las responsabilidades del PM de categoría y/o área de negocios de MMPP.

En los casos en dicha revisión se efectúe en forma presencial se requerirá documentar la asistencia a la reunión a través de la firma en “Registro de Asistencia”.

7. Respaldo de acuerdos de acciones a seguir

El Product Manager de Categoría valida los acuerdos tomados y ejecuta en los plazos definidos las acciones anteriormente revisadas que estén bajo su responsabilidad.

Estos acuerdos quedarán respaldados vía correo electrónico mediante una minuta de las acciones a realizar por las distintas áreas involucradas. Esta minuta puede ser redactada por el Analista de negocios de MMPP; el Subgerente de Negocios de MMPP o el PM de categoría, siendo requisito fundamental que exista un correo de confirmación de la contraparte respecto de la conformidad de los acuerdos tomados.

8. Seguimiento de avance de ejecución de acciones a seguir

El seguimiento de los acuerdos de acciones a ejecutar por las distintas áreas involucradas es responsabilidad del Subgerente de Negocios de MMPP

Tabla 5.16 Matriz para la asignación de las responsabilidades en relación a la incubación de lanzamientos:

Responsable	A	B	C	D
Acción				
Identificación de fecha de la primera venta.	x			
Revisión de Stock disponible en los puntos de venta y gestión en caso de no disponibilidad suficiente de producto.		x		
Revisión en el punto de venta del cumplimiento del Instructivo Catman y gestiona la implementación de este en caso de no cumplimiento.		x		
Revisión venta, share semanal producto/cadena, midiendo el cumplimiento de los objetivos planteados.	x			
Análisis de desempeño comercial de productos.	x		x	
Presentación y revisión conjunta de acciones a seguir	x		x	x
Respaldo de acuerdos de acciones a seguir	x		x	x
Seguimiento de avance de ejecución de acciones a seguir			x	

Fuente: Elaboración Propia

En donde:

- A) Analista de Negocios de Marcas Propias
- B) Gestor comercial de Marcas propias
- C) Subgerente de Negocios de Marcas Propias
- D) Product manager de categoría

5.5.3.3 Supervisión del Punto de Venta

Los objetivos para las visitas del gestor comercial a tiendas son la revisión del estándar de tienda y revisión de las oportunidades.

El informe definido pone especial énfasis a la implementación de los Planogramas (espacios y ubicación de las marcas propias). De alta importancia es que estos estén

correctamente ubicados en el Planograma definido, o que al menos se encuentre exhibido adyacente al referente de categoría, cuando no exista Planograma.

En total se revisan del orden de 23 planogramas por visita, y se asigna una importancia de un 80% en la evaluación final de la tienda.

El otro 20% se asigna en la misma importancia a la presencia de los flejes de precios de los productos y a la presencia en las exhibiciones de venta cruzada (al menos un 80% del espacio, el resto está reservado a productos importados).

En promedio las tiendas no han logrado excelencia operacional en la implementación de Planogramas. Generalmente este cumplimiento de implementación para marcas propias varía entre un 50% y un 80%, y como es el más relevante en la ponderación el promedio de las visitas a tienda promedia un 60% de nota final.

El valor agregado de estas visitas es que al dar visibilidad de las falencias de la tienda, se otorga un periodo de entre 1 y 2 semanas para las mejoras requeridas, y luego se le da seguimiento.

A largo plazo, se debe lograr una mejora continua sistemática en la implementación de los Planogramas (excelencia operacional), ya que el trabajo en el punto de venta es discreto si se aborda solo desde contribución individual de un gestor comercial.

5.6 Análisis de resultados

5.6.1 Resultados de Venta y Contribución

Por confidencialidad, se presentan solo los resultados del primer semestre del tercer año del proyecto, además de estar parcialmente distorsionados. El foco se dará al desarrollo del modelo de gestión, análisis de categorías y resultados de participación de ventas.

Tabla 5.17 Resultados de Ventas y Contribución Marcas Propias.

Primer Semestre Año 3

ENERO - JUNIO (AÑO 3)	VENTAS NETAS \$MM				
	Ppto Año 3	Real Año 3	Real Año 2	Cumpl	Var
MARCA					
Marca Propia Mainstream	26.766	27.394	22.490	102,3%	21,8%
Marca Propia Mainstream (sin percibles críticos)	21.296	20.307	17.518	95,4%	15,9%
Marca Propia Primer Precio	4.218	3.875	4.018	91,9%	-3,6%
Total MMPP	30.985	31.269	26.509	100,9%	18,0%
Total MMPP (sin percibles críticos)	25.514	24.183	21.536	94,8%	12,3%

ENERO - JUNIO (AÑO 3)	Margen Bruto			Contribución (\$MM)				
	Ppto Año 3	Real Año 3	Real Año 2	Ppto Año 3	Real Año 3	Real Año 2	Cumpl	Var
MARCA								
Marca Propia Mainstream	24,6%	23,9%	24,1%	5.360	5.387	4.448	100,5%	21,1%
Marca Propia Mainstream (sin percibles críticos)	29,3%	30,3%	29,0%	5.094	5.118	4.181	100,5%	22,4%
Marca Propia Primer Precio	22,3%	23,8%	24,7%	776	781	833	100,6%	-6,3%
Total MMPP	24,3%	23,9%	24,2%	6.136	6.168	5.281	100,5%	16,8%
Total MMPP (sin percibles críticos)	28,1%	29,2%	28,2%	5.870	5.899	5.014	100,5%	17,7%

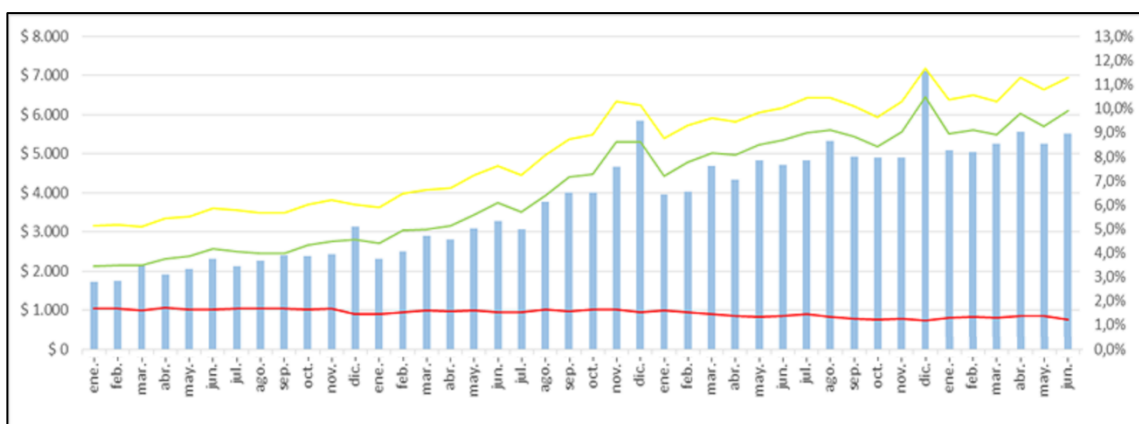
Fuente: Elaboración Propia

5.6.2 Participación de Ventas de Marcas Propias

5.6.2.1 Participación de Ventas Desagregada por Marca

Gráfico 5.18: Ventas y Participación de ventas mensual por marca.

Enero Año 1 a Junio Año 3 (30 meses)



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico 5.18 se muestran los resultados mensuales de las ventas y share de ventas de las marcas propias. Las barras del gráfico corresponden a la venta mensual total de marcas propias expresadas en millones, y las líneas continuas representan la participación de la marca de primer precio, marca propia Mainstream y sumatoria total de marcas propias respectivamente.

Tabla 5.19: Participación de Ventas de Marcas Propias y Variación Primeros Semestres

Año	Semestre	Participación de Ventas [%]			Variación [puntos porcentuales]		
		Marca Primer Precio	Marca Propia Mainstream	Total Marcas Propias	Marca Primer Precio	Marca Propia Mainstream	Total Marcas Propias
Año 0	Primer Sem.	1,7%	3,7%	5,4%			
Año 1	Primer Sem.	1,6%	5,2%	6,8%	-0,11%	1,5%	1,4%
Año 2	Primer Sem.	1,4%	8,1%	9,5%	-0,12%	2,9%	2,7%
Año 3	Primer Sem.	1,3%	9,3%	10,8%	-0,11%	1,2%	1,3%

Fuente: Elaboración Propia.

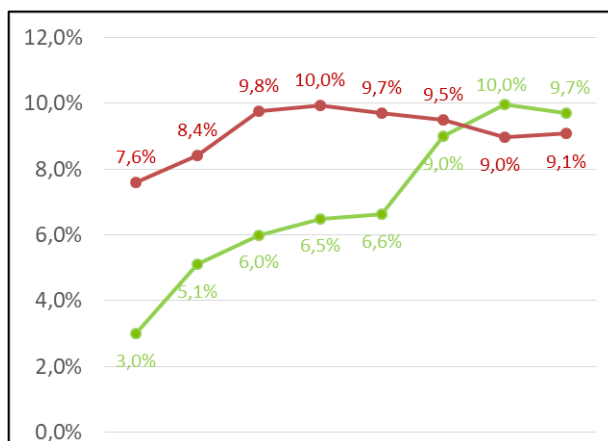
Como se puede apreciar en la tabla 5.19, el crecimiento consistente de la Marca Propia Mainstream principal, desde un 3,7% en el primer semestre del año 0 hasta un 9,3% en el primer semestre del año 3.

El decrecimiento de participación de la Marca de Primer precio se explica en un 50% por transferencias de participación entre productos de primer precio a productos de la marca propia Mainstream (los clientes comenzaron a preferir los productos de la marca propia principal, por sobre los de primer precio), y en un 15% por Leche en Polvo y discontinuación del Carbón de primer precio.

5.6.2.2 Participación de Ventas de Marcas Propias en la Industria (Nielsen)

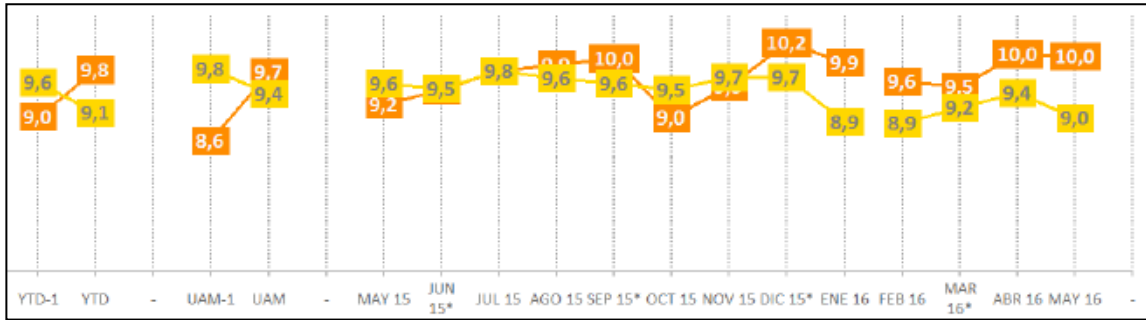
A continuación se presenta la información proporcionada por Nielsen, en cuanto a las ventas de marcas propias de la empresa y el resto de la industria para 128 categorías Nielsen en medición, al cierre del primer semestre del tercer año del proyecto (desde el año -4 al año 3 del proyecto).

Gráfico 5.20: Evolución Participación de Ventas de Marcas Propias en la Empresa y en el Resto de la Industria según Nielsen



Fuente: Elaboración Propia. Nielsen

Gráfico 5.21: Participación de Ventas de Marcas Propias en la Empresa y en el Resto de la Industria según Nielsen

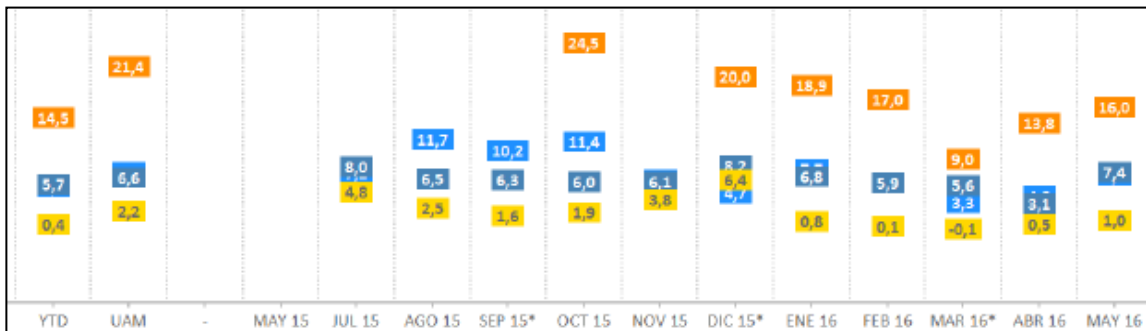


Fuente: Elaboración Propia. Scantrack Nielsen

Último año móvil, la participación de ventas de marcas propias en la empresa crece 1,1 pp en participación (desde un 8,6% el último año móvil anterior a un 9,7%), creciendo su volumen de ventas en un 21,4%. Durante el primer semestre del año (YTD year to day) sus ventas crecen un 14,5%.

Último año móvil, la participación de ventas del resto de la industria decrece -0,4 pp en participación (desde un 9,8% el último año móvil anterior a un 9,4%), creciendo su volumen de ventas en un 2,2%. Durante el primer semestre del año (YTD year to day) las ventas del resto de la industria en MMPP crecen solo un 0,4%.

Gráfico 5.22: Variación de Ventas de Marcas Propias en la Empresa y en el Resto de la Industria según Nielsen



Fuente: Elaboración Propia. Scantrack Nielsen

Las ventas de marcas propias de la empresa crecen 9,7 veces más que el resto de la industria en el último año móvil (21,4% vs 2,2%)

Pescados Finos (lomitos de atún en conserva, etc.) explican el 9,4% del crecimiento de MMPP en la empresa durante el último año móvil, seguido de Quesos y Mariscos Congelados.

Aún existen categorías con participaciones de ventas de MMPP inferiores al resto de la industria. Al cierre de la medición, la oportunidad equivale a 0,8pp de Share adicional (alrededor de \$330 millones mensuales).

Tabla 5.23: Categorías con oportunidades de crecimiento de participación respecto de la Industria según Nielsen

Categoría	YTD Share MMPP Acum.	Último mes Share MMPP	YTD Share MMPP Acum. Resto Industria	YTD Diferencial Share	Oportunidad Anual [millones \$]
Papel Higiénico	4,4%	4,3%	11,5%	-7,1%	\$ -676
Fideos	10,3%	16,4%	18,6%	-8,3%	\$ -517
Aceites Comestibles	39,3%	42,8%	46,2%	-6,9%	\$ -487
Cecinas	5,1%	2,8%	6,8%	-1,7%	\$ -375
Toallitas Húmedas	17,7%	19,5%	34,9%	-17,2%	\$ -266
Pañales Desechables	0,0%	0,2%	3,4%	-3,4%	\$ -215
Ampolletas	0,0%	0,0%	26,8%	-26,8%	\$ -174
Mermeladas	5,4%	10,6%	14,9%	-9,5%	\$ -152
Salsas de Tomates	12,8%	9,2%	18,1%	-5,3%	\$ -125
Caramelos Envasados	0,0%	1,6%	5,9%	-5,9%	\$ -124
Arroz Empaquetado	26,1%	25,5%	28,8%	-2,7%	\$ -109
Bebidas Gaseosas	2,4%	0,9%	3,1%	-0,7%	\$ -107
Leches Líquidas	12,0%	12,1%	12,8%	-0,8%	\$ -103
Café	2,8%	3,3%	5,2%	-2,4%	\$ -97

Fuente: Elaboración Propia. Scantrack Nielsen

Ejemplo del trabajo de Análisis de categoría revisado para cada uno de estos segmentos:

- **Papel higiénico:** Desarrollo de todo el surtido de productos (doble hoja, hoja simple, distintos formatos). Disminución de tamaño de rollos de primer precio, desde 30 mts a 28 mts para una mayor competitividad de precios.
- **Fideos:** Recuperación de importación de fideos Noodles (envasados listos para servir con agua caliente).
- **Aceites comestibles:** Volantes mensuales de primer precio, con vigencia de 10 días en 20 tiendas relevantes; Revisión y manejo de inventarios en periodos de inviernos (abastecimientos se ven comprometidos por el cierre de los pasos fronterizos cordilleranos por mal clima); reducción de surtido de marcas por local.
- **Cecinas:** Cambio de proveedor. Desarrollo de salchichas sureñas.
- **Toallitas Húmedas:** El mejor surtido de Chile, quitar participación al referente a través de la modificación de Planogramas, además de eliminación de referencias y eliminación de una de las marcas que no cumplen rol.
- **Pañales desechables:** Surtido completo. Planificar activación promocional, además de sampling en góndolas.
- **Ampolletas:** Importar marca exclusiva.
- **Mermeladas:** Cambio de proveedor por costos.
- **Salsas de Tomates:** Desarrollo de 5 sabores doypack, 2 tarros, 4 frascos importados. Limpieza de surtido de otras marcas.
- **Caramelos envasados:** Ampliar surtido-.
- **Arroz empaquetado:** Desarrollo de proveedor nacional en grado 1 y grado 2.
- **Bebidas gaseosas:** Trabajo sobre el Fill rate del proveedor.
- **Leches líquidas:** Desarrollar leche sin lactosa y descremada. Importación de tetrapack desde Argentina.
- **Café:** Revisión de abastecimiento y preparación de campaña invierno.

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión principal, por evidente que resulte en un proyecto de esta magnitud, el liderazgo y patrocinio desde la cúpula organizacional para la alineación transversal de toda la compañía resultó ser clave para lograr el foco y las sinergias necesarias entre todos los actores relevantes del proyecto.

En línea con el análisis de la revisión de la estrategia de operaciones bajo un enfoque de eficiencia, si la estrategia general de la compañía no es comunicada, reforzada y controlada en todas las áreas, se corre el riesgo que colaboradores de distintos niveles de responsabilidad, puedan perder foco o tener incentivos a implementar mejores prácticas estandarizadas dentro de un determinado ámbito, contraproducente con un objetivo mayor.

Con el modelo de trabajo propuesto se logra separar lo urgente de lo importante, identificando aquellas tareas críticas a desarrollar de forma coordinada y en plazos definidos para que toda la organización las incorpore de forma visible y medible, en función a lo ya existente en la compañía (lo que se venía haciendo) y lo deseado (de acuerdo a los objetivos y a la realidad de la empresa y la industria local).

Quedan pendiente el desarrollo de hitos relevantes tales como:

- Listado completo de los productos de marcas propias correlacionados biyectivamente con referentes específicos de otras marcas; con diferenciales de precios definidos en función a márgenes de contribución objetivos. Idealmente contar con administración centralizada de cambios de precios.
- Consolidación de los distintos programas de calidad en ejecución y pendientes. Tanto para la calidad de los atributos de los productos al momento del desarrollo; de los procesos administrativos y comerciales asociados; y del monitoreo de la calidad posterior al lanzamiento.
- Desarrollo de un Plan de Marketing.

- Reposición productiva de los productos de marcas propias. Ya sea a través de reposición propia, externa, por parte del proveedor, o un mix de varias alternativas.
- Lograr mejora continua en la implementación efectiva de los planogramas. Es una tarea a cargo del área de productividad (Excelencia Operacional). El trabajo en el punto de venta es discreto si se aborda solo desde contribución individual de un supervisor comercial.

Desafío Futuro:

El último dato de participación de MMPP sobre total compañía sin non food en el año 3 fue de un 10,6 %. La brecha a cubrir al año 5 es de 5,4% puntos porcentuales (desde 10,6% hasta 16%). El crecimiento estará dado principalmente por las siguientes actividades comerciales, sustentadas por sólidas actividades de soporte:

Tabla N° 5.24: Plan de Crecimiento al año 5

Ámbito	Actividades	Año 3	Año 4	Año 5	Plan de Acción
Producto (3% share)	Cobertura Brechas según Nielsen	\$ 7.098	\$ 8.696	\$ 9.535	Plan de Lanzamientos; Line review de commodities; desarrollo de proveedores
	Presupuesto Nuevos Lanzamientos	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	Plan de Lanzamiento anual
	Desarrollo nuevas líneas y marcas importadas exclusivas	\$ 7.098	\$ 10.672	\$ 13.870	Desarrollo de nuevo mapa marcarío
Precio (0,3% share)	Posicionamiento de Precio, Contribución y Surtido	\$ 1.420	\$ 2.134	\$ 2.774	25% de diferencial promedio respecto de referentes; 15% más de margen; mapa de limpieza de categorías
Plaza (0,3% share)	Disponibilidad en Punto de Venta	\$ 1.420	\$ 2.134	\$ 2.774	Plan de reposición para marca propia; Fortalecimiento de la planificación de importaciones; Trabajo en el instock de tiendas
Promoción (1,6% share)	Desarrollo del Plan de Marketing	\$ 7.098	\$ 10.672	\$ 13.870	Construcción del Plan de Marketing
PLAN DE MARCAS PROPIAS [SHARE %]		11,0%	13,5%	16,0%	
SHARE ACTUAL % CON VENTA ESTIMADA		10,6%	15,0%	15,9%	
PLAN MARCAS PROPIAS [MM\$]		\$ 70.979	\$ 106.719	\$ 138.698	
PLAN VENTA CADENA SIN NON FOOD		\$ 645.264	\$ 790.511	\$ 866.863	

Fuente: Elaboración Propia

Actividades de soporte al Plan de Crecimiento:

- Programa de verificación de calidad en tiendas.
- Programa de evaluación sensorial para marcas propias y sus referentes.
- Certificación de Calidad en el Proceso de desarrollo de productos.
- Innovación en productos.
- Ser la cadena con el mayor surtido de productos de marcas propias.
- Nuevo mapa marcario corporativo.
- Line review categorías relevantes.
- Alianzas estratégicas con otros retailers y países.

Bibliografía

PALMER, Doug. Store Brand Strategy. En: PLMA Executive Education Program (2014, EE.UU.) Philadelphia, Saint Joseph's University, 2014.

MELOCHE, Marty. The History of Private Label. En: PLMA Executive Education Program (2014, EE.UU.) Philadelphia, Saint Joseph's University, 2014.

LEE, Terry C. Building a Successful Private Brands Program. En: PLMA Executive Education Program (2014, EE.UU.) Philadelphia, Saint Joseph's University, 2014.

SHAROFF, Brian. Private Label Around the World. En: PLMA Executive Education Program (2014, EE.UU.) Philadelphia, Saint Joseph's University, 2014.

STURDEVANT, Laura. Role of the Manufacturer. En: PLMA Executive Education Program (2014, EE.UU.) Philadelphia, Saint Joseph's University, 2014.

LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper. En: Seminario Customer Marketing Diplomado Gestión de Retail (2011, Chile) Santiago, Universidad Adolfo Ibáñez, 2011.

LAMANA, Pilar. La historia del Retail en Chile. En: Seminario Customer Marketing Diplomado Gestión de Retail (2011, Chile) Santiago, Universidad Adolfo Ibáñez, 2011.

HORDEN, Phillip. El Boom del retail en Chile. En: Seminario Administración de Retail Diplomado Gestión de Retail (2011, Chile) Santiago, Universidad Adolfo Ibáñez, 2011.

HORDEN, Phillip. La Historia del Retail en Chile. En: Seminario Administración de Retail Diplomado Gestión de Retail (2011, Chile) Santiago, Universidad Adolfo Ibáñez, 2011.

NIELSEN. Presentación Gerencial Análisis Macroeconómico 1Q 2016. Santiago, Nielsen Chile. 2016.

GOIC, Marcel. Ceret, Revista Tecnomercado. Estudio de Percepción de la calidad de servicio de los consumidores de Supermercados, 2015.

MUÑOZ Negrón, David. Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios. México, Cengage Learning Editores, 2009, 521 p.

Anexos

1 La industria Supermercadista

1.1 Evolución del Retail

La historia del retail ha estado caracterizada por un gran dinamismo y por no ser pareja en todos los países, de hecho, en naciones vecinas existe una diferencia enorme en las etapas de desarrollo del retail. Algunos de las variables más importantes se presentan a continuación (fuente: LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper).

1.1.1 *Factores incidentes en el desarrollo del retail*

a) El Rol de la mujer en la sociedad:

En todos los países son las mujeres las que realizan la mayor cantidad de las compras necesarias para la familia. Con la integración de la mujer a la fuerza laboral, su tiempo se ve cada vez más restringido para realizar las compras cotidianas del hogar. Es así como todos aquellos lugares que faciliten la compra y aúnen en un sólo lugar de venta varias categorías de productos pasan a ser muy relevantes. Un claro ejemplo son los supermercados e hipermercados (fuente: LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper).

b) El desarrollo de las categorías dentro del comercio:

En la medida que los retailers se van sofisticando y van integrando cada vez más categorías a sus tiendas (electrodomésticos, vestuario, mascotas, películas, óptica, platos preparados) resulta cada vez más ventajoso para los consumidores el acceder a un sólo punto de venta. Podríamos decir que es el mismo desarrollo del comercio el que hace que el comercio evolucione. En el caso del retail chileno, se llega incluso al desarrollo de los servicios

bancarios, seguros y viajes, entre otros (fuente: LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper).

c) El desarrollo del crédito:

A través de las tarjetas de crédito de la banca y en el caso de Chile con las tarjetas de los propios retailers, se facilita la compra en los hipermercados, sin la necesidad de tener dinero en efectivo. Con esto, se mejora la frecuencia de compra y se captura la denominada compra “de relleno” (fuente: LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper).

d) Incremento del ingreso per cápita:

Sin duda, lo que más afecta al desarrollo del retail es el incremento en el ingreso per cápita. Claramente, existe una relación proporcional entre éste y la venta/habitante (fuente: LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper).

e) Otros factores:

A lo anterior, se suma el desarrollo de la logística y los medios de transporte (capacidad para ir a un punto de venta específico), el marco jurídico de los países y el desarrollo de los medios de comunicación, que facilitan la transparencia en la información de precios y calidad (fuente: LAMANA, Pilar. La era del reinado del shopper).

1.1.1 Las Etapas de la evolución del comercio

A continuación, se detallan las etapas en la evolución del comercio y su impacto en los retailers (supermercados e hipermercados), en las compañías manufactureras y en los shoppers (compradores). Cabe destacar que Chile se encuentra entre las últimas dos etapas.

a) Comercio fragmentado:

Esta es una situación típica en países menos desarrollados.

- **Los Retailers:** Se caracterizan por un comercio muy atomizado, donde no existe una concentración importante de retailers. El objetivo de los pequeños y medianos negocios está claramente concentrado en comprar al mejor precio posible y su evaluación del negocio está dada por cuánta caja generó a final de mes. Este tipo de comercio se abastece principalmente en centros de mayoreo.
- **Las Manufactureras:** Su principal ventaja competitiva es contar con la capacidad logística para llegar a cada una de las tiendas, por lo que muchas veces desarrollan su propio sistema logístico a través de distribuidores exclusivos.
- **Los Shoppers:** En esta etapa, los consumidores no están tan interesados en las marcas, sino que compran lo que encuentran al precio correcto.

b) Aparición de los supermercados

Se desarrolla por regiones o áreas geográficas específicas. Luego, copan el territorio en esa área, transformándose en líderes regionales.

- **Los Retailers:** Podemos ver la aparición de diferentes retailers por región o área, se caracterizan por estar concentrados en el sector alimenticio (food) y por elegir las mejores ofertas sin pensar en el costo de almacenamiento. Las negociaciones con los proveedores se centran en negociar descuentos de compra.
- **Las Manufactureras:** Se caracterizan por el desarrollo de las marcas masivas. Las compañías manufactureras comienzan el desarrollo del Brand Management o Product Management. La publicidad masiva juega un rol crítico en motivar al consumidor a la compra.
- **Los Shoppers:** Le motiva buscar las grandes marcas líderes que salen en la televisión.

c) Aparición de las cadenas nacionales

Con el desarrollo de los hipermercados y de las grandes cadenas nacionales se inicia la concentración.

- **Los Retailers:** Junto con la aparición de los hipermercados comienza el desarrollo de nuevas categorías, se establece otra relación con sus shoppers. Se trata de grandes lugares de entretenimiento, donde va la familia a comprar los fines de semana. Así, para poder hacer eficiente este desarrollo, los retailers invierten en centros de distribución y en informática, de manera de tecnologizar el abastecimiento.

Los retailers intentan hacer cada vez más atractivo el punto de venta (POS), a través de promociones y de la decoración de éste. En tanto, comienzan a vender los espacios, convirtiéndose en un negocio inmobiliario.

- **Las Manufactureras:** Para hacer frente a este desarrollo de los retailers, desarrollan una nueva función en ventas que son los KAM managers o gerentes de cuentas claves. Están encargados del trabajo diario con las cuentas claves y trabajan con el departamento de merchandising. Generalmente, es un grupo de personas que crea material para el POS, a fin de destacar la marca por sobre la competencia.
- **Los Shoppers:** Se ven “tentados” principalmente por catálogos o comunicación de las promociones que realiza el retailer, como también por la fuerza de las marcas a través de la publicidad. En tanto, los hipermercados se perfilan como un lugar de entretenimiento para la familia, donde es muy usual ver los fines de semana al grupo familiar paseando, degustando y shoppeando.

d) Concentración del comercio

Esta etapa se caracteriza por las adquisiciones y fusiones. Generándose la concentración de retailers de manera más acelerada.

- **Los Retailers:** Es una etapa difícil para ellos, ya que deben concentrarse en cómo hacer más eficiente su trabajo. Por lo general, su plataforma competitiva es el precio, expresada de diferentes maneras, como “discounters” (tienda de precios muy descontados); hi-lo (gran cantidad de promociones de precio) y EDLP (todos los días precios bajos). Así, el desarrollo de la capacidad logística, bajar los inventarios y a la vez tener las góndolas bien abastecidas es primordial.

Para ello, aparece la administración de tiendas en forma centralizada. El Category Management resulta ser una herramienta facilitadora, que consiste en la administración de la tienda por categorías, con roles específicos por cada una y a su vez de las marcas dentro de ellas.

Además, surgen las marcas propias, de manera de hacer más rentables las categorías.

- **Las Manufactureras:** Es cada vez más difícil trabajar con las marcas en los POS, debido a que los retailers intentan ordenar el Merchandising, a fin de tener una tienda más limpia y ordenada. Se desarrolla el departamento de Trade marketing (marketing en el Punto de venta - POS), desarrollando promociones y material de POS de acuerdo a cada canal de venta.

Al final de este período, se desarrolla el rol del Category Management, de manera de trabajar en conjunto con los retailers en el desarrollo de las categorías y así influenciar las decisiones en el POS.

- **Los Shoppers:** Las promociones y la credibilidad que los retailers han generado sobre la variable precio, hace que los shoppers se muevan de uno a otro. La aparición de las marcas propias siembra dudas en los consumidores, acerca de cuál es la relación precio calidad que buscan, por lo que comienzan las pruebas de productos.

e) *Diferenciación de retailers*

En esta etapa continúan las fusiones y la consolidación del retail.

- **Los Retailers:** Surge un afán por diferenciarse, entregando una experiencia única de compra a sus shoppers. En tanto, las marcas propias ahora juegan un rol de diferenciación, desarrollando otras que satisfacen diferentes necesidades de segmentos diferentes de shoppers.

Comienza a desarrollarse el CRM, sistema para gestionar la información de los consumidores.

Así, el entendimiento del shopper le permite explotar al máximo la comunicación con él y desarrollar una experiencia de compra que lo conquiste. Ya no se ofrece algo igual para todos.

- **Las Manufactureras:** La relación emocional con las marcas de consumo masivo va perdiendo importancia dentro del set de marcas preferidas por el consumidor. Junto con ello, el grado de desarrollo que ha tenido la economía y el ingreso per cápita hace variar la importancia de las categorías y de las marcas, cambiando el balance entre ellas. Un claro ejemplo es el aumento en importancia de todas las categorías relacionadas con tecnología.

Para generar una relación proactiva y positiva con los retailers, que van adquiriendo un poder cada vez mayor, los manufactureros tienen que lograr que sus managers entiendan en forma más profunda las necesidades de los retailers y de los shoppers de la cadena, así como también la flexibilidad para desarrollar respuestas hechas a la medida (*Tailor made*) y comprender exactamente la rentabilidad y crecimiento que genera cada uno de ellos. En esta etapa se instalan los *Customer Care Team* (grupos de trabajo orientados a un retailer).

- **Los Shoppers:** Es cada vez más exigente, buscando cosas especialmente dirigidas para ellos. Está mucho más sensible a la experiencia de compra, y en el punto de venta espera algo más que una experiencia transaccional.

Asimismo, cada vez tiene menos tiempo para comprar, por lo cual empieza a dividir entre las compras de reposición, que espera sean lo más eficientes posibles, de aquellas compras de placer o búsqueda, donde espera experimentar otros servicios.

En esta tarea, el Customer/ Shopper Marketing es una herramienta esencial para crear acciones de marketing que alineen la propuesta de valor de las marcas de los fabricantes con la que el retailer quiere entregar a sus shoppers o clientes. Ello se logra a través de ejecuciones hechas a la medida y que apuntan a las necesidades específicas de los shoppers en el punto de venta (POS).

1.2 La Industria de Supermercados en Chile

La aparición de los primeros supermercados en Chile se remonta al año 1957 con Almac en Providencia, el cual sería el primer supermercado a nivel latinoamericano. Cuatro años después, nace Las Brisas en Temuco y Cooperativa Unicoop. Posteriormente, en 1969 llegaría Monserrat. De aquí en adelante y debido a varios factores, como el aumento del ingreso per cápita, la migración hacia las grandes ciudades y el cambio del rol de la mujer, la industria supermercadista en Chile ha experimentado un desarrollo sostenido.

Las Cadenas nacionales (1980-1990)

Este período se caracteriza por un alto crecimiento en las ventas, así como también en el número de locales y metros cuadrados de sala. Asimismo, a mediados de los 80' los shoppers (compradores) buscaban más variedad y calidad, comenzando a preferir cada vez más la compra de las distintas categorías de perecibles.

Dentro de esta etapa también surgen sólidos líderes regionales. Algunos de ellos son: Korlaet en Antofagasta; Rendic en La Serena; Santa Isabel en la Quinta Región; Bryc en Curicó; Bigger en Osorno; KeyMarket en Concepción y Multimarket en Puerto Montt. En Santiago, en tanto, los líderes son Almac, Ekono, Montecarlo, Economax y Monserrat.

Paralelamente nace un nuevo formato de supermercados, llamados económicos. En 1982, el primero de ellos fue Marmentini y Letelier. Le siguieron rápidamente Ekono en 1984 y Multiahorro en 1985.

La Concentración (1990-2005)

En esta etapa se precipita la concentración del comercio a través de la expansión de las cadenas, además comienzan las fusiones y adquisiciones. En tanto, las ventas de los supermercados se consolidan en regiones y aumenta el consumo de forma importante en los sectores C2 y C3.

Las principales fusiones y adquisiciones del período las protagonizó Santa Isabel, quien primero absorbió a Multimarket y a Marmentini Letelier. Luego, vendió un 35% de la

propiedad a la cadena argentina Disco la que, a su vez, formó un joint venture con la multinacional holandesa Royal Ahold.

En 1995 se inaugura el primer supermercado Lider en Pajaritos. Este hecho fue el gran motor de crecimiento para D&S, experimentando un alza sostenida en su participación de mercado en este periodo y compitiendo agresivamente frente a los hipermercados Carrefour, quienes finalmente se ven obligados a salir del país.

En 2003, Cencosud adquiere Santa Isabel de Royal Ahold, Las Brisas y Montecarlo en 2004 y Economax en 2006. Por su parte, la multitienda Falabella entra al negocio de los supermercados en 2004, con la compra del 88% de supermercados San Francisco, inaugurando Tottus en 2005.

En cuanto a las Tecnologías facilitadoras, en 1991 debuta en Chile el código de barras y los lectores láser, este cambio tecnológico es vital para el desarrollo del supermercado, permitiendo mejorar los procesos de abastecimiento e inventarios y, por ende, los costos. Es así como aparecen los centros logísticos, siendo el primero de ellos LTS de D&S, facilitando la logística hacia regiones.

La Diferenciación (2005 al presente)

Esta es una etapa en que se consolidan las participaciones de mercado. Los dos grandes, Lider y Cencosud, permanecen relativamente constantes en su participación. Sin embargo, aparecen actores nuevos que se perfilan como grandes competidores. Este es el caso de la sociedad SMU, que adquiere Unimarc en 2008 y luego una serie de cadenas regionales como Deca, Bryc, Korlaet, El Pilar y el 40% de Monserrat, entre otras, superando en número de locales a sus competidores y tomando el tercer lugar en participación nacional. Lo mismo ocurre con Supermercados del Sur, ligada al fondo de inversiones Southern Cross y compuesta por fuertes supermercados regionales, como Tucape, Bigger, Key-Market y Muñoz Hermanos.

Un hito relevante, y que reestructura el escenario de los principales retailers supermercadistas es la fusión por absorción entre Unimarc y Supermercados del Sur en Septiembre del 2011.

Sin duda se trata de una competencia que no da tregua y que obliga a buscar propuestas diferenciadoras, como D&S con sus formatos Hiper Lider, Express, A Cuenta y Ekono (recientemente absorbida por Lider Express) o Cencosud con Jumbo y Santa Isabel. A lo que se suma Unimarc con su propuesta de calidad en alimentación y cercanía

Otros hitos relevantes son la llegada del gigante mexicano Oxxo, con sus formatos de tiendas de conveniencia y la llegada de la empresa colombiana Justo y Bueno, quienes controlan la operación de Supermercados Erbi con 28 tiendas al 2020 y con un plan de expansión agresivo en un formato de discounters de pequeñas superficies.

Asimismo, las marcas propias también se consolidan, desarrollándolas en diferentes categorías y a diferentes y atractivos precios, logrando mejoras en la rentabilidad y diferenciación.

Finalmente, hoy se utilizan diferentes herramientas tecnológicas para gestionar y rentabilizar la información entregada por los clubes de fidelización (MiClub en Lider y Néctar en Cencosud), lo que sirve para conocer a los clientes y lograr relaciones más estrechas con ellos.

2 Breve historia de las Marcas Propias

A grandes rasgos, la historia de las marcas propias en el mundo se puede categorizar en cuatro etapas.

a) La Primera Era - Marca Personal

Durante este período, las personas principalmente intercambiaban sus productos o los vendían por dinero en efectivo. Ellos apostaron su reputación personal en la calidad de lo que vendían. Esta es una marca propia muy personal.

Mercancías, géneros, y el ganado se vendía en días de mercado en el pueblo más cercano. Fue una relación cercana entre el productor y el comprador.

b) La Segunda Era - Comerciante como garante de la calidad

A medida que se desarrolla el comercio minorista los clientes se volvieron dependientes del minorista, para asegurar la calidad.

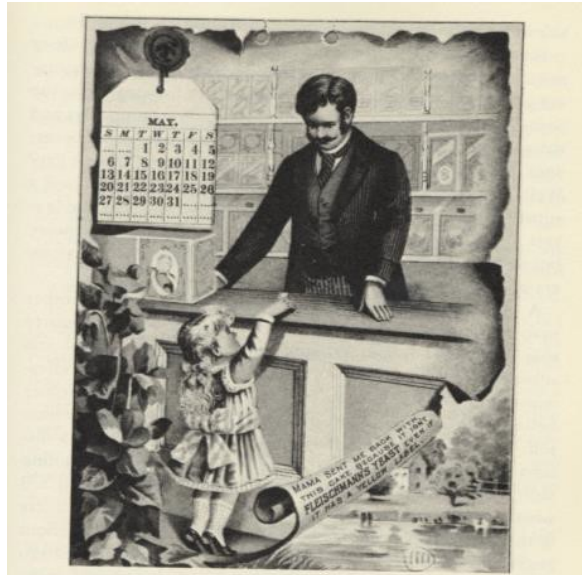
Por ejemplo, los retailers Caswell Massey, Ward, Wanamaker, Kroger, y Walgreen entre otros (en Estados Unidos) desarrollaron fuertes marcas propias con garantías en dinero para satisfacer esta necesidad.

c) La Tercera Era - Las Marcas Nacionales evolucionan

Los productos de marcas de fabricantes (o “marcas nacionales”) surgen desafiando el predominio de las marcas propias. Esto ocurrió debido a su capacidad para hacer publicidad masiva.

Advertencias de sustitución eran comunes en la publicidad. Esta página (imagen adjunta) de un calendario del año 1888 de Fleischmann combina el mensaje de sustitución de marcas con imágenes sentimentales.

Ilustración N° A.1 Ejemplo de Publicidad de Sustitución de Marcas Propias. EE.UU, 1888:



Fuente: MELOCHE, Marty. The History of Private Label.

A comienzos del siglo XX los fabricantes comienzan a fijar los precios al por menor y a ampliar la fabricación de marca propias en todas las categorías. Las empresas utilizan la marca propia para garantizar la calidad y para proporcionar valor a los clientes. La presión sobre los precios y la competencia hicieron que muchos se alejen de la calidad. Como resultado la imagen de calidad comenzó a erosionarse.

- Publicidad de las Marcas convencieron a los consumidores que eran mejores.
- La marca propia limitó en su capacidad para luchar contra esto y por lo tanto obligado a una propuesta de precio.
- La marca propia se vio obligada a depender cada vez más de los consumidores de compra de ganga que querían los precios más bajos.
- Para obtener los precios más bajos la marca propia se fue a bienes de menor costo.
- La variable Precio es la dominante con resultados negativos. Los productos “genéricos” entran en el mercado, pero con terribles resultados (en este periodo, los productos genéricos o también denominados productos de “marca blanca” corresponden a aquellos productos con un precio de venta atractivo, pero con una

calidad inferior a los referentes. Hoy en día siguen presentes, pero con una propuesta de calidad similar o no tan alejada de los referentes).

Ilustración N° A.2: Ejemplo de góndola de productos genéricos



Fuente: MELOCHE, Marty. The History of Private Label.

d) La Era actual - La marcas propias reclaman la posición de la calidad

Las propuestas de valor de los productos de marcas propias han sufrido transformaciones radicales en las últimas décadas, logrando mayor competitividad en costos, manteniendo precios atractivos e incrementando la calidad de sus productos a rangos similares o incluso superiores a las marcas de fabricantes referentes del mercado.

Los resultados han sido espectaculares. Por ejemplo:

- Plan estratégico Aldi considera 650 nuevos establecimientos en Estados Unidos en un horizonte de cinco años.
- La marca “Simple Truth” de Kroger proyecta alcanzar ventas por mil millones de dólares (1 Billón) durante el 2014.
- Canal de Droguerías está experimentando el impulso de las marcas propias aumentando un 4% a 8,3 mil millones de dólares (8,3 Billones)

- En los grandes Oulets, las ventas de las marcas propias aumentaron más de un 2,9 %, impulsando los ingresos anuales de hasta \$ 3 mil millones a un récord histórico de 108.000 millones,

e) La Era Futura - marcas propias redefinen el panorama.

Existe consenso en que la tendencia actual de las marcas propias seguirá evolucionando hacia roles de mayor protagonismo en el retail. Pasando desde las eras pasadas de predominancia de la alimentación “hecha en casa” a la actual era de “revolución de los productos frescos” hacia un prometedor futuro de una “auténtica experiencia en alimentación”.

3 Estrategia y Gestión de Marcas

3.1.1 *Estrategia de marcas*

La evolución de las marcas propias va desde la década de los ochenta podría identificarse como un periodo en el cual las marcas se comportaban de forma reaccionaria, oportunista, con foco en la variable precio para posteriormente en la década de los noventa pasar a entenderse como “marcas corporativas”, momento en el cual los retailers reconocen el potencial de generación de beneficios y creación de lealtad; mejora la calidad de los productos y capacidad de competir con marcas tradicionales. Actualmente en el nuevo milenio las marcas pasan a ser tratadas como “marcas del consumidor”, ellos son los dueños de la marca, se logran ventajas competitivas; el envase, etiquetas y producto compiten con las marcas tradicionales; se elimina la percepción de que las marcas propias tienen una calidad deficiente; se efectúa una adquisición “amistosa” por parte del cliente sin un sentimiento de obligación ante una necesidad de ahorro u otro motivo (fuente: PALMER, Doug. Store Brand Strategy.)

Los retailers pueden ser competentes en la gestión de sus marcas. Los siguientes son algunos ejemplos de procesos y competencias en las que se debe trabajar para lograr competitividad en la estrategia de marca:

- Siendo los dueños de la góndola de productos y el visual Merchandising.
- Ventajas contra marcas competidoras.
- Controlando que vender.
- Mejor retorno de inversión en Marketing.
- Ventajas contra competidores.
- Orgullo de ser dueños de las marcas.

La administración de categorías en retail requiere de una importante cuota de capacitación y alineamiento en la importancia del potenciamiento de las marcas propias. Es frecuente observar algunas de las siguientes situaciones que ejemplifican diferencias de visiones comunes por parte de integrantes de distintas áreas (fuente: PALMER, Doug. Store Brand Strategy).

- Cuestionamientos a la asignación de presupuestos para marcas propias.
- Preocupación por la pérdida de ventas de otras marcas.
- Objetivos no están presentes en los indicadores de desempeño de todas las áreas.
- Inseguridad ante eventuales discontinuaciones de otras marcas para hacer espacio en la góndola para marcas propias.
- Cuestionamientos al diseño de las etiquetas y envases de productos.
- Etc.

Los principales motivos por el cual muchos retailers no son competentes con sus estrategias de marca (fuente: PALMER, Doug. Store Brand Strategy).

- Sus enfoques están orientado a las operaciones (gestión de marcas propias no es una competencia central).
- Sin disposición a invertir.

- Considerar a los productos de marcas propias como “difíciles de vender” (carencia de ideas o de voluntad de pensar en ellas).
- Sentimiento de propiedad de las marcas inconsistente a lo largo de la cultura organizacional.
- Apatía en la alta dirección.
- Nivel de involucramiento en la alta dirección.
- Talento

Al momento de evaluar el alineamiento de marcas dentro de un retailer es importante entender que rol juega cada una de ellas y como contribuye con la estrategia de marca corporativa.

3.1.2 *Comprendiendo la creación de marcas*

En la actualidad está ocurriendo un cambio en la perspectiva de los retailers, pasando de un enfoque centrado en las compras a un enfoque centrado en el marketing (fuente: PALMER, Doug. Store Brand Strategy.).

Podemos describir la “Experiencia de marca” como una interacción de:

- Sistema de entrega (Empaque del producto).
- Comunicación (Etiqueta del producto)
- Expectativas (Calidad del producto)

Una marca es un nombre, término, diseño, símbolo ", o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor a diferencia de los de otros vendedores.

Otra forma de entender a las marcas es visualizarla como la suma total de toda la experiencia del cliente. Una colección de percepciones en la mente del consumidor.

Podríamos concluir que una marca es una “promesa de valor” que da lugar a un conjunto de “percepciones” positivas, lo que provoca una “expectativa” en la mente de los clientes. Por ende lo relevante no es lo que se diga de la marca, sino lo que los clientes piensen de ella.

Antes de concebir una marca se debe definir claramente la “promesa de valor”, “percepciones” y “expectativas” que se quieren lograr en los clientes. Una metodología para construir una marca teniendo en cuenta estos tres pilares fundamentales, es revisar los siguientes puntos:

a) ***Visión: Visualizar el destino de la marca, estimar que tan lejos puede ir.***

- ¿Una marca “paragua” (sobre la cual nacen otras marcas o extensiones de marca)?
- ¿Es identificable?
- ¿Es icónica?

b) ***Identificar la oportunidad:***

- Competidores
- Categorías
- Artículos

c) ***Datos financieros:***

- Ventas proyectadas. Ganancias.
- Canibalización.
- Presupuesto de marketing y costos de publicidad.
- Reacción competitiva.

d) ***Creación de marca***

- Investigación (Encuestas, grupos focales, etc.).
- Registro legal.

e) Comunicaciones

- Oficina.
- Tiendas.
- Consumidor.
- Industria (Comunicado de prensa).

f) Abastecimiento

- Métodos de abastecimiento
- Parametrizaciones de compra

g) Revisión y Aprobación de Aseguramiento de calidad

- Políticas de calidad
- Aspectos referentes a información en etiquetas

h) Selección de la empresa de diseño

- Externa o interna

i) Establecer fecha de envío de los productos.

j) Determinar Programa de modificación de planogramas.

k) Detalles de lanzamiento

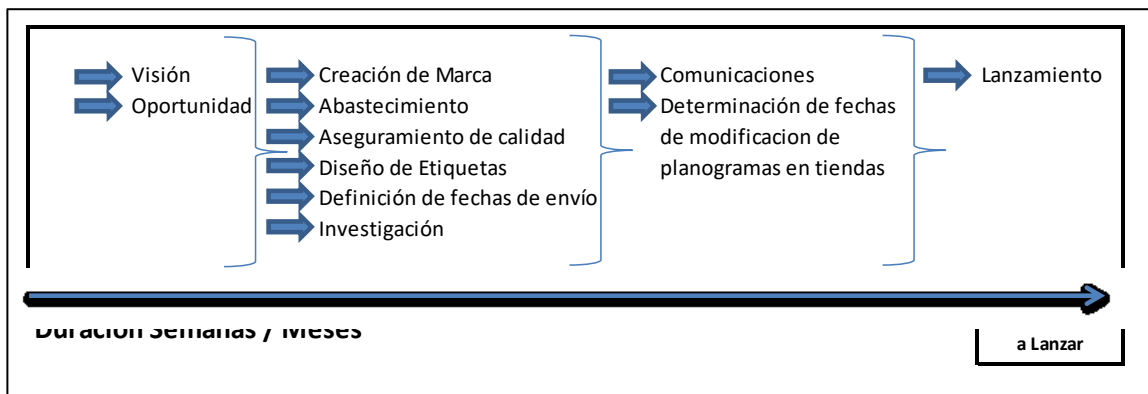
- En góndola / en stock
- POS en su sitio
- Publicidad (Medios impresos / Medios Electrónicos)

l) Revisión

3.1.3 *Gestión de la cultura*

Este es un requisito para el éxito. Una vez visualizada la Oportunidad se debe proyectar en el tiempo los plazos requerido para cada una de las actividades anteriormente listadas hasta el lanzamiento de los productos de la nueva marca. Dicha proyección o carta Gantt debe considerar las holguras suficientes para no desatender ninguna actividad crítica.

Ilustración N°A.3: La Gestión de la Cultura



Fuente: PALMER, Doug. Store Brand Strategy

4 Índice de Precios

Producto	Marca	PVP Promedio	Relación de gramaje	Índice
ACEITE DE CANOLA 1 LT. MAZOLA	MAZOLA	\$ 2.667	1	
ACEITE 100% MAIZ 1 LT MMPP	MMPP	\$ 2.386	1	89,4%
ACEITE MARAVILLA NATURA 900 CC	NATURA	\$ 1.356	1	
ACEITE 100% MARAVILLA MMPP 900 CC	MMPP	\$ 1.058	1	78,1%
ACEITE VEGETAL 1 LT. BELMONT	BELMONT	\$ 1.421	1000	
ACEITE VEGETAL MMPP 900 CC	MMPP	\$ 918	900	71,8%
ARROZ G-1 LARGO LAMIN. BOL1 KL. MIRAFLORES	MIRAFLORES	\$ 1.088	1	
ARROZ G1 LARGO DELGADO MMPP 1KG	MMPP	\$ 830	1	76,3%
ARROZ G-2 LARGO BLUE BONET 1 KL. T	TUCAPEL	\$ 860	1	
ARROZ MMPP G2 LARGO FINO 1 KG	MMPP	\$ 583	1	67,8%
SAZONADOR PARA TACOS 30 GRS.	PANCHO VILLA	\$ 976	1	
SAZONADOR TACOS MMPP 30GR	MMPP	\$ 782	1	80,1%
PASTA DE AJI AMARILLO 205 GRS.	TRESA	\$ 1.761	205	
PASTA AJI AMARILLO MOLIDO MMPP 195 GR	MMPP	\$ 1.067	195	63,7%
PASTA DE ROCOTO 205 GRS.	TRESA	\$ 1.783	205	
PASTA ROCOTO MOLIDO MMPP 195 GR	MMPP	\$ 1.091	195	64,3%
AJI PEBRE JB BARRIL 240 GRS	J.B.	\$ 921	1	
AJI PEBRE PET MMPP 240GR	MMPP	\$ 644	1	69,9%
SALSA BLANCA MAGGI 36 GRS #12049442	MAGGI	\$ 547	1	
SALSA BLANCA EN POLVO MMPP 36 GR	MMPP	\$ 400	1	73,1%
SALSA ALFREDO 45 GRS. GOURMET	GOURMET	\$ 586	45	
SALSA ALFREDO EN POLVO MMPP 36 GR	MMPP	\$ 401	36	85,5%
SALSA CHAMPIÑONES MAGGI 45 GRS.	MAGGI	\$ 595	45	
SALSA CHAMPIÑONES EN POLVO MMPP 30 GR	MMPP	\$ 396	30	99,8%
KETCHUP HELLMANNS 500 CC.	HELLMANNS	\$ 1.001	1	
KETCHUP DOY PACK 500 GRS. MMPP	MMPP	\$ 909	1	90,8%
KETCHUP HELLMANNS DOYPACK 1000 GRS.	HELLMANNS	\$ 1.683	1	
KETCHUP DOY PACK 1 KG MMPP	MMPP	\$ 1.395	1	82,9%
KETCHUP PET 567 GRS. HEINZ	HEINZ	\$ 2.956	1	
KETCHUP AMERICANO 567 GR MMPP	MMPP	\$ 1.514	1	51,2%

MAYONESA HELLMANNS DOYPACK 744GR.	HELLMANNNS	\$ 1.447	744	
MAYONESA REGULAR 760 GR MMPP	MMPP	\$ 1.318	760	89,1%
MAYONESA HELLMAN S LIGHT DOYP. 760GR.	HELLMANNNS	\$ 1.484	1	
MAYONESA LIGHT 760 CC MMPP	MMPP	\$ 1.298	1	87,5%
MOSTAZA JB BARRIL 240 GRS.	J.B.	\$ 972	1	
MOSTAZA 240 G BARRIL MMPP	MMPP	\$ 570	1	58,7%
MOSTAZA HELLMANNS DOYPACK 250 GRS	HELLMANNNS	\$ 851	1	
MOSTAZA 250 G DOYPACK MMPP	MMPP	\$ 559	1	65,7%
MOSTAZA JB BOLSA 1 KG	J.B.	\$ 1.457	1	
MOSTAZA 1 KILO DOYPACK	MMPP	\$ 917	1	62,9%
SAL LOBOS MESA 1 KL.	SAL LOBOS	\$ 355	1	
SAL MMPP 1KG BOLSA	MMPP	\$ 265	1	74,9%
SAL PARRILLERA PARA ASADOS 750 GRS	SAL LOBOS	\$ 956	1	
SAL PARRILLERA PARA ASADOS 750 GRS	MMPP	\$ 713	1	74,6%
SALSA DE SOYA 165 CC.	GOURMET	\$ 1.317	165	
SALSA DE SOYA 187.5 ML MMPP	MMPP	\$ 924	187,5	61,8%
SALSA DE SOYA 500 CC.	GOURMET	\$ 2.102	1	
SALSA DE SOYA 500 ML MMPP	MMPP	\$ 1.534	1	73,0%
JUGO DE LIMON TRAVERSO 500 CC.	TRAVERSO	\$ 756	1	
SUCEDANEO DE LIMON MMPP 500CC	MMPP	\$ 425	1	56,2%
VINAGRE VINO DE MANZANA 500 CC	TRAVERSO	\$ 1.296	1	
VINAGRE DE MANZANA MMPP 500 CC	MMPP	\$ 849	1	65,5%
VINAGRE VINO ROSADO 500 CC	TRAVERSO	\$ 744	1	
VINAGRE DE VINO TINTO MMPP 500 CC	MMPP	\$ 454	1	61,0%
VINAGRE VINO BLANCO 500 CC	TRAVERSO	\$ 742	1	
VINAGRE DE VINO BLANCO MMPP 500 CC	MMPP	\$ 457	1	61,7%
AJI DE COLOR 100 GRS.	GOURMET	\$ 692	1	
AJI DE COLOR 100 GRS MMPP	MMPP	\$ 539	1	77,9%
AJI DE COLOR 15 GRS.	GOURMET	\$ 181	1	
AJI DE COLOR 15 GRS	MMPP	\$ 144	1	79,4%
AJO EN POLVO 15 GRS.	MARCO POLO	\$ 174	1	
AJO EN POLVO 15 GRS	MMPP	\$ 152	1	87,1%
ALCAPARRAS 110 GRS.	GOURMET	\$ 1.487	110	
ALCAPARRAS 120 GRS	MMPP	\$ 1.301	120	80,2%
ALIÑO COMPLETO 100 GRS.	GOURMET	\$ 792	1	
ALIÑO COMPLETO MMPP 100 GRS	MMPP	\$ 590	1	74,4%
ALIÑO COMPLETO 15 GRS.	GOURMET	\$ 156	1	
ALINO COMPLETO 15 GRS	MMPP	\$ 115	1	73,9%
CANELA ENTERA 15 GRS.	MARCO POLO	\$ 500	1	

CANELA ENTERA 15 GRS	MMPP	\$ 481	1	96,2%
CANELA MOLIDA 15 GRS.	GOURMET	\$ 343	1	
CANELA MOLIDA 15 GRS	MMPP	\$ 220	1	64,0%
CLAVOS DE OLOR ENTERO 5 GRS	MARCO POLO	\$ 219	1	
CLAVO OLOR ENTERO MMPP 5 GRS	MMPP	\$ 186	1	84,9%
CLAVOS DE OLOR MOLIDO 5 GRS	MARCO POLO	\$ 213	1	
CLAVO DE OLOR MOLIDO MMPP 5 GRS	MMPP	\$ 184	1	86,0%
COMINO MOLIDO 100 GRS.	GOURMET	\$ 1.177	1	
COMINO MOLIDO MMPP 100 GRS	MMPP	\$ 601	1	51,1%
COMINO MOLIDO 15 GRS.	GOURMET	\$ 244	1	
COMINO MOLIDO 15 GRS	MMPP	\$ 175	1	72,0%
CURRY 15 GRS.	MARCO POLO	\$ 182	1	
CURRY MMPP 15 GRS	MMPP	\$ 149	1	81,9%
MERKEN MOLIDO 15 GRS.	MARCO POLO	\$ 241	1	
MERKEN 15 GRS	MMPP	\$ 159	1	66,0%
OREGANO ENTERO 20 GRS	MARCO POLO	\$ 299	1	
OREGANO ENTERO 20 GRS	MMPP	\$ 251	1	84,0%
PEREJIL 15 GRS.	MARCO POLO	\$ 330	1	
PEREJIL MMPP 15 GRS	MMPP	\$ 239	1	72,6%
PIMIENTA NEGRA MOLIDA 15 GRS.	GOURMET	\$ 455	1	
PIMIENTA NEGRA MOLIDA 15 GRS	MMPP	\$ 360	1	79,0%
PIMIENTA NEGRA MOLIDA 100 GRS.	GOURMET	\$ 2.262	1	
PIMIENTA NEGRA MMPP 100 GRS	MMPP	\$ 1.628	1	72,0%
ROMERO M.POLO 10 GR.	M.POLO	\$ 293	10	
ROMERO MMPP 12 GRS	MMPP	\$ 264	12	74,9%
HARINA SELECTA ESPECIAL C/P 1 KL.	SELECTA	\$ 802	1	
HARINA MMPP C/P 1 KG	MMPP	\$ 565	1	70,5%
HARINA SELECTA FINA S/P 1 KL.	SELECTA	\$ 799	1	
HARINA MMPP S/P 1 KG	MMPP	\$ 573	1	71,7%
MAIZENA DROPA 250 GRS.	DROPA	\$ 2.457	1	
ALMIDON DE MAIZ MMPP 250 GRAMOS	MMPP	\$ 1.056	1	43,0%
MAIZENA DROPA 500 GRS.	DROPA	\$ 3.614	1	
ALMIDON DE MAIZ MMPP 500 GRAMOS	MMPP	\$ 1.760	1	48,7%
SEMOLA EXTRA 500 GRS. #151004 C	CAROZZI	\$ 971	1	
SEMOLA MMPP 500 GRS	MMPP	\$ 481	1	49,5%
SEMOLA EXTRA 250 GRS. #151003 C	CAROZZI	\$ 557	1	
SEMOLA MMPP 250 GRAMOS	MMPP	\$ 339	1	60,8%
FIDEO SPAGHETTI #5 HUEVO 400 GRS. T	TALLIANI	\$ 666	1	

PENNE RIGATTE AL BRONCE 400 GR MMPP	MMPP	\$ 548	1	82,3%
FIDEO FARFALLE AL HUEVO #88 400 GRS. T	TALLIANI	\$ 668	1	
FARFALLE AL BRONCE 400 GR MMPP	MMPP	\$ 551	1	82,6%
FIDEO PASTINA MARIPOSA 250 GRS. #101306	CAROZZI	\$ 509	1	
PASTA PEPITAS 250 GR MMPP	MMPP	\$ 348	1	68,4%
FIDEO PASTINA DEDALITOS 250 GRS. #101219	CAROZZI	\$ 509	1	
LETRAS Y NUMEROS MMPP 250 GRS	MMPP	\$ 348	1	68,3%
FIDEO PASTINA GRANIZO 250 GRS. #111205 C	CAROZZI	\$ 482	1	
PASTA GRANIZO 250 GR MMPP	MMPP	\$ 348	1	72,1%
FIDEO SPAGHETTI #5 400 GRS. #101409 C	CAROZZI	\$ 633	1	
FIDEO SPAGHETTI #5 400 GRS. MMPP	MMPP	\$ 376	1	59,4%
FIDEO ESPIRAL #49 400 GRS. #111112 C	CAROZZI	\$ 623	1	
FIDEO ESPIRALES 400 GRS. MMPP	MMPP	\$ 377	1	60,6%
FIDEO CORBATA #80 400 GRS. #101302 C	CAROZZI	\$ 624	1	
CORBATAS MMPP 400 GR	MMPP	\$ 372	1	59,5%
FIDEO INSTANTANEO POLLO 64 GRS	MARUCHAN	\$ 558	64	
CUPS SOPA INST. F. POLLO MMPP 65 GR	MMPP	\$ 393	65	69,3%
FIDEO INSTANTANEO CAMARON 64 GRS	MARUCHAN	\$ 559	64	
CUPS SOPA INST. F. CAMARON MMPP 65 GR	MMPP	\$ 389	65	68,5%
GARBANZOS S/PIEL 1 KL. BANQUETE	BANQUETE	\$ 2.571	1	
GARBANZO SIN PIEL MMPP 1 KG	MMPP	\$ 2.201	1	85,6%
LENTEJAS 6 MM. 1 KL. BANQUETE	BANQUETE	\$ 2.248	1	
LENTEJAS 6 MM MMPP 1KG	MMPP	\$ 1.977	1	87,9%
LENTEJAS 4 MM. 1 KL. BANQUETE	BANQUETE	\$ 1.947	1	
LENTEJAS 4MM MMPP 1K	MMPP	\$ 1.922	1	98,7%
LENTEJA 5MM BANQUETE 1 KL	BANQUETE	\$ 2.008	1	
LENTEJAS 5 MM MMPP 1 KG	MMPP	\$ 1.942	1	96,7%
POROTOS TORTOLA BANQUETE 1 KL.	BANQUETE	\$ 3.106	1	
POROTO TORTOLA MMPP 1KG	MMPP	\$ 2.779	1	89,5%
POROTOS NEGROS BANQUETE 1 KL.	BANQUETE	\$ 2.202	1	
POROTO NEGRO MMPP 1 KG	MMPP	\$ 1.688	1	76,6%
POROTO HALLADO BANQUETE 1KG.	BANQUETE	\$ 1.940	1	
POROTO HALLADO MMPP 1 KG	MMPP	\$ 1.770	1	91,3%
CARNE DE SOYA 300 GRS.	LA FUENTE NATURAL	\$ 2.063	1	
CARNE VEGETAL 300 GRS.	MMPP	\$ 954	1	46,2%
PURE DE PAPAS MAGGI 250 GRS. #11260209	MAGGI	\$ 1.211	1	

PURE DE PAPAS 250 GRS. MMPP	MMPP	\$ 1.003	1	82,9%
PURE DE PAPAS MAGGI 1 KL. #1126117	MAGGI	\$ 3.921	1	
PURE DE PAPAS 1 KG MMPP	MMPP	\$ 3.368	1	85,9%
PACK SALSA DOYP.LLEVE 6 PAGUE 5#135517	POMAROLA	\$ 2.176	1	
PACK 6 SALSAS TOMATE ITALIANA MMPP 200GRS	MMPP	\$ 1.758	1	80,8%
SALSA POMAROLA ITALIANA SACHET 200 GRS.	POMAROLA	\$ 380	1	
SALSA DE TOMATE DOY PACK 200 G. MMPP	MMPP	\$ 255	1	67,3%
PESTO GENOVESE GOURMET 190 GR	GOURMET	\$ 2.490	190	
SALSA PESTO GENOVESE MMPP X 185GR	MMPP	\$ 1.613	185	66,5%
CALDO MAGGI AVE 12X11 GRS. #11261114	MAGGI	\$ 888	1	
CALDO MMPP AVE 11 GRS	MMPP	\$ 478	1	53,9%
CALDO MAGGI VERDURAS 12X10 GRS.#11261123	MAGGI	\$ 886	10	
CALDO MMPP VERDURA 11 GRS	MMPP	\$ 481	11	49,3%
S. CREMA ESPARRAGOS 68 GRS. #11260183	MAGGI	\$ 344	1	
CREMA DE ESPARRAGOS MMPP	MMPP	\$ 294	1	85,6%
S. CREMA POLLO 72 GRS. #11260197	MAGGI	\$ 345	1	
CREMA DE POLLO MMPP	MMPP	\$ 294	1	85,3%
SOPA POLLO/FIDEOS 70 GRS. #11260185	MAGGI	\$ 351	1	
SOPA DE POLLO CON FIDEOS MMPP	MMPP	\$ 294	1	83,7%
SOPA COSTILLA 60 GRS. #12009080.	MAGGI	\$ 352	1	
SOPA DE COSTILLA CON FIDEOS MMPP	MMPP	\$ 282	1	80,2%
SOPA CARACOLITOS 76 GRS. #11260182	MAGGI	\$ 351	1	
SOPA DE CARACOLITOS MMPP	MMPP	\$ 293	1	83,4%
SOPA CARNE/SEMOLA 68 GRS. #12041195	MAGGI	\$ 353	68	
SOPA POLLO CON SEMOLA MMPP 62 GR	MMPP	\$ 293	62	91,1%
COCTEL DE FRUTAS WASIL 820 GRS.	WASIL	\$ 1.874	1	
COCKTAIL DE FRUTAS 820G MMPP	MMPP	\$ 1.388	1	74,0%
DURAZNOS TROCITOS DOS CABALLOS 590 GRS.	DOS CABALLOS	\$ 1.039	1	
DURAZNOS EN TROCITOS MMPP 590 GRS.	MMPP	\$ 886	1	85,2%
DURAZNOS MITADES DOS CABALLOS 590 GRS.	DOS CABALLOS	\$ 1.022	1	
DURAZNOS EN MITADES MMPP 590 GRS.	MMPP	\$ 884	1	86,5%
FRUTILLAS AL JUGO 590 GRS.	ACONCAGUA	\$ 1.209	1	
FRUTILLAS ENTERAS 590 GRS MMPP	MMPP	\$ 1.108	1	91,7%

PIÑAS EN RODAJAS ESMERALDA 567 GRS.	ESMERALDA	\$ 1.061	567	
PIÑAS RODAJAS MMPP 565GR	MMPP	\$ 903	565	85,4%
PIÑAS EN TROCITOS ESMERALDA 565 GRS.	ESMERALDA	\$ 1.112	1	
PIÑAS TROZOS MMPP 565GR	MMPP	\$ 910	1	81,8%
COMPOTA MANZANA VIVO MIFRUT 90 GR	VIVO	\$ 322	1	
COMPOTA DE MANZANA 90 GR MMPP	MMPP	\$ 289	1	89,9%
COMPOTA PERA VIVO MIFRUT 90 GR	VIVO	\$ 320	1	
COMPOTA DE PERA 90 GR MMPP	MMPP	\$ 290	1	90,4%
ALMEJAS AL NATURAL 425 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 4.726	1	
ALMEJAS 425 GRS MMPP	MMPP	\$ 2.976	1	63,0%
ALMEJAS AL NATURAL 190 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 2.521	1	
ALMEJAS 190 GRS MMPP	MMPP	\$ 1.810	1	71,8%
CHOLGAS NATURAL 190 GRS. SAN JOSE	SAN JOSE	\$ 1.273	1	
CHOLGAS EN AGUA MMPP 190 GRS.	MMPP	\$ 1.011	1	79,4%
CHOLGAS EN ACEITE 190 GRS. SAN JOSE	SAN JOSE	\$ 1.317	1	
CHOLGAS EN ACEITE MMPP 190 GRS.	MMPP	\$ 1.008	1	76,5%
CHOLGAS AL NATURAL 425 GRS. RC.	R.CRUSOE	\$ 3.007	1	
CHOLGAS EN AGUA MMPP 425 GRS.	MMPP	\$ 2.189	1	72,8%
CHOLGAS EN ACEITE 425 GRS. RC.	R.CRUSOE	\$ 3.191	1	
CHOLGAS EN ACEITE MMPP 425 GRS.	MMPP	\$ 2.182	1	68,4%
CHORITOS NATURAL 190 GRS. SAN JOSE	SAN JOSE	\$ 1.013	1	
CHORITOS EN AGUA MMPP 190 GRS.	MMPP	\$ 869	1	85,8%
CHORITOS ACEITE ENV PLASTICO RC 190 GR	R.CRUSOE	\$ 1.052	1	
CHORITOS EN ACEITE MMPP 190 GRS.	MMPP	\$ 864	1	82,1%
CHORITOS AL NATURAL 425 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 2.734	1	
CHORITOS EN AGUA MMPP 425 GRS.	MMPP	\$ 1.905	1	69,7%
CHORITOS EN ACEITE SAN JOSE 425 GRS	SAN JOSE	\$ 1.973	1	
CHORITOS EN ACEITE MMPP 425 GRS.	MMPP	\$ 1.916	1	97,1%
MACHAS AL NATURAL 425 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 8.939	1	
MACHAS 425 GRS MMPP	MMPP	\$ 4.764	1	53,3%
MACHAS AL NATURAL 190 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 4.524	1	
MACHAS 190 GRS MMPP	MMPP	\$ 2.899	1	64,1%
SURTIDO PARA CALDILLO NAT. 425 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 3.245	1	
SURTIDO DE MARISCOS EN AGUA MMPP 425 GRS.	MMPP	\$ 2.046	1	63,0%
SURTIDO CALDILLO EN ACEITE 425 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 3.246	1	
SURTIDO DE MARISCOS EN ACEITE MMPP 425 GRS.	MMPP	\$ 2.034	1	62,7%

SURTIDO PARA CALDILLO 190 GRS. RCRUSOE	R.CRUSOE	\$ 1.713	1	
SURTIDO DE MARISCOS EN AGUA MMPP 190 GRS.	MMPP	\$ 1.209	1	70,6%
SURTIDO CALDILLO EN ACEITE 190 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 1.711	1	
SURTIDO DE MARISCOS EN ACEITE MMPP 190 GRS.	MMPP	\$ 1.206	1	70,5%
ATUN VAN CAMPS LOMITO AGUA 184 GRS.	VAN CAMPS	\$ 1.136	184	
ATUN LOMITOS EN AGUA 170 GRS. MMPP	MMPP	\$ 838	170	79,8%
ATUN VAN CAMPS LOMITO ACEITE 184 GRS.	VAN CAMPS	\$ 1.117	184	
ATUN LOMITOS EN ACEITE 170 GRS. MMPP	MMPP	\$ 829	170	80,3%
JUREL TIPO SALMON 425 GRS. SAN JOSE	SAN JOSE	\$ 1.272	1	
JUREL AL NATURAL 425 GR MMPP	MMPP	\$ 979	1	77,0%
SALMON EN TROZO EN AGUA 170 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 2.371	1	
SALMON AL NATURAL MMPP 170 GRS	MMPP	\$ 1.985	1	83,7%
SALMON EN TROZO AHUMADO 170 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 2.291	1	
SALMON CON SABOR AHUMADO MMPP 170 GRS	MMPP	\$ 1.983	1	86,6%
SALMON EN TROZO EN ACEITE 170 GRS. RC	R.CRUSOE	\$ 2.219	1	
SALMON EN ACEITE MMPP 170 GRS	MMPP	\$ 1.813	1	81,7%
SARDINAS EN TOMATE 425 GRS.	VAN CAMPS	\$ 1.759	1	
SARDINA OVAL EN SALSA TOMATE 425GR	MMPP	\$ 1.421	1	80,8%
SARDINAS EN ACEITE 425 GRS.	VAN CAMPS	\$ 1.742	1	
SARDINA OVAL EN ACEITE 425GR	MMPP	\$ 1.454	1	83,4%
FONDOS DE ALCACHOFA P.CHOICE 410 GRS	PERFECT CHOICE	\$ 3.168	410	
CUARTOS DE ALCACHOFA 400 GRS MMPP	MMPP	\$ 1.985	400	64,2%
ARVEJITAS ESP. DOS CABALLOS 310 GRS.	DOS CABALLOS	\$ 419	310	
ARVEJITAS 300 GRS. MMPP	MMPP	\$ 363	300	89,4%
CHAMPIÑÓN LAMINADO ESMERALDA 400 GRS.	ESMERALDA	\$ 1.138	1	
CHAMPIÑONES LAMINADOS MMPP 400 GRS	MMPP	\$ 928	1	81,6%
CHAMPIÑONES ENTEROS ESMER. 400 GRS.	ESMERALDA	\$ 1.096	1	
CHAMPIÑONES ENTEROS MMPP 400 GRS	MMPP	\$ 949	1	86,6%
CHOCLITOS COCKTAIL 425 GRS.	ESMERALDA	\$ 958	1	
CHOCLITO COCKTAIL 425 GR MMPP	MMPP	\$ 738	1	77,0%

ESPARRAGOS VERDES ESMERALDA 425 GRS.	ESMERALDA	\$ 1.823	1	
ESPARRAGOS VERDE 425 GRS MMPP	MMPP	\$ 1.728	1	94,8%
ESPARRAGOS VERDES PERFECT CHOICE 330 GRS	PERFECT CHOICE	\$ 1.980	1	
ESPARRAGOS VERDE F.330 GRS MMPP	MMPP	\$ 1.713	1	86,5%
ESPARRAGO BLANCO P.CHOICE 330 GR	PERFECT CHOICE	\$ 1.765	1	
ESPARRAGOS BLANCOS 330 GRS MMPP	MMPP	\$ 1.703	1	96,4%
PALMITOS ENTEROS ESMER. 400 GRS.	ESMERALDA	\$ 1.840	1	
CORAZONES DE PALMITOS ENTEROS MMPP 400 GR	MMPP	\$ 1.371	1	74,5%
PALMITOS ENTEROS ESMER. 810 GRS.	ESMERALDA	\$ 3.098	810	
CORAZONES DE PALMITOS ENTEROS MMPP 800 GR	MMPP	\$ 2.781	800	90,9%
PALMITOS EN RODAJAS 810 GRS.	ESMERALDA	\$ 2.339	810	
PALMITOS RODAJAS MMPP 800 GR	MMPP	\$ 2.670	800	115,6 %
ALMENDRAS 100 GRS.	MARCO POLO	\$ 1.894	1	
ALMENDRA NATURAL 100 GRS. BOLSA	MMPP	\$ 2.041	1	107,7 %
MANI SALADO 180 GRS	EVERCRISP	\$ 935	180	
MANI SALADO MMPP 200G	MMPP	\$ 665	200	64,0%
MANI SIN SAL EVERCRISP 180G	EVERCRISP	\$ 940	180	
MANI SIN SAL MMPP 200G	MMPP	\$ 668	200	64,0%
MANÍ JAPONÉS 100 GRS	MARCO POLO	\$ 744	1	
MANI JAPONES SALADO 100 GR MMPP	MMPP	\$ 601	1	80,7%
NUT MIX MARCO POLO 350G	MARCO POLO	\$ 2.979	350	
MIX NATURAL 300 GRS. POTE	MMPP	\$ 2.455	300	96,1%
ACEITUNA AZAPA DON JUAN 200 GR	DON JUAN	\$ 1.258	1	
ACEITUNA AZAPA 200 GR	MMPP	\$ 1.021	1	81,2%
ACEITUNA HUASCO DON JUAN 200 GR	DON JUAN	\$ 1.153	1	
ACEITUNA HUASCO 200 GR	MMPP	\$ 953	1	82,6%
BRUSCHETTA ALCACHOFA PERFECT CHOICE 280G	PERFECT CHOICE	\$ 1.923	280	
PASTA DE ALCACHOFA F. 295 GRS MMPP	MMPP	\$ 2.000	295	98,7%
CABRITAS CARAMELO EVERCRISP 250 GRS	EVERCRISP	\$ 1.686	1	
CABRITAS LISTAS MMPP CARAMELO 250GR	MMPP	\$ 1.539	1	91,3%
PAPAS FRITAS 230 GRS T/A. LAYS	LAYS	\$ 1.117	1	
PAPAS FRITAS MMPP LISAS 250G	MMPP	\$ 1.004	1	89,9%
PAPAS FRITAS KRYZPO ORIGINAL 140G	KRYZPO	\$ 1.023	140	

PAPAS FRITAS ORIGINAL 150 G MMPP	MMPP	\$ 980	150	89,4%
PAPAS FRITAS KRYZPO CREMA CEBOLLA 140G	KRYZPO	\$ 1.024	140	
PAPAS FRITAS CREMA Y CEB. 142 MMPP	MMPP	\$ 1.032	142	99,4%
PAPAS FRITAS KRYZPO QUESO 140G	KRYZPO	\$ 1.026	140	
PAPAS FRITAS QUESO CHEDDAR 142 G MMPP	MMPP	\$ 1.001	142	96,2%
RAMITAS QUESO 270 GRS.	EVERCRISP	\$ 1.317	1	
RAMITAS QUESO MMPP 270G	MMPP	\$ 967	1	73,4%
RAMITAS SALADAS SUPER CARRE 270 GRS.	EVERCRISP	\$ 1.316	1	
RAMITAS SALADAS MMPP 270G	MMPP	\$ 974	1	74,0%
PEPINOS DILL EXTRA DON JUAN 200 GR	DON JUAN	\$ 1.149	1	
PEPINILLOS EXTRA 200GR.	MMPP	\$ 779	1	67,8%
AMERICANA DON JUAN 200 GR	DON JUAN	\$ 553	1	
SALSA AMERICANA 200GR	MMPP	\$ 458	1	82,8%
PICKLES SURTIDOS DON JUAN 200 GR	DON JUAN	\$ 865	1	
PICKLES 200GR	MMPP	\$ 560	1	64,7%
CARAMELO AMBROSITO 100 GRS. #313960	AMBROSOLI	\$ 661	1	
GOMITAS OSITOS MMPP 100 GR	MMPP	\$ 498	1	75,3%
GOMITAS FLIPY 100 GRS. #313385	AMBROSOLI	\$ 661	1	
GOMITAS DELFINES MMPP 100 GR	MMPP	\$ 500	1	75,6%
GOMITAS LOOP 100 GRS. #312765	AMBROSOLI	\$ 661	1	
GOMITAS RUEDITAS MMPP 100 GR	MMPP	\$ 498	1	75,4%
AZUCAR LIGHT IANSA 1KG	IANSA	\$ 1.836	1	
AZUCAR LIGHT SUCRALOSA MMPP 1 KG	MMPP	\$ 1.489	1	81,1%
NESCAFE TRADICIONAL 170 GRS. #11261036	NESCAFE	\$ 3.410	170	
CAFE INST. GRANULADO MMPP 200 GR.	MMPP	\$ 2.789	200	69,5%
NESCAFE TRADICION TARRO 100 GRS	NESCAFE	\$ 2.554	1	
CAFE INST. GRANULADO MMPP 100 GR.	MMPP	\$ 1.787	1	70,0%
AVENA INSTANTANEA QUAKER 900G	QUAKER	\$ 1.452	1	
AVENA INSTANTANEA 900 GR MMPP	MMPP	\$ 1.157	1	79,7%
AVENA QUAKER INSTANTANEA 500 GRS.	QUAKER	\$ 957	1	
AVENA INSTANTANEA 500 GRS MMPP	MMPP	\$ 771	1	80,6%
AVENA TRADICIONAL QUAKER 900G	QUAKER	\$ 1.539	1	
AVENA TRADICIONAL 900 GR MMPP	MMPP	\$ 1.108	1	72,0%
CEREAL QUADRITOS AVENA 370G	QUAKER	\$ 2.465	1	
CEREAL CUADRITOS MMPP 370 GR	MMPP	\$ 1.686	1	68,4%
AVENA QUAKER 500 GRS.	QUAKER	\$ 962	1	
AVENA TRADICIONAL 500 GRS MMPP	MMPP	\$ 741	1	77,0%

ZUCARITAS KELLOGG S 510 GRS.	KELLOGGS	\$ 2.356	510	
CEREAL AZUCARADO MMPP 500 GR	MMPP	\$ 1.747	500	75,6%
CEREAL ESTRELLITAS NESTLE 330 GR	NESTLE	\$ 1.589	330	
CEREAL ARITOS DE COLORES MMPP 340 GR	MMPP	\$ 1.543	340	94,2%
CORNFLAKES KELLOGG S 500 GRS.	KELLOGGS	\$ 2.651	1	
CEREAL CORN FLAKES MMPP 500 GR	MMPP	\$ 1.425	1	53,7%
CEREAL BAR FRUTOS ROJOS+YOGHURT 8 UN	COSTA	\$ 1.080	1	
BARRA DE CEREAL FRUTOS ROJOS MMPP 8 U	MMPP	\$ 840	1	77,8%
CEREAL BAR CHIPS CHOC COSTA 8 UN	COSTA	\$ 1.097	1	
BARRA DE CEREAL CHOCOLATE MMPP 8 U	MMPP	\$ 840	1	76,6%
CEREAL BAR FRUTAS+YOGHURT 8 UN	COSTA	\$ 1.076	1	
BARRA DE CER. FRUTOS + YOGURT MMPP 8U	MMPP	\$ 832	1	77,3%
CEREAL CHOCAPIC 400GR	NESTLE	\$ 1.385	1	
CEREAL CHOCOLATADO MMPP 400 GR	MMPP	\$ 1.513	1	109,3 %
CEREAL MONO BALLS 400 GR # 516889	COSTA	\$ 1.729	1	
CEREAL BOLITAS DE CHOCOLATE 500GR	MMPP	\$ 1.736	1	100,4 %
NATUR MAIZ FAMILIAR 300 GRS.	NATUR	\$ 1.822	1	
CEREAL NATURAL MAIZ 300 GRAMOS MMPP	MMPP	\$ 1.437	1	78,9%
NATUR TRIGO FAMILIAR 300 GRS.	NATUR	\$ 1.810	1	
CEREAL NATURAL TRIGO 300 GRAMOS MMPP	MMPP	\$ 1.518	1	83,9%
NATUR ARROZ FAMILIAR 300 GRS.	NATUR	\$ 1.805	1	
CEREAL NATURAL ARROZ 300 GRAMOS MMPP	MMPP	\$ 1.515	1	83,9%
NATUR MAIZ 100 GRS.	NATUR	\$ 911	1	
CEREAL NATURAL MAIZ 100 GRAMOS MMPP	MMPP	\$ 680	1	74,6%
NATUR ARROZ 100 GRS.	NATUR	\$ 912	1	
CEREAL NATURAL ARROZ 100 GRAMOS MMPP	MMPP	\$ 690	1	75,7%
NATUR TRIGO 100 GRS.	NATUR	\$ 906	1	
CEREAL NATURAL TRIGO 100 GRAMOS MMPP	MMPP	\$ 690	1	76,2%
LECHE CONDENSADA NESTLE 397 GR.#12001455	NESTLE	\$ 971	397	
LECHE CONDENSADA 395 GR MMPP	MMPP	\$ 788	395	81,6%
LECHE NIDO 1 + PROTECTUS STABILO 800 GRS.	NIDO	\$ 4.290	1	
LECHE EN POLVO ENTERA 800GR VITAMINIZADA	MMPP	\$ 3.668	1	85,5%
LECHE SVELTY DESCREMADA SOFTPACK 800 GRS.	NESTLE	\$ 3.905	1	

LECHE EN POLVO DESCREMADA 800GRS	MMPP	\$ 3.733	1	95,6%
NIDO SMDESCR19% FORTICRECE SFPK 840G	NIDO	\$ 4.968	840	
LECHE EN POLVO SEMI DESCREMADA 800GR	MMPP	\$ 3.654	800	77,2%
MERMELADA WATTS S/AZUCAR MORA 200 GRS.	WATTS	\$ 820	1	
MERMELADA MORA SN AZUC MMPP 200 GR	MMPP	\$ 622	1	75,8%
MERMELADA WATTS S/AZUCAR DURAZNO 200 GRS.	WATTS	\$ 821	1	
MERMELADA DURAZNO SN AZUC MMPP 200 GR	MMPP	\$ 601	1	73,1%
MERMELADA DURAZNO BOLSA 250 GRS.	WATTS	\$ 599	1	
MERMELADA DURAZNO MMPP 250 GR	MMPP	\$ 578	1	96,5%
MERMELADA DAMASCO BOLSA 250 GRS.	WATTS	\$ 606	1	
MERMELADA DAMASCO MMPP 250 GR	MMPP	\$ 563	1	93,0%
DULCE DE MEMBRILLO 500 GRS.	ECKART	\$ 1.014	1	
DULCE DE MEMBRILLO 500 GRS	MMPP	\$ 922	1	90,9%
DULCE DE MEMBRILLO 250 GRS.	ECKART	\$ 547	1	
DULCE DE MEMBRILLO 250 GRS	MMPP	\$ 466	1	85,1%
NUTELLA 350 GRS.	FERRERO	\$ 4.173	350	
CREMA DE AVELLANAS COCOA MMPP 400 G	MMPP	\$ 1.919	400	40,2%
MIEL DE ABEJA COLMENARES 1 KILO	COLMENAR ES V.A.	\$ 6.895	1	
MIEL DE ABEJAS 1 KILO MMPP	MMPP	\$ 6.389	1	92,7%
MIEL DE ABEJA COLMENARES 400 G	COLMENAR ES V.A.	\$ 3.205	400	
MIEL DE ABEJA 450 GRS. MMPP	MMPP	\$ 3.173	450	88,0%
MILO 300 GRS. STABILO #12002651	NESTLE	\$ 1.788	1	
ALIMENTO FORTIFICADO 300 GRS	MMPP	\$ 1.374	1	76,9%
NESQUIK CHOCOLATE 200 GRS.	NESTLE	\$ 1.106	1	
SABORIZANTE CHOCOLATE 200 GRS	MMPP	\$ 760	1	68,7%
NESQUIK FRUTILLA 500 GRS.	NESTLE	\$ 2.761	1	
SABORIZANTE FRUTILLA 500 GRS MMPP	MMPP	\$ 1.755	1	63,6%
NESQUIK FRUTILLA 200 GRS	NESTLE	\$ 1.112	1	
SABORIZANTE FRUTILLA200 GRS MMPP	MMPP	\$ 757	1	68,1%
NESQUIK VAINILLA 200 GRS. #12056883	NESTLE	\$ 1.108	1	
SABORIZANTE VAINILLA 200 GRS MMPP	MMPP	\$ 751	1	67,8%
TE CEYLAN PREMIUM 100 BOLS.	SUPREMO	\$ 2.313	1	
TE CEYLAN EN BOLSITA MMPP 100 UN.	MMPP	\$ 1.802	1	77,9%
TE LIPTON YELLOW LABEL 20 BOLS.	LIPTON	\$ 975	1	

TE CEYLAN EN BOLSITA MMPP 20 UN.	MMPP	\$ 546	1	56,0%
BICARBONATO REFINADO 30 GRS.	GOURMET	\$ 126	1	
BICARBONATO 30 GRS	MMPP	\$ 81	1	63,9%
CHOCOLATE AMARGO POLVO SABU 150GRS	SABU	\$ 983	1	
CHOCOLATE AMARGO 150 G MMPP	MMPP	\$ 738	1	75,1%
VAINILLA 100 CC.	GOURMET	\$ 619	1	
VAINILLA LIQUIDA 100 GRS	MMPP	\$ 586	1	94,8%
FLAN CHOCOLATE CON CAMELO 140 GRS	CARICIA	\$ 600	1	
FLAN CHOCOLATE MMPP 140 G	MMPP	\$ 572	1	95,5%
FLAN VAINILLA CON CAMELO 140 GRS	CARICIA	\$ 597	1	
FLAN VAINILLA MMPP 140 G	MMPP	\$ 576	1	96,4%
FLAN LUCUMA CON CAMELO 140 GRS	CARICIA	\$ 594	1	
FLAN LUCUMA MMPP 140 G	MMPP	\$ 579	1	97,5%
FLAN MANJAR CON CAMELO 140 GRS	CARICIA	\$ 581	1	
FLAN MANJAR MMPP 140 G	MMPP	\$ 577	1	99,3%
GELATINA FRAMBUESA 100 GRS	CARICIA	\$ 439	1	
GELATINA FRAMBUESA MMPP 100 GR	MMPP	\$ 389	1	88,6%
GELATINA NARANJA 100 GRS	CARICIA	\$ 435	1	
GELATINA NARANJA MMPP 100 GR	MMPP	\$ 389	1	89,4%
ALIM. PERRO MASTER DOG CARNE 3 KG.	MASTER DOG	\$ 5.812	1	
ALIMENTO PARA PERRO ADULTO CARNE Y CEREALES 3 KG	MMPP	\$ 3.930	1	67,6%
ALIM. MASTER DOG VETEADO RAZAS PEQ 3KG	MASTER DOG	\$ 7.425	1	
ALIMENTO P. RAZAS PEQUEÑAS MMPP 3 KG	MMPP	\$ 4.655	1	62,7%
DOG CHOW ADULTO RAZAS PEQUEÑAS 1.5KG	DOG CHOW	\$ 5.056	1	
ALIMENTO P. RAZAS PEQUEÑAS MMPP 1.5 KG	MMPP	\$ 2.426	1	48,0%
DOG CHOW ADULTO RAZAS MEDIANAS Y GDE 8KG	DOG CHOW	\$ 15.476	1	
ALIMENTO PARA PERRO ADULTO CARNE Y CEREALES 8 KG	MMPP	\$ 9.249	1	59,8%
DOG CHOW ADULTO RAZAS PEQUEÑAS 8KG	DOG CHOW	\$ 16.096	1	
ALIMENTO P. RAZAS PEQUEÑAS MMPP 8 KG	MMPP	\$ 10.848	1	67,4%
MASTER DOG OMEGA CARNE-ARROZ-VEGETALES 15KG	MASTER DOG	\$ 17.914	1	
ALIMENTO PARA PERRO ADULTO CARNE Y CEREALES 15 KG	MMPP	\$ 11.489	1	64,1%
PEDIGREE SOBRES ADUL RP POLLO CIG 100G	PEDIGREE	\$ 460	1	

ALIMENTO HUMEDO POLLO MMPP 100GR	MMPP	\$ 337	1	73,2%
ALIM HUMEDO CARNE SOBRE PEDIGREE 100 GR	PEDIGREE	\$ 462	1	
ALIMENTO HUMEDO CARNE MMPP 100GR	MMPP	\$ 356	1	77,0%
ALIM. PERRO MASTER DOG CACHORRO 3 KLS.	MASTER DOG	\$ 7.373	1	
ALIMENTO PARA PERRO CACHORRO CARNE Y LECHE 3 KG	MMPP	\$ 6.089	1	82,6%
ALIMENTO MASTER DOG CACHORRO 8KG	MASTER DOG	\$ 13.524	1	
ALIMENTO PARA PERRO CACHORRO CARNE Y LECHE 8 KG	MMPP	\$ 13.789	1	102,0 %
ALIMENTO CAT CHOW ADULTOS DELI MIX 3KG	CAT CHOW	\$ 10.150	1	
ALIMENTO PARA GATO SABORES DEL MAR 3 KG	MMPP	\$ 5.842	1	57,6%
ALIM. MASC. GATITOS CAT CHOW 1 KG	CAT CHOW	\$ 3.920	1	
ALIMENTO PARA GATO SABORES DEL MAR 1 KG	MMPP	\$ 2.330	1	59,4%