



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE CATEGORÍAS PARA INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS
DE MARCAS PROPIAS EN CADENA DE SUPERMERCADO MAYORISTA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DIEGO ANDRÉS BARRIENTOS LALANNE

PROFESOR GUÍA:
LUIS ABURTO LAFOURCADE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RICARDO MONTOYA MOREIRA
CLAUDIO PIZARRO TORRES

**SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2014**

EVALUACIÓN DE CATEGORÍAS PARA INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE MARCAS PROPIAS EN CADENA DE SUPERMERCADO MAYORISTA

En distintos países del mundo, las cadenas de retail han desarrollado programas de marcas propias con la finalidad de entregar a sus clientes productos similares a las marcas tradicionales, pero generalmente a un costo menor. Existen diversos estudios que analizan las condiciones de mercado que favorecen la adopción de marcas propias y el efecto sobre la demanda, por ejemplo. Sin embargo, en la literatura no existe una metodología clara sobre cómo elegir categorías para introducir estos productos.

El presente trabajo de título tiene como objetivo definir criterios para evaluar y seleccionar categorías de un supermercado mayorista para introducir marcas propias. Estos criterios tienen que ver con la forma de operar distintos indicadores y la definición de reglas para seleccionar las mejores categorías. La metodología contempla la evaluación de 73 categorías que concentran el 84% de las ventas del supermercado.

En primer lugar se identifican los criterios actuales de introducción en distintos supermercados, para analizar oportunidades en la materia. Luego, se diseñan y calculan 9 indicadores transaccionales en base a factores que explican la expansión de marcas propias en una categoría. A continuación, se utiliza la técnica ACP para reducir la dimensionalidad de estas variables, y posteriormente se incluye una dimensión que incorpora la disposición a comprar marcas propias por parte de los clientes.

Para la definición de criterios se utiliza un enfoque de simulaciones, en las que se varía de forma aleatoria cada uno de los ponderadores de cada dimensión para analizar cómo varían los resultados bajo múltiples condiciones y encontrar soluciones robustas. Además, se realiza un análisis de sensibilidad para ver cómo cambia la solución cuando no se considera cada una de estas dimensiones.

A partir de los resultados obtenidos se concluye que las mejores categorías para introducir marcas propias son “Huevo Empacado”, “Aceite Comestible” y “Frijoles”. Además, de los diez indicadores utilizados, “Aceite Comestible” tiene un mejor desempeño que el promedio en 8 de estos y es mejor que las otras dos categorías en 6, por lo que la cadena debiese enfocarse en primer lugar en esta categoría.

Finalmente, utilizando las ventas del 2012 de la marca con menor share en cada categoría y un margen promedio del 25%, se estima a grueso modo una ganancia total de entre MXN\$ 3.356.885 (USD\$ 252.133) y MXN\$ 4.581.984 (USD\$ 344.149) el primer año, dependiendo principalmente de la participación que se proyecte en la categoría “Aceite Comestible”. Por último, como trabajo futuro, es importante validar la disposición de compra con clientes del mismo país y del supermercado, estimar correctamente el market share en las categorías seleccionadas y validar la metodología en un supermercado similar que comercialice marcas propias.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría comenzar agradeciendo a Dios por todo lo que he recibido en esta vida. Me siento tremendamente afortunado por todo lo que tengo y he logrado, y tengo la plena convicción de que me esperan cosas mucho mejores en el futuro.

Agradecer también a mi familia, y en especial a mis padres, por todo el cariño y confianza que me han entregado durante mi vida y carrera profesional. Gracias a ellos he podido adquirir distintas herramientas, capacidades y habilidades, con las que he podido enfrentar numerosos desafíos y poder llegar muy lejos. Siempre creyeron en mí y ahora puedo estar orgulloso de decirles que he cumplido.

También quiero agradecer a mi polola Carmen Luz, por su apoyo y cariño incondicional entregado durante todo el proceso de titulación. Junto a ella viví momentos de triunfos y derrotas, pero siempre estuvo ahí para celebrar o ayudarme a levantarme en momentos difíciles y seguir adelante. Te agradezco enormemente por tu alegría, amor, paciencia, comprensión, buena disposición y por estar junto a mí en todo momento.

Agradezco a todos los amigos que conocí en mi vida universitaria, pero por sobre todo a Daría y Gonzalo. En ellos pude encontrar un equipo de trabajo de alto nivel en numerosos cursos y una tremenda amistad. Gran parte de mis triunfos y logros en la carrera se deben en parte al trabajo con ellos, por lo que les agradezco los buenos momentos vividos, además de aquellos difíciles que sirvieron para aprender y crecer.

Gracias a la gente con la que pude trabajar en Penta, por tener siempre una excelente disposición por ayudarme con mi trabajo, resolver mis dudas y capacitarme si fuese necesario. En especial agradecer a Camila Sidgman por creer en mí y confiar en mis capacidades, por sus consejos y por ayudarme cuando me costó.

Muchas gracias a Luis Aburto, quién cumplió notablemente la labor de profesor guía. Gracias por toda su ayuda, orientación y exigencia durante el proceso. Ahora comprendo que al poner en duda reiteradas veces lo que hice y exigirme cada vez más, pude descubrir lo que realmente puedo lograr.

Finalmente, quisiera agradecer a los profesores Ricardo Montoya y Claudio Pizarro. Si bien fueron parte de la comisión de mi trabajo de título y me guiaron en distintas ocasiones, rescato muchísimo todo lo que aprendí de ellos durante la carrera. Además de ser excelentes docentes, son unas muy buenas personas con las cuales pude sentirme muy en confianza y aprender mucho de su experiencia y vida profesional.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
3. OBJETIVOS	6
3.1 Objetivo General	6
3.2 Objetivos Específicos	6
4. METODOLOGÍA.....	6
4.1 Estudio de criterios actuales de introducción	6
4.2 Identificación de recursos disponibles.....	7
4.3 Diseño y cálculo de indicadores	7
4.4 Definición de criterios	7
4.5 Evaluación de categorías	8
4.6 Resultados obtenidos y conclusiones	8
5. ALCANCES	9
6. RESULTADOS ESPERADOS.....	9
7. MARCO CONCEPTUAL.....	10
7.1 Marcas Propias	10
7.2 Factores que facilitan introducción de marcas propias.....	11
7.2.1 Factores relacionados a la oferta	11
7.2.2 Factores relacionados a la demanda	11
7.3 Gestión de Categorías	12
7.4 Análisis de Componentes Principales	13
8. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE DATOS.....	16
8.1 Datos Disponibles	16
8.1.1 Datos Transaccionales.....	17
8.1.2 Maestro de Productos	17
8.2 Análisis de la Cadena.....	17
8.2.1 Evolución de Ventas y Clientes	17
8.2.2 Evolución de Transacciones y Ticket Promedio	18
8.3 Análisis de Categorías	19
8.3.1 Mapa de Roles de Categorías.....	20
8.3.2 Participación en ventas	21

8.3.3 Presencia en boletas.....	21
8.3.4 Ticket Promedio	22
8.3.5 Penetración de Clientes	22
9. DESARROLLO METODOLÓGICO	25
9.1 Proceso actual de introducción de Marcas propias	25
9.1.1 Cuadro Resumen Situación Actual.....	25
9.1.2 Aprendizajes y Oportunidades	26
9.2 Diseño y Cálculo de Indicadores	27
9.2.1 Volumen de la Categoría.....	27
9.2.2 Crecimiento de la Demanda.....	28
9.2.3 Estructura de Mercado	28
9.2.4 Diferenciación	29
9.2.5 Innovación.....	31
9.2.6 Sensibilidad a la Marca	31
9.2.7 Sensibilidad al Precio	34
9.3 Definición de criterios de evaluación	37
9.3.1 Ponderación inicial de indicadores	38
9.3.2 Análisis de Componentes Principales	39
9.3.3 Disposición a comprar marcas propias	43
9.3.4 Simulación de escenarios	45
10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	47
11. ANÁLISIS DE CATEGORÍAS SELECCIONADAS.....	49
11.1 Fortalezas y Debilidades en cada indicador	49
11.2 Estimación de beneficios para la cadena	51
12. CONCLUSIONES.....	53
13. LIMITACIONES Y TRABAJO FUTURO	56
14. BIBLIOGRAFÍA	57
15. ANEXOS	59
15.1 Anexo 1: Árbol de descomposición de venta a nivel cadena	59
15.2 Anexo 2: Detalle entrevistas proceso actual de introducción	60
15.3 Anexo 3: Consolidado de indicadores a nivel de categorías	64
15.4 Anexo 4: Ranking ponderando por igual cada indicador	67

15.5 Anexo 5: ACP utilizando auto valores mayores a 1.....	68
15.6 Anexo 6: ACP fijado en 4 factores.....	70
15.7 Anexo 7: ACP fijado en 5 factores.....	72
15.8 Anexo 8: Puntuaciones factoriales para cada categoría	74
15.9 Anexo 9: Ranking ponderando por igual cada factor.....	77
15.10 Anexo 10: Extracto encuesta marcas propias	78
15.11 Anexo 11: Respuestas de Encuestas.....	79
15.12 Anexo 12: Ranking Simulación.....	81
15.13 Anexo 13: Ranking Simulación, sin “Competitividad”	82
15.14 Anexo 14: Ranking Simulación, sin “Surtido”	83
15.15 Anexo 15: Ranking Simulación, sin “Crecimiento”	84
15.16 Anexo 16: Ranking Simulación, sin “Tamaño”	85
15.17 Anexo 17: Ranking Simulación, sin “Elasticidad”	86
15.18 Anexo 18: Ranking Simulación, sin “Encuestas”	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Gráfico 1: Participación industria del retail en Chile 2012	1
Gráfico 2: Mayores cuotas de mercado de marcas propias en Europa 2013	2
Gráfico 3: Crecimiento de ventas y número de clientes	18
Gráfico 4: Evolución número transacciones y ticket promedio	19
Gráfico 5: Mapa de Roles año 2012	20
Gráfico 6: Comparación Indicadores "Participación" y "Crecimiento"	23
Gráfico 7: Comparación indicadores "Ticket Promedio" y "Número de Marcas"	24
Gráfico 8: Comparación indicadores "Crecimiento" y "Número de Marcas"	37
Ilustración 1: Estructura Base de Datos	16
Ilustración 2: Árbol de descomposición de venta a nivel cadena	59
Tabla 1: Medida de adecuación muestral KMO	14
Tabla 2: Mejores y peores cinco categorías en Participación	21
Tabla 3: Mejores y peores cinco categorías en Presencia	21
Tabla 4: Mejores y peores cinco categorías en Ticket Promedio	22
Tabla 5: Mejores y peores cinco categorías en Penetración	22
Tabla 6: Cuadro resumen situación actual MP	25
Tabla 7: Categorías con mejor y peor Participación	27
Tabla 8: Categorías con mejor y peor crecimiento	28
Tabla 9: Categorías con mayor y menor número de marcas	29
Tabla 10: Categorías menos y más diferenciables, según número de atributos	30
Tabla 11: Categorías menos y más diferenciables, según máximo de productos	30
Tabla 12: Categorías menos y más innovadoras	31
Tabla 13: Categorías menos y más sensibles a las marcas, utilizando Switchers	33
Tabla 14: Categorías menos y más sensibles a las marcas, utilizando Herfindahl	34
Tabla 15: Categorías más y menos sensibles al precio	35
Tabla 16: Tabla Resumen Indicadores	36
Tabla 17: Ranking de categorías con igual ponderación de indicadores	38
Tabla 18: Comunalidades ACP utilizando 3 factores	40
Tabla 19: Comunalidades ACP utilizando 4 factores	40

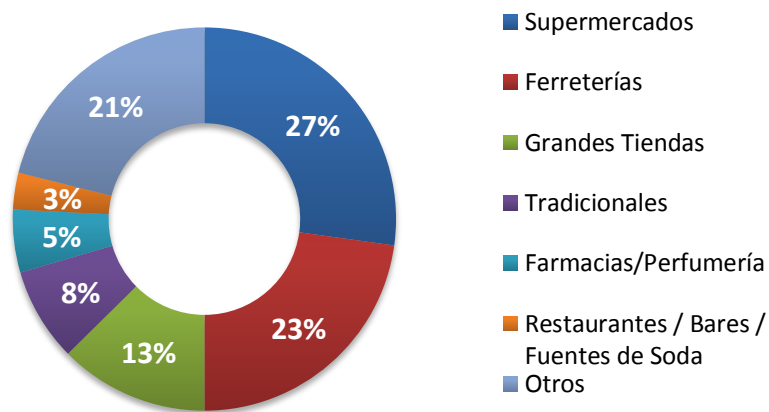
Tabla 20: Ranking de categorías con igual ponderación de factores	42
Tabla 21: Puntajes Encuesta.....	43
Tabla 22: Categorías con mejor y peor puntuación encuestas.....	44
Tabla 23: Ranking simulación – Mejores categorías	45
Tabla 24: Ranking simulación - Peores categorías	46
Tabla 25: Categorías Persistentemente Mejores	46
Tabla 26: Permanencia en TOP 10	48
Tabla 27: Desempeño categorías respecto al promedio en cada variable	49
Tabla 28: Comparación entre categorías en cada variable	50
Tabla 29: Beneficios estimados utilizando marca con menor Market Share	51
Tabla 30: Beneficio utilizando 1% del MS de Aceite	52
Tabla 31: Beneficios utilizando marcas de Aceite que tengan MS menor al 1%	52

1. INTRODUCCIÓN

La industria del retail en Chile representó, el año 2012, un 21% del PIB nacional, con ventas de US\$ 56,2 billones y un crecimiento del 8,8% respecto al año anterior [1]. Para el mismo año, este sector representó en México cerca del 21% de su producto interno bruto y un crecimiento cercano al 9% [2]. Esto refleja el gran impacto que tiene esta industria en la economía de ambos países.

Esta industria está compuesta principalmente por supermercados, grandes tiendas, ferreterías, farmacias y almacenes tradicionales. De estos, los supermercados representan un sector importante en las ventas de la industria. En el año 2012, generaron un 35% de las ventas en México [3], mientras que en Chile obtuvieron un 27% de participación, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Participación industria del retail en Chile 2012



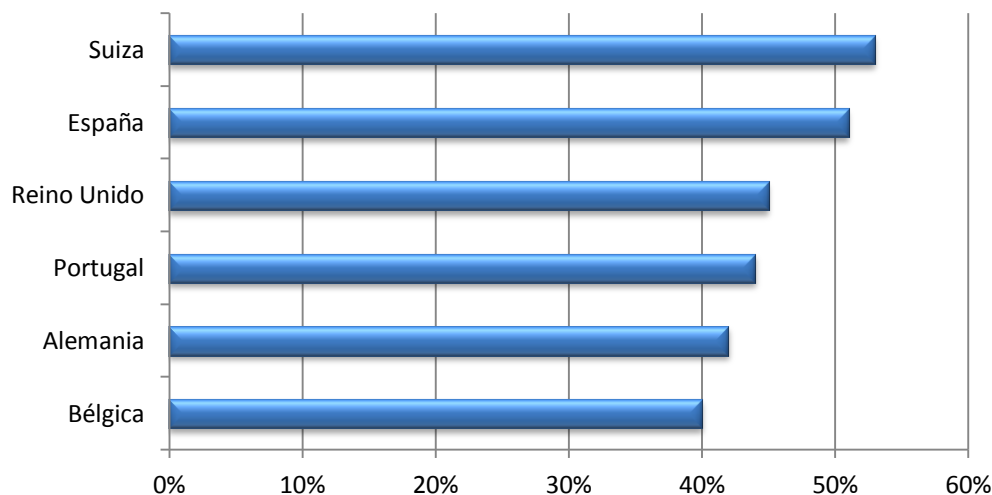
Fuente: Datos del INE, Banco Central y Nielsen utilizados en [1]

Dentro de la industria de supermercados, existen los denominados mayoristas, los cuales se caracterizan por ser un formato “híbrido”, ya que atienden por una parte a dueños de negocios, y por otra, a consumidores finales. Este sector ha ido ganando espacios en diversos países de Latinoamérica, sobre todo dentro del rubro de almaceneros. Además, enfrentan un desafío diferente a los canales minoristas, ya que las ocasiones de compra son diferentes y la oferta de productos es distinta, por lo general de mayor gramaje y menor precio por gramo [4].

Dentro del mix de productos que ofrecen las distintas cadenas de supermercados, tanto en Chile como a nivel internacional, existen los denominados productos de marcas propias, los cuales son encargados a proveedores tradicionales, pero cuya introducción y comercialización están a cargo de la empresa de retail. Las principales ventajas de estos productos son un aumento de márgenes por una disminución de costos, aumento en el poder de negociación con proveedores, diferenciación de la competencia, aumento en la eficiencia y mayor fidelidad, entre otros [5].

Con el paso del tiempo, las marcas propias han adquirido una mayor aceptación y consolidación a nivel internacional, principalmente en países europeos, jugando un rol fundamental en las compras de los clientes.

Gráfico 2: Mayores cuotas de mercado de marcas propias en Europa 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de [6]

A pesar de que en países como Chile y México la participación de marcas propias es menor, la que está entre un 10% y 12%, los mayores márgenes obtenidos por una disminución en costos y un mejor reconocimiento por parte de los clientes sugieren un gran potencial de desarrollo y crecimiento [7].

Se han realizado diversos estudios en cuanto a la introducción de marcas propias en supermercados. En particular, en [8], [9] y [10] se analizan las condiciones de mercado que favorecen la adopción de estos productos, el efecto sobre la demanda y el nivel de fracaso o éxito obtenido por diferentes cadenas. Sin embargo, en la literatura no hay suficiente información sobre cómo elegir categorías para la introducción de este tipo de productos.

Es por esto que el presente trabajo de título tiene como objetivo definir criterios de evaluación y selección de categorías para introducir productos de marcas propias dentro de un supermercado mayorista, a partir del diseño de indicadores basados en conclusiones de investigaciones anteriores e información utilizada en la gestión de categorías.

Este estudio es llevado a cabo en un supermercado mayorista mexicano, cuya información transaccional es provista por la empresa Penta Analytics. En el presente informe se detalla la metodología utilizada para poder lograr este objetivo, alcances y resultados esperados. Finalmente, se exponen los resultados obtenidos y las conclusiones acerca del trabajo realizado.

2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto consiste en evaluar y seleccionar aquellas categorías de un supermercado mayorista en las cuales existan oportunidades comerciales para la introducción de marcas propias. Esto, a partir del diseño de indicadores basados en conclusiones obtenidas de investigaciones anteriores e información utilizada en la gestión de categorías.

De acuerdo con datos del Centro de Estudios del Retail [7], en 2011 las marcas propias representaron un 10% de las ventas totales de los supermercados en Chile, tres puntos porcentuales más que el año 2010. En cambio, en cadenas internacionales como Tesco y Carrefour, las ventas de marcas propias alcanzaron un 50% y 25%, respectivamente. Los mayores márgenes son el principal motivo por el que los supermercados entran al negocio de las marcas propias, pues los grandes volúmenes de compra permiten a los retailers negociar a precios convenientes. El ahorro puede variar desde un 6% a un 60%, según la categoría. Otras ventajas asociadas son un aumento en la eficiencia, mayor poder de negociación con proveedores, aumento en la fidelidad de los clientes y diferenciación de la competencia, entre otros [5].

En Julio de 2010, *AC Nielsen* reveló que un 60% de los consumidores de 55 países de Asia Pacífico, Europa, América del Norte y Medio Oriente/África llenaron sus despensas con marcas propias [11]. Por otra parte, según un estudio llevado a cabo por *Kantar Worldpanel*, la importancia de las marcas propias en Chile es transversal en los distintos grupos socioeconómicos. Segmentos D y E destinan 8,4% del gasto anual, mientras que el ABC1 gasta un 5,2% [12]. Según este estudio, entre abril de 2011 y marzo de 2012, el 98% de los hogares chilenos adquirió alguna marca propia.

Ahora bien, dado que el estudio se llevará a cabo en un supermercado mayorista ubicado en México, es importante conocer la situación de las marcas propias en dicho mercado. De acuerdo a [13], el 93% de los hogares compró marcas propias durante el 2012. Son un mercado en desarrollo y con gran potencial que está generando confianza, en el que cada vez hay más consumidores que están comprando y probando. Esto resalta la importancia que tiene este tipo de productos, tanto en Chile, México y otros países en el mundo.

En [8], [9] y [10] se analizan las condiciones que favorecen la adopción de los productos de marcas propias, el efecto sobre la demanda y el nivel de fracaso o éxito obtenido por diferentes retailers. Sin embargo, en la literatura no hay suficiente información empírica o una metodología clara sobre cómo elegir categorías para la introducción de este tipo de productos.

La gestión de categorías, entendida como “*la administración de productos relacionados como unidades de negocio para generar mejores resultados comerciales y entregar un mayor valor al cliente*” [14], utiliza una serie de indicadores para evaluar el desempeño comercial en cada categoría. Junto con esto, existe una serie de factores que facilitan la introducción de productos de marcas propias en distintas categorías, obtenidas a partir de los trabajos de Martínez [15], Pons [16] y Sethuraman [17], los cuales se explican a continuación:

- “Cuanto mayor sea el volumen en ventas de la categoría, más fácil será la penetración de marcas propias”.
- “Si la demanda en la categoría es creciente, mayores posibilidades habrá para la penetración de marcas propias”.
- “La introducción de marcas propias resultará más fácil en mercados fragmentados frente a situaciones de competencia entre pocas (grandes) empresas”.
- “Cuanto mayores sean las dimensiones de diferenciación que ofrezca la categoría, menores posibilidades habrá para la expansión de marcas propias”.
- “Cuanto mayor sea el grado de innovación existente en la categoría, menor será la cuota de mercado de marcas propias”.
- “Conforme mayor sea la sensibilidad al precio del consumidor, mayores posibilidades presentará la penetración de marcas propias”.
- “Cuanto más leales sean los consumidores a las marcas nacionales, más complicada resultará la expansión de la marca propia”.

Por lo tanto, es posible utilizar ambas fuentes de información para confeccionar indicadores cuantitativos y evaluar de forma analítica oportunidades existentes en distintas categorías ofrecidas por una cadena de retail. Ahora bien, a pesar de que cada uno de los factores anteriores no se testean o validan en el presente trabajo y pueden ponerse en duda, esta memoria considera las premisas y conclusiones de los trabajos mencionados anteriormente como un punto de partida para el desarrollo de una metodología de selección de categorías adecuada y certera.

De acuerdo a Hoch y Banerji [9] es intuitivo que, dado que los recursos son escasos, los esfuerzos deberían colocarse según el tamaño de la categoría y la rentabilidad. Esto tiene que ver con el hecho de que en categorías rentables más grandes, es menos probable que las marcas propias atraigan competencia de las marcas nacionales. Otras variables a considerar para el éxito en la introducción de marcas propias son la calidad de los productos, factibilidad de producción, comportamiento de los consumidores y dinamismo de la categoría, entre otros, por lo que la decisión de qué categoría elegir no es una tarea sencilla.

En base a entrevistas realizadas a Wal-Mart Chile, Tottus y Jumbo, es posible complementar el punto anterior. Si bien cada una de estas cadenas tiene sus propios criterios para elegir en qué categorías introducir marcas propias, las tres concuerdan en que es necesario que la producción sea factible, exista una oportunidad basada en la estrategia de la categoría, y que los volúmenes de venta y márgenes asociados sean atractivos. Sin embargo, también es necesario tener en cuenta otros factores que brinden un rango de información más amplio.

Un ejemplo de esto es lo que sucedió hace un tiempo en supermercados Tottus, en la categoría “Cerdo Empaquetado”, en la que hubo un proveedor que le ofreció a la cadena hacerse cargo de producir su marca propia, cumpliendo con la condición de factibilidad. Sin embargo, Tottus no tuvo en consideración el desempeño comercial de la categoría, la competencia y el comportamiento de los clientes. Resultó que la categoría era poco atractiva comercialmente, hubo una mala ejecución por parte de los proveedores, el producto fue mal aceptado por la gente y se produjo una competencia muy fuerte con las marcas establecidas, lo que obligó a sacar dichos productos. Por lo tanto, no basta con encontrar un proveedor que elabore el producto de marca propia, sino que debe ser de calidad y además hay que considerar otros factores como el desempeño de la categoría, estructura del mercado y comportamiento de sus clientes, entre otros.

Al considerar muchas variables se complejiza el problema, ya que puede darse que una parte de estas arrojen que cierta categoría es una buena candidata para la introducción de marcas propias, pero que otras indiquen lo contrario. Por lo tanto, al utilizar numerosas fuentes de información se enriquece la toma de decisión, pero se vuelve difícil manipular todas las variables para determinar cuáles son las mejores categorías.

Ahora bien, una interrogante que puede surgir es la siguiente: ¿Por qué invertir tantos esfuerzos en evaluar categorías para introducir marcas propias? O en otras palabras, ¿Cuáles son los costos de elegir una categoría sin invertir mucho tiempo en su elección? Dentro de las entrevistas señaladas anteriormente, en Jumbo explican que un costo importante por una mala evaluación es el costo de oportunidad del espacio en góndola, es decir, lo que se deja de ganar con productos de otros proveedores que podrían ser más rentables, por incluir en el mix estos productos de marcas propias. Además, existen otros costos asociados a la manufactura, en donde pueden existir contratos de niveles mínimos de producción, y pérdida de la fidelidad del cliente, ya que se puede generar una mala experiencia si el producto es de mala calidad o si de un momento a otro desaparece. Por lo tanto, es importante contar con una metodología de evaluación cuidadosa para introducir estos productos, ya que una mala selección implicaría distintos costos para la cadena, más allá de sólo aquellos asociados a la producción.

El formato mayorista enfrenta un desafío diferente a los canales minoristas, ya que las ocasiones de compra son diferentes y la oferta de productos es distinta, por lo general de mayor gramaje y menor precio por gramo [3]. La mayoría de los estudios realizados sobre marcas propias en supermercados son a nivel de minoristas, por lo que una de las complejidades de este proyecto es adaptar las conclusiones de investigaciones pasadas al caso del formato mayorista.

Por ejemplo, un factor relacionado al comportamiento de los clientes señala que *“cuanto más leales sean los consumidores a las marcas establecidas, más complicada resultará la expansión de marcas propias en dicha categoría”*. Para el caso de un formato minorista, se podría considerar que aquellas personas que prueban sostenidamente más de una marca en cierta categoría no son leales a las marcas.

Sin embargo, para el caso de un supermercado mayorista es diferente, ya que, al atender diversos tipos de clientes con diferentes ocasiones de compra, el número de marcas que compra cada uno puede variar, y por ende, el concepto de lealtad cambia.

Complementando con lo anterior, Ignacio Pons, analista de Euromonitor International [18], sostiene que el fenómeno de marcas propias crece año a año de manera sostenida y todavía falta mucho por recorrer.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Desarrollar una metodología para evaluar y seleccionar categorías de un supermercado mayorista, para introducir productos de marcas propias.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar criterios actuales de introducción de marcas propias en distintos supermercados, para detectar oportunidades en la materia.
- Definir criterios para evaluar la introducción de marcas propias en distintas categorías, a partir del diseño de indicadores basados en conclusiones de investigaciones anteriores e información utilizada en la gestión de categorías.
- Evaluar y seleccionar, a partir de datos transaccionales de un supermercado mayorista, aquellas categorías con mayores oportunidades comerciales para introducir marcas propias.

4. METODOLOGÍA

Para poder desarrollar los objetivos planteados anteriormente, se seguirá una metodología de seis etapas, las cuales se describen a continuación:

4.1 Estudio de criterios actuales de introducción

Para conocer la importancia que existe hoy en día en marcas propias y los criterios que se utilizan para introducir estos productos en distintas cadenas de supermercados, se realizará una investigación a partir de entrevistas en profundidad, para abordar los siguientes puntos:

- Levantar el proceso de introducción de marcas propias, la importancia que tienen para el retail y oportunidades que existen en la materia.
- Identificar la información y criterios utilizados actualmente para decidir en qué categorías introducir marcas propias.

4.2 Identificación de recursos disponibles

En esta etapa se deben identificar los datos con los cuales se llevará a cabo el estudio. Dado que uno de los principales objetivos de esta memoria es definir criterios de evaluación de categorías para introducir productos de marcas propias dentro de un supermercado mayorista, se deben identificar los datos con que los administradores de esta cadena cuentan, de manera de saber qué indicadores se pueden construir para la confección de dichos criterios.

4.3 Diseño y cálculo de indicadores

Para la definición de criterios de evaluación hay que calcular una serie de indicadores a nivel de categoría, basados en conclusiones obtenidas de investigaciones anteriores e información utilizada en la gestión de categorías.

De acuerdo a Martínez [15], Pons [16] y Sethuraman [17], existen distintos factores que permiten comprender la expansión de marcas propias a nivel de categoría de productos. De estos, cinco están relacionados a la oferta y desempeño de la categoría, y dos a la demanda. La explicación de estos factores se encuentra en el capítulo "Marco Conceptual".

A partir de los datos con los que se dispone del supermercado en el que se aplicará la evaluación, se construirán indicadores que permitan explicar los distintos factores mencionados anteriormente.

4.4 Definición de criterios

Utilizando los indicadores calculados en la etapa anterior, se definirán distintos criterios para analizar si una categoría presenta oportunidades comerciales para la introducción de productos de marcas propias.

Dado que se cuenta con diversas variables, surgen dudas respecto a los valores que debiesen tomar, cuál (es) es (son) más importante (s) y la forma en que se deben manipular y ponderar para determinar las mejores categorías. Por lo tanto, la definición de criterios tiene que ver con la forma en que se operan los distintos indicadores, para así determinar la mejor forma de combinar la información disponible.

Una parte importante del análisis comprende la aplicación de un ACP (Análisis de Componentes Principales), para agrupar variables que estén correlacionadas y reducir la dimensionalidad del problema. Además, se simularán una serie de escenarios, variando de forma aleatoria los ponderadores asociados a cada dimensión, con el fin de evaluar cómo varían los resultados bajo múltiples condiciones. A partir de esto, se definirán reglas para determinar cuáles son las mejores categorías para introducir marcas propias.

4.5 Evaluación de categorías

En base a los criterios definidos en el punto anterior, se evaluarán aquellas categorías que estén dentro del alcance del proyecto. Debido a que el supermercado cuenta con un gran número de categorías, y que de acuerdo a [9] los esfuerzos deberían colocarse en categorías de mayor tamaño dado que los recursos son escasos, el proyecto contempla la evaluación de las 76 categorías que explican el 95% de las ventas de la cadena.

Ahora bien, dentro de esas 76 categorías, se excluirán del análisis a “Cigarros”, “Telefonía” y “Tarjetas Telefónicas”, ya que pertenecen a mercados muy regulados, competitivos y poco factibles de producir marcas propias.

Por lo tanto, la metodología contempla evaluar las 73 categorías restantes con mayor participación, las cuales explican aproximadamente el 84% de las ventas.

Dado que el supermercado del cual se hace cargo el estudio aún no ha incursionado en marcas propias, es importante comenzar con aquellas categorías que presentan mayor importancia en términos de venta, y no tratar de evaluar el total de categorías que ofrece, ya que implica un costo mayor en términos de manipulación y análisis de datos.

4.6 Resultados obtenidos y conclusiones

Finalmente, se procederá a elaborar un reporte con los resultados, señalando las categorías con mayor potencial para la introducción de marcas propias. Además, se realizará un análisis de estas categorías en base a las variables y dimensiones utilizadas en la definición de criterios, para así determinar que indicadores benefician y/o perjudican a dichas categorías.

5. ALCANCES

El alcance de esta memoria es definir criterios de evaluación de categorías en un supermercado mayorista para la introducción de marcas propias. Como se explicó anteriormente, se evaluarán aquellas que explican cerca del 84% de las ventas, haciendo un total de 73 categorías de entre 235. Esto constituye un punto de partida, por lo que para trabajos futuros podría considerarse el total de categorías.

Sin embargo, hay una serie de ámbitos que están fuera del alcance de este proyecto, los cuales se describen a continuación:

- No se realizará una implementación táctica, o en otras palabras, no se desarrollará una metodología de introducción, en donde se considera el precio, surtido y espacio en góndola, entre otras variables.
- No se buscará estimar los efectos sobre la categoría en la que se podría introducir un producto de marca propia, ni tampoco cómo se vería afectada la demanda de los consumidores.
- La aplicación es a un supermercado mayorista y no a otro formato de retail.
- El análisis de datos es a partir de transacciones de un supermercado particular, por lo que los resultados pueden ser distintos en otras cadenas.
- Sólo se realizarán recomendaciones sobre aquellas categorías en las que existan oportunidades comerciales, más no se implementarán dichas recomendaciones.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Con el presente trabajo de título se espera obtener, al menos, los siguientes resultados:

- Descripción de los criterios utilizados hoy en día para introducir marcas propias en distintas cadenas de supermercado.
- Definición de criterios de evaluación de categorías, aplicado a un supermercado mayorista.
- Selección de categorías que presenten oportunidades comerciales para introducir marcas propias, a través de una evaluación y análisis de la data transaccional de un supermercado mayorista.
- Elaboración de un reporte con resultados obtenidos, señalando categorías con mayor potencial para introducir marcas propias.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1 Marcas Propias

En esta sección se describen las marcas propias, cómo se clasifican, sus ventajas y desventajas. La información para elaborar esta sección se encuentra en [5].

Las marcas propias son productos pertenecientes a una cadena de retail, la cual está a cargo de su introducción y comercialización, pero que no necesariamente los fabrican. Frecuentemente se estipula a proveedores establecidos en el mercado las características deseadas para los productos etiquetados bajo sus marcas propias. Este tipo de marcas se pueden clasificar según la etapa evolutiva en la que se encuentran:

- **Primera generación:** Inicialmente el producto no tiene marca, son genéricos y probablemente de calidad y precios bajos.
- **Segunda Generación:** No se usa una sola marca, sino que se utilizan las marcas del proveedor. El distribuidor sólo controla el precio, pero no la calidad ni la marca.
- **Tercera Generación:** Existe una marca única sobre la cual se desarrollan todos los productos. Permiten aumentar márgenes y desarrollar gama mucho más amplia de productos.
- **Cuarta Generación:** Es una marca segmentada, apuntando a diversos clientes por precio y calidad.

Otra clasificación es según el mercado objetivo al cuál apuntan:

- **Genéricas:** Buscan captar consumidores sensibles al precio. Son de calidad y precio inferior.
- **Regular Bandera:** Presentan una calidad similar a líderes del mercado, con un precio relativamente inferior.
- **Regular Presencia:** Son productos con similar calidad y formato a productos tradicionales.
- **Prestigio o Premium:** Alta calidad, tanto interna como externa.

Las marcas propias tienen ventajas y desventajas para los distintos agentes del mercado que están vinculados a estos productos: consumidores, retailers y proveedores tradicionales.

- 1) **Consumidores:** Tienen una mayor variedad de productos para elegir en diversas categorías, de similar calidad a los tradicionales y a menores precios. Como desventaja, se destaca la confusión que puede provocar la excesiva similitud entre productos.

- 2) **Retailers:** Adquieren un mayor poder de negociación frente a los proveedores, hay un aumento en los márgenes de ganancia por ahorro en costos, hay mayor eficiencia en el abastecimiento, se da un nuevo soporte de imagen a la cadena, aumenta la fidelidad del consumidor y se diferencian de la competencia. Como desventajas, destacan los problemas que pueden surgir por excesiva similitud con proveedores de productos tradicionales y una actitud negativa hacia el retailer si el producto es malo.
- 3) **Proveedores Tradicionales:** Pierden poder de negociación por aumento de competencia y dilución del poder de las marcas por falta de diferenciación. Por otro lado, si el retailer gestiona mal sus marcas propias y sufren defectos, las marcas tradicionales podrán ver beneficiada su imagen de cara a los consumidores.

7.2 Factores que facilitan introducción de marcas propias

De acuerdo a Martínez [15], Pons [16] y Sethuraman [17], los factores que facilitan la expansión de marcas propias a nivel de categorías son los siguientes:

7.2.1 Factores relacionados a la oferta

- 1) “Cuanto mayor sea el volumen en ventas de la categoría, más fácil será la penetración de marcas propias”.
- 2) “Si la demanda en la categoría es creciente, mayores posibilidades habrá para la penetración de marcas propias”.
- 3) “La introducción de marcas propias resultará más fácil en mercados fragmentados frente a situaciones de competencia entre pocas (grandes) empresas”.
- 4) “Cuanto mayores sean las dimensiones de diferenciación que ofrezca la categoría, menores posibilidades habrá para la expansión de marcas propias”.
- 5) “Cuanto mayor sea el grado de innovación existente en la categoría, menor será la cuota de mercado de marcas propias”.

7.2.2 Factores relacionados a la demanda

- 1) “Conforme mayor sea la sensibilidad al precio del consumidor, mayores posibilidades presentará la penetración de marcas propias”.
- 2) “Cuanto más leales sean los consumidores a las marcas de fabricante¹, más complicada resultará la expansión de la marca propia”.

¹ Las marcas de fabricante son manufacturadas por la misma empresa que las comercializa.

7.3 Gestión de Categorías

La gestión de categorías se entiende como “*el proceso de administración de productos relacionados como unidades de negocio, para generar mejores resultados comerciales y entregar un mayor valor al cliente*” [14]. Este proceso involucra una serie de etapas, dentro de las cuales está la evaluación de categorías, la cual, permite analizar información relacionada a la categoría con el fin de orientar la gestión de esta.

A continuación se describen ciertos indicadores utilizados en la gestión de categorías, los cuales serán considerados en el análisis del supermercado en estudio y la confección de criterios de evaluación.

- a) **Participación Categoría:** Corresponde a la participación de las ventas de una categoría por sobre el total de ventas de la cadena. Se calcula de la siguiente manera:

$$\textit{Participación} = \frac{\textit{Ventas Categoría}}{\textit{Ventas Cadena}}$$

- b) **Participación Marca:** Se define como la participación que tienen las ventas de una marca/categoría en la venta total de la categoría.

$$\textit{Participación} = \frac{\textit{Ventas Marca/Categoría}}{\textit{Ventas Categoría}}$$

- c) **Presencia:** Corresponde al número de transacciones realizadas en una categoría en relación al total de transacciones realizadas en la cadena. En otras palabras, mide qué tan presente está la categoría en la boleta de los clientes.

$$\textit{Presencia} = \frac{\textit{N}^\circ \textit{Transacciones Categoría}}{\textit{N}^\circ \textit{Transacciones Cadena}}$$

- d) **Penetración:** Es el porcentaje de clientes que compra, al menos una vez, la categoría analizada.

$$\textit{Penetración} = \frac{\textit{N}^\circ \textit{Clientes con compra en Categoría}}{\textit{N}^\circ \textit{Clientes Cadena}}$$

- e) **Ticket Promedio:** Corresponde al monto promedio utilizado en cada transacción. Esto puede ser medido a nivel de categoría y cadena.

$$\text{Ticket Promedio} = \frac{\text{Monto Categoría (o Cadena)}}{\text{Transacciones Categoría (o Cadena)}}$$

- f) **Contribución:** Se define como la diferencia entre las ventas de una categoría y los costos asociados.

$$\text{Contribución} = \text{Ventas Categoría} - \text{Costo Categoría}$$

- g) **Índice de Herfindahl:** Este es un indicador utilizado para medir la concentración de mercado, el cual se basa en los cuadrados de las cuotas de mercado. Este índice fluctúa entre 0 y 1. Mientras más cercano a 0, menos concentración habrá en la categoría. Por otra parte, en el caso en que sólo una marca concentre el 100% de las ventas, este indicador tomará el valor 1. La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$I_H = \sum_{i=1}^n \alpha_i^2$$

i = Marca

α_i = Cuota de mercado marca i

7.4 Análisis de Componentes Principales [19]

El análisis de componentes principales (ACP) es una técnica estadística de análisis multivariado que permite representar la información contenida en un conjunto de p variables de interés en m nuevas variables independientes. Cada una explica una parte específica de la información y mediante combinación lineal de las variables originales otorgan la posibilidad de resumir la información total en pocas componentes que reducen la dimensión del problema.

La mayor aplicación del ACP está centrada en la de reducción de la dimensión del espacio de los datos, en hacer descripciones sintéticas y en simplificar el problema que se estudia.

Para realizar un adecuado análisis de componentes principales, se deben seguir los siguientes pasos:

1. **Análisis de correlaciones:** Un análisis de componentes principales tiene sentido si existen altas correlaciones entre las variables, ya que esto es indicativo de que existe información redundante y por tanto, pocos factores explicarán gran parte de la variabilidad total.
2. **Test de esfericidad de Barlett y KMO:** Para comprobar que las correlaciones entre las variables son distintas de cero de modo significativo, se comprueba si el determinante de la matriz es distinto de uno, es decir, si la matriz de correlaciones es distinta de la matriz identidad. Si el determinante toma el valor 1, significa que las variables no están correlacionadas en absoluto. El test de Barlett realiza el siguiente contraste:

$$H_0: |R| = 1$$

$$H_1: |R| \neq 1$$

El determinante de la matriz da una idea de la correlación generalizada entre todas las variables. Se basa en el test de distribución χ^2 donde valores altos llevan a rechazar la hipótesis nula.

Por otro lado, también se utiliza la medida de la adecuación muestral de **Kaiser-Meyer-Olkin**, la cual contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. Este indicador toma valores entre 0 y 1, señalando que el análisis de componentes principales es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor.

Tabla 1: Medida de adecuación muestral KMO

0,9 < KMO ≤ 1	Excelente adecuación muestral
0,8 < KMO ≤ 0,9	Buena adecuación muestral
0,7 < KMO ≤ 0,8	Aceptable adecuación muestral
0,6 < KMO ≤ 0,7	Regular adecuación muestral
0,5 < KMO ≤ 0,6	Mala adecuación muestral
0 < KMO ≤ 0,5	Adecuación muestral inaceptable

Fuente: Elaboración propia

3. **Selección de componentes:** La elección de las componentes se realiza de tal forma que la primera recoja la mayor proporción posible de la variabilidad original. La segunda componente debe recoger la máxima variabilidad posible no recogida por la primera, y así sucesivamente. Del total de componentes, se elegirán aquellas que recojan el porcentaje de variabilidad que se considere suficiente. A éstas se les denominará componentes principales.
4. **Análisis de la matriz de componentes:** Una vez seleccionadas las componentes principales, se representan en forma de matriz. Cada elemento de ésta representa los coeficientes factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá tantas columnas como componentes principales y tantas filas como variables.
5. **Rotación de la solución:** Se realiza con el objetivo de facilitar la interpretación de las componentes. Esta no altera la estructura de la solución (cantidad de varianza explicada), pero sí la cercanía de cada variable superficial a cada componente. Básicamente intenta reducir el número de variables con saturaciones elevadas sobre una misma componente, de modo que las variables fuertemente correlacionadas presenten valores altos de saturación sobre una determinada componente y bajos sobre el resto de componentes. El método más utilizado es el *Varimax*.
6. **Cálculo de puntuaciones en factoriales:** Cuando ya se seleccionan e interpretan las componentes, es importante calcular las puntuaciones de los objetos investigados para saber cuánto puntúan en cada factor. Así, se pueden sustituir los valores de las p variables originales para cada objeto de la muestra por las puntuaciones factoriales obtenidas. La forma más común para realizar esto es el método de regresión.

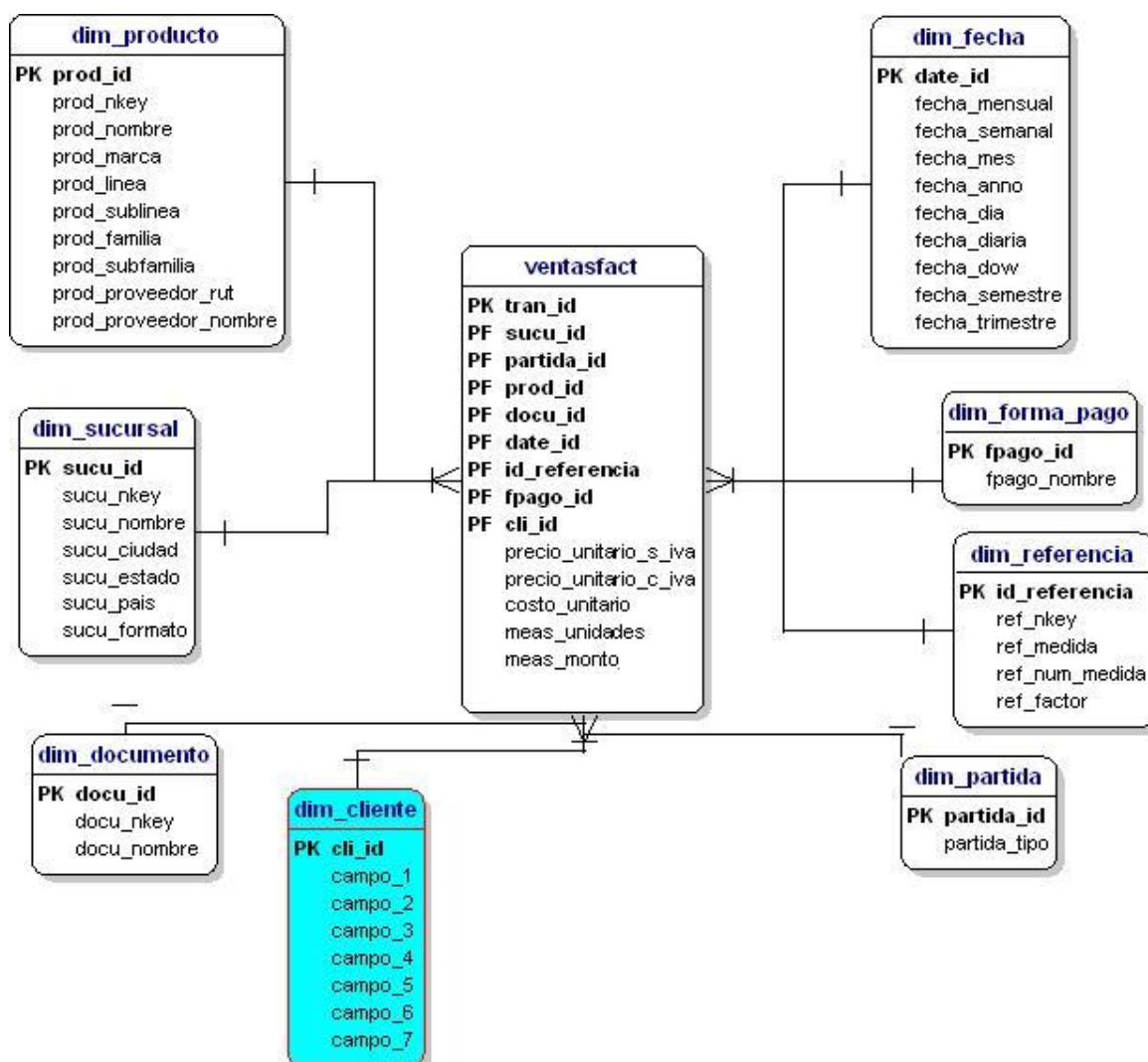
8. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE DATOS

8.1 Datos Disponibles

Para el desarrollo de la memoria se cuenta con datos de un supermercado mayorista mexicano, proporcionados por la empresa Penta Analytics. A pesar de que se cuenta con información desde el año 2008, se utilizará el período comprendido entre enero de 2011 y diciembre de 2012 en el diseño de indicadores y criterios, para así lograr una evaluación más actualizada.

La información transaccional de este supermercado se encuentra estructurada a partir de un modelo estrella, el cual *“es un esquema de base de datos que tiene una tabla de hecho, la cual contiene los datos de análisis, rodeada de tablas lookup o de dimensiones”*². Dicho esquema se muestra a continuación:

Ilustración 1: Estructura Base de Datos



Fuente: Penta Analytics

² <http://www.cavsi.com/preguntasrespuestas/que-es-esquema-en-estrella/>

En el presente trabajo de título se utilizarán, principalmente, dos fuentes de información a nivel de categorías para la confección de indicadores: datos transaccionales y maestro de productos.

8.1.1 Datos Transaccionales

Para cada transacción en el período de análisis, se cuenta con la siguiente información:

- Número de la transacción
- Fecha de compra
- Código de los productos llevados en dicha transacción
- Identificador del cliente
- Monto utilizado
- Costo asociado
- Unidades de cada producto

8.1.2 Maestro de Productos

Para cada producto llevado en las transacciones del período de análisis, se cuenta con la siguiente información:

- Código del producto
- Nombre o Descripción
- Marca
- Categoría
- Familia
- Proveedor

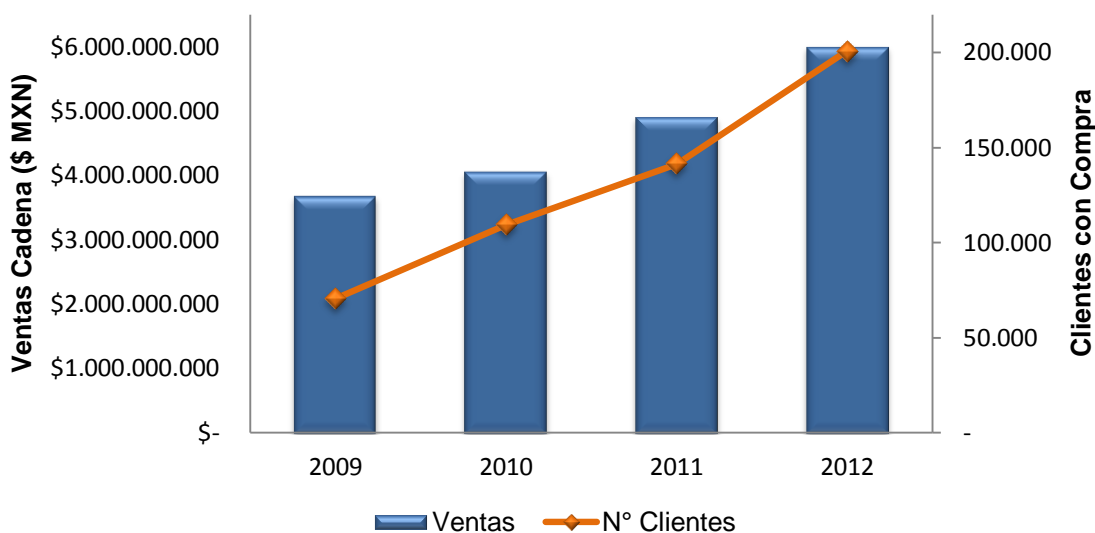
8.2 Análisis de la Cadena

El supermercado mayorista en el que se realizará el estudio está ubicado en México, el cual tiene 48 salas de entre 800 y 2.000 m², concentrando la mayoría de estas en el Distrito Federal del país. A continuación se realiza un análisis de la información transaccional de dicha cadena, en el período comprendido entre los años 2009 y 2012.

8.2.1 Evolución de Ventas y Clientes

Entre los años 2009 y 2012, las ventas de la cadena crecieron en un 63%, llegando a montos cercanos a los seis mil millones de pesos mexicanos. Junto con esto, en el mismo período, hubo un incremento de un 184% en el número de clientes con compras, pasando de 70.000 clientes a un poco más de 200.000.

Gráfico 3: Crecimiento de ventas y número de clientes



Fuente: Elaboración propia

A simple vista, se podría esperar que el aumento en las ventas sea causa exclusivamente del crecimiento en el número de clientes. Sin embargo, esto podría explicarse también por un aumento en el ticket promedio, un mayor precio de venta o un aumento en el número de productos llevados en cada transacción.

Para explicar en mayor detalle dicho crecimiento se construyó un árbol de descomposición, el cual explica los factores que favorecen al aumento de la venta (*Anexo 1*). En base a esto, lo que explicaría un aumento en las ventas, además del número de clientes, es el incremento en el número de transacciones y la cantidad de productos llevados por transacción.

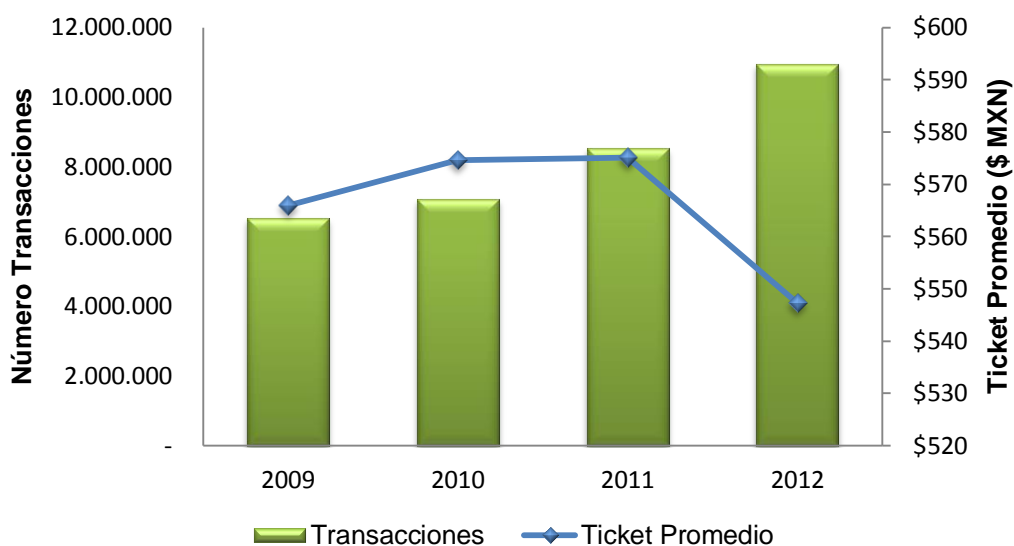
8.2.2 Evolución de Transacciones y Ticket Promedio

Como se mencionó anteriormente, entre los años 2009 y 2012 hubo un aumento en el número de transacciones a nivel cadena, mostrando un crecimiento del 68%. Por otra parte, el ticket promedio tuvo un alza de un 2% entre el 2009 y 2011, y una caída del 5% entre el 2011 y 2012.

Esto se debe, básicamente, a que en los últimos años el supermercado ha visto un incremento en el número de consumidores finales, los cuales a diferencia de los clientes almaceneros, compran montos menores en cada transacción.

Esto indica que el segmento de consumidores finales ha tomado importancia en el mix de clientes de la cadena en el último tiempo, lo que hay que tener presente para el diseño de indicadores en la evaluación de categorías.

Gráfico 4: Evolución número transacciones y ticket promedio



Fuente: Elaboración propia

8.3 Análisis de Categorías

La cadena mayorista, en el año 2012, ofreció a sus clientes un total de 235 categorías de productos. Dado que este supermercado nunca ha incursionado en la venta de marcas propias, y que los esfuerzos deberían colocarse de acuerdo al volumen de la categoría [9], es que el estudio contempla aquellas categorías que concentren un alto porcentaje de las ventas.

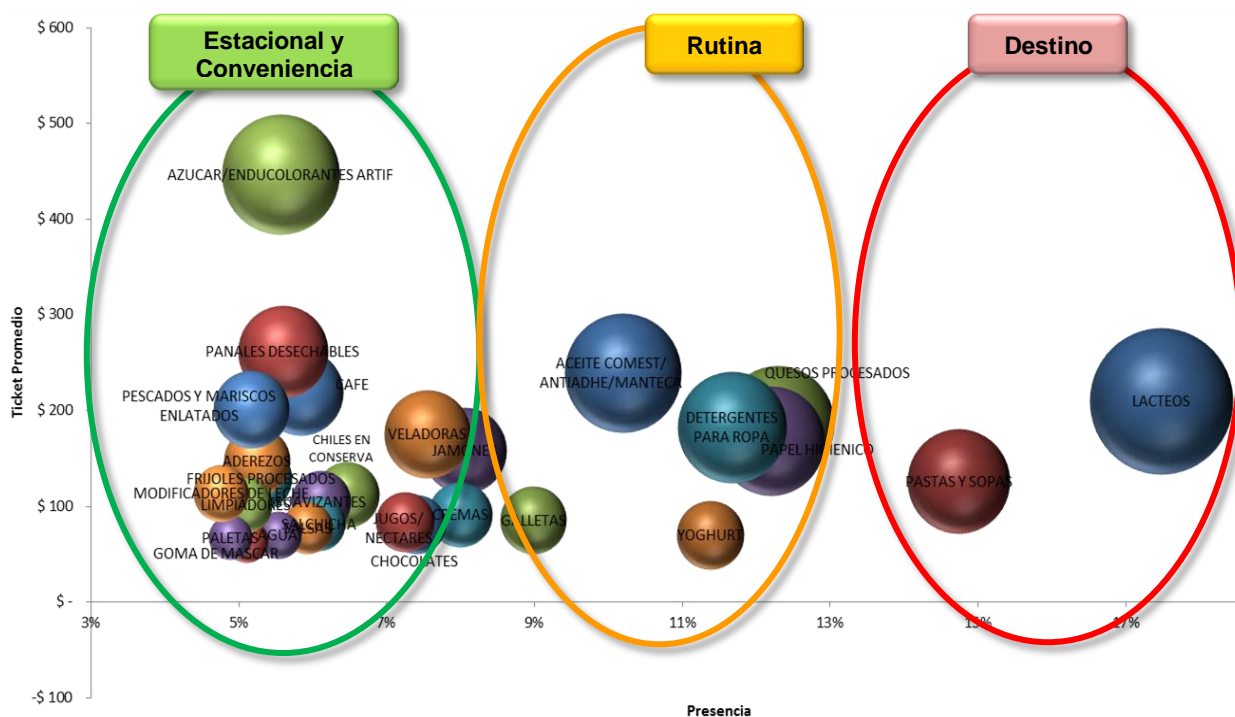
Utilizando la participación o share de ventas, se determinó que 76 categorías explicaron el 95% de las ventas en dicho año. De estas, “Cigarros”, “Telefonía” y “Tarjetas Telefónicas” fueron sacados del análisis, ya que pertenecen a mercados sumamente regulados, competitivos y poco factibles de encontrar proveedores para la producción de marcas propias. Es por esto que esta memoria contempla el estudio de 73 categorías, las cuales explican el 83,64% de las ventas.

A continuación se presenta un análisis descriptivo de las categorías, a partir de un mapa de roles y de una serie de indicadores comúnmente utilizados en la gestión de retail. Estos indicadores son la participación en ventas, presencia, ticket promedio y penetración. Para efectos prácticos, se expondrán las cinco mejores y cinco peores categorías por indicador. Esto permitirá tener una idea inicial del desempeño de las categorías en la cadena.

8.3.1 Mapa de Roles de Categorías

A continuación se presenta un mapa de roles de las principales categorías del supermercado mayorista, para entender a grueso modo la forma en que contribuyen a la estrategia del retailer.

Gráfico 5: Mapa de Roles año 2012



En este mapa es posible apreciar que las categorías “Lácteos” y “Pastas y Sopas” tienen un rol de destino, es decir, tienen como objetivo atraer al público a las salas, generando tráfico y diferenciación respecto a la competencia. Por lo tanto, son categorías importantes para el retailer y deben entregar un alto valor a los clientes.

Por otro lado, categorías como “Aceite Comestible”, “Detergente para Ropa” y “Galletas” presentan un rol de rutina, las cuales se caracterizan por ser las que los consumidores compran habitualmente y que el supermercado debe entregar un valor competitivo.

Finalmente, categorías como “Azúcar/Edulcorante”, “Goma de Mascar” y “Pañales Desechables” tienen un rol principalmente de conveniencia, lo cual tiene como objetivo satisfacer necesidades de compra menos planificadas y con un surtido más bajo.

A continuación se presentan los cuatro indicadores mencionados anteriormente, para así entender cómo se comportan las categorías pertenecientes al alcance del proyecto, desde un punto de vista comercial.

8.3.2 Participación en ventas

Tabla 2: Mejores y peores cinco categorías en Participación

CATEGORÍAS	Ventas (\$ MXN)	Participación
LACTEOS	\$ 401.893.412	6,70%
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	\$ 272.367.198	4,54%
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	\$ 266.819.329	4,45%
QUESOS PROCESADOS	\$ 250.830.792	4,18%
DETERGENTES PARA ROPA	\$ 233.003.935	3,89%
...
GASTRO	\$ 12.485.895	0,21%
CHILES SECOS	\$ 11.963.932	0,20%
LONGANIZA	\$ 11.817.465	0,20%
ENCENDEDOR	\$ 11.573.185	0,19%
BEBIDAS ISOTONICAS	\$ 11.565.786	0,19%

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Presencia en boletas

Tabla 3: Mejores y peores cinco categorías en Presencia

CATEGORÍAS	Transacciones	Presencia
LACTEOS	1.914.764	17,48%
PASTAS Y SOPAS	1.614.492	14,74%
QUESOS PROCESADOS	1.346.918	12,29%
PAPEL HIGIENICO	1.337.257	12,21%
DETERGENTES PARA ROPA	1.279.185	11,68%
...
LONGANIZA	115.157	1,05%
BEBIDAS ISOTONICAS	98.492	0,90%
PRODUCTOS PARA AFEITAR	90.029	0,82%
BRANDY	72.626	0,66%
TEQUILA	51.392	0,47%

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Ticket Promedio

Tabla 4: Mejores y peores cinco categorías en Ticket Promedio

CATEGORÍAS	Ticket Promedio (\$ MXN)
AZUCAR/EDUCOLORANTES ARTIF	\$ 446,72
HUEVO EMPACADO	\$ 390,06
ALIMENTO P/ MASCOTAS	\$ 373,18
CERVEZA	\$ 319,64
TEQUILA	\$ 277,94
...	...
SAL COMESTIBLE	\$ 64,31
GOMA DE MASCAR	\$ 63,67
MANTEQUILLA Y MARGARINAS	\$ 59,67
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	\$ 59,64
CARAMELOS	\$ 51,70

Fuente: Elaboración propia

8.3.5 Penetración de Clientes

Tabla 5: Mejores y peores cinco categorías en Penetración

CATEGORÍAS	Clientes	Penetración
LACTEOS	112.245	55,88%
PASTAS Y SOPAS	107.405	53,47%
PAPEL HIGIENICO	104.522	52,03%
DETERGENTES PARA ROPA	99.491	49,53%
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	98.480	49,03%
...
CARNES FRIAS	17.926	8,92%
MEZCAL Y DESTILADOS	16.196	8,06%
LONGANIZA	12.716	6,33%
TEQUILA	11.394	5,67%
BRANDY	9.187	4,57%

Fuente: Elaboración propia

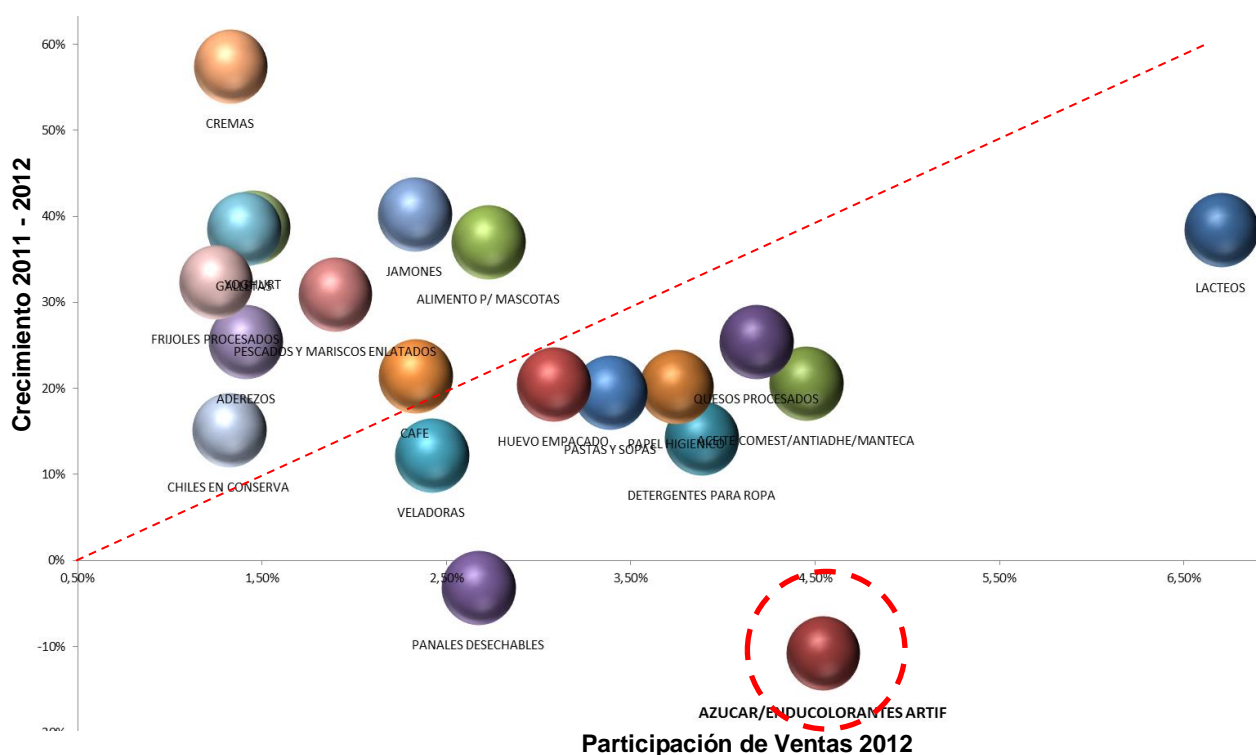
A partir del cálculo de estos indicadores es posible ver que categorías como “Lácteos”, “Quesos Procesados”, “Detergentes para Ropa” y “Azúcar/Edulcorante” tienen un buen desempeño a nivel de cadena, por lo que podrían ser buenos candidatos para introducir marcas propias. Sin embargo, es importante considerar otros factores relacionados al comportamiento de los clientes, estructura del mercado y dinámica de la categoría para determinar en cuál se debe introducir este tipo de productos.

En otras palabras, cada categoría tiene fortalezas y debilidades, por lo que no basta con mirar unos pocos indicadores para tomar este tipo de decisiones. Para ejemplificar esto, se realizó un análisis de las categorías “Azúcar/Edulcorante” y “Caramelos”, comparando indicadores de la gestión de retail con factores que explican la expansión de marcas propias, descritos en el marco conceptual.

Uno de estos factores señala que cuanto mayor sea el crecimiento en ventas de una categoría, mejor será para introducir marcas propias. Otro señala que la expansión de este tipo de productos resultará más fácil en mercados fragmentados frente a situaciones de competencia entre pocas empresas.

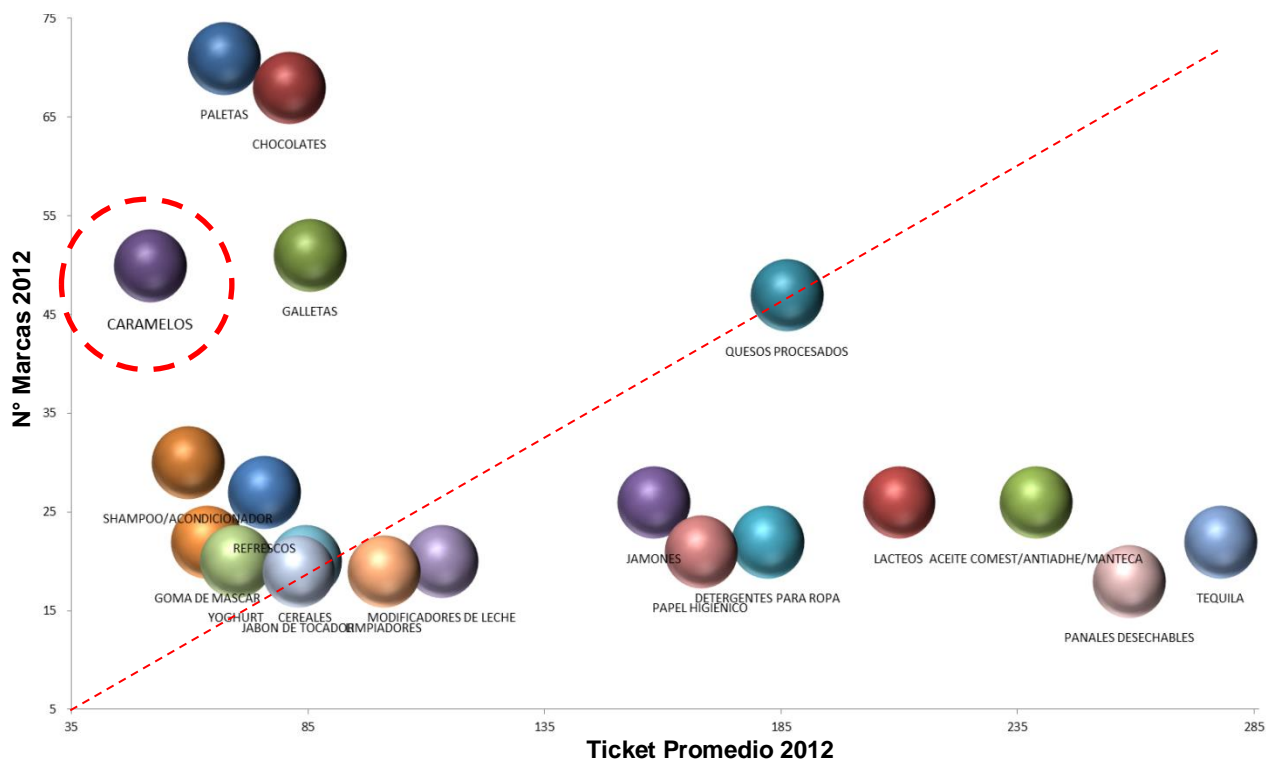
Para el caso de “Azúcar/Edulcorante” se comparó la participación en ventas en 2012 y su crecimiento entre los años 2011 y 2012, mientras que para “Caramelos” se analizó el ticket promedio y estructura de mercado, medido a través del número marcas ofrecidas, ambos para el 2012. La construcción de estos indicadores se explica con mayor detalle en los siguientes capítulos.

Gráfico 6: Comparación Indicadores "Participación" y "Crecimiento"



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Comparación indicadores "Ticket Promedio" y "Número de Marcas"



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la categoría “Azúcar/Edulcorante” es posible ver que, a pesar de tener la segunda mayor participación en ventas, tiene un crecimiento negativo, lo cual no sería bueno para introducir marcas propias. Por otra parte, a pesar de que la categoría “Caramelos” tenga uno de los tickets promedios más bajos, ofrece una gran cantidad de marcas, por lo que existe una dimensión que favorece a dicha categoría.

Estos ejemplos demuestran que no solo basta con considerar ciertos indicadores como los expuestos anteriormente, sino que es importante tomar en cuenta otras fuentes de información en distintas dimensiones al momento de decidir en qué categorías introducir marcas propias y analizar la forma de combinar dicho conocimiento.

9. DESARROLLO METODOLÓGICO

9.1 Proceso actual de introducción de Marcas propias

Para conocer los criterios utilizados actualmente en la introducción de marcas propias y tener una idea general de lo que ocurre en el canal Supermercados, se realizó una entrevista en profundidad a tres cadenas importantes a nivel nacional, las cuales son Wal-Mart Chile, Tottus y Jumbo. En Wal-Mart se conversó con el Gerente Comercial de Marcas Propias, en Tottus con el Gerente de Desarrollo de Marcas Propias y en Jumbo con una Product Manager de Desarrollo de Marcas Propias. Toda la información recabada corresponde al año 2013.

Las preguntas base para llevar a cabo estas entrevistas fueron las siguientes:

- 1) A nivel de cadena, ¿en qué porcentaje de las categorías existen productos de marcas propias y qué ventajas representan para la empresa?
- 2) ¿Qué criterios utilizan para elegir en qué categorías introducir productos de marcas propias?
- 3) ¿Cuál es el proceso a seguir para introducir productos de marcas propias?
- 4) ¿Conoce algún caso en el que, por una mala evaluación de la categoría, se haya introducido un producto de marcas propias y haya tenido resultados negativos?

A continuación se expone un resumen de la principal información obtenida para las tres cadenas, para luego concluir sobre el proceso actual y las oportunidades existentes en la materia. El detalle de las respuestas obtenidas en las entrevistas se encuentra en el *Anexo 2*.

9.1.1 Cuadro Resumen Situación Actual

Tabla 6 - Cuadro resumen situación actual MP

	Wal-Mart Chile	Tottus	Jumbo
% categorías con marcas propias	75%	60%	90%
Ventajas	Aumento en fidelidad y ahorro en costos (mayor margen)	Ahorro en costos, fidelidad, control de marca y poder de negociación	Diferenciación, generación de tráfico, fidelidad, poder de negociación y mayores ingresos
Criterios de Introducción	Factibilidad de producción y calidad, oportunidad basada en la estrategia	Desempeño comercial, análisis del mercado y factibilidad de producción	Desempeño comercial, aporte al valor de marca

Fracasos / Costos	Sin Información	Fracaso por mala evaluación de “Cerdo Envasado”	Costos: desarrollo, costo oportunidad, producción, fidelidad
-------------------	-----------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Aprendizajes y Oportunidades

A partir de las entrevistas realizadas, cuyo detalle se encuentra en el *Anexo 2*, se puede establecer que los productos de marcas propias tienen las siguientes ventajas:

- 1) Mayores márgenes debido a un ahorro en costos
- 2) Aumento en la fidelidad de los clientes
- 3) Mayor control de la marca
- 4) Alto poder de negociación
- 5) Diferenciación de la competencia

Esto coincide con las ventajas que destaca la literatura nacional e internacional, por lo que es posible reconocer la importancia de este tipo de productos a partir de la experiencia de tres retailers importantes en Chile.

Si bien cada cadena tiene sus propios criterios para elegir categorías en la introducción de marcas propias, las tres concuerdan en que es necesario que la producción sea factible, exista una oportunidad basada en la estrategia de la categoría, y que los volúmenes de venta y márgenes asociados sean atractivos.

Sin embargo, no basta sólo con encontrar un proveedor que pueda elaborar el producto de marca propia y que la estrategia de la categoría de señales positivas para su introducción, sino que hay que tener en cuenta otros factores que brinden un rango de información más amplio. Tomando como ejemplo el caso de Tottus, a pesar de que fue factible la producción en ciertas categorías, estos productos fallaron ya que no se consideraron factores relacionados al comportamiento de los clientes, estructura del mercado y competencia entre marcas establecidas.

A partir de lo obtenido, es posible reconocer la importancia que tiene la definición de criterios de evaluación a partir de información que refleje tanto el desempeño de la categoría como el comportamiento de los consumidores. Es por esto que existe una oportunidad de mejorar la gestión de marcas propias utilizando nuevas fuentes de información, para así evaluar categorías en diferentes dimensiones y tener un respaldo mucho más robusto al momento de tomar una decisión.

Además, tomando el caso de Jumbo, es importante contar con una metodología de evaluación cuidadosa para introducir estos productos, ya que una mala selección implicaría distintos costos para la cadena, más allá de sólo aquellos asociados a la producción.

9.2 Diseño y Cálculo de Indicadores

A continuación se describe el diseño y cálculo de indicadores para cada uno de los factores que explican la expansión de marcas propias a nivel de categoría, aplicado al supermercado mayorista en el cual se realiza el proyecto.

9.2.1 Volumen de la Categoría

Este factor propone que “cuanto mayor sea el volumen en ventas de la categoría, más fácil será la penetración de marcas propias”. Para generar un indicador que represente esta dimensión, se obtuvo el monto en ventas de cada categoría para el año 2012. Con esta información, fue posible confeccionar el indicador de participación, el cual representa las ventas de una categoría por sobre el total de la cadena.

$$Participación = \frac{Ventas\ Categoría}{Ventas\ Cadena}$$

Por lo tanto, aquellas categorías que cuenten con una mayor participación en ventas, serán más atractivas para introducir productos de marcas propias. Ordenando de mayor a menor, se obtuvieron las cinco categorías con mejor y peor participación en el 2012, como se muestra a continuación:

Tabla 7: Categorías con mejor y peor Participación

Categorías	Ventas 2012 (\$ MXN)	Participación 2012
LACTEOS	\$ 401.893.412	6,70%
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	\$ 272.367.198	4,54%
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	\$ 266.819.329	4,45%
QUESOS PROCESADOS	\$ 250.830.792	4,18%
DETERGENTES PARA ROPA	\$ 233.003.935	3,89%
...
GASTRO	\$ 12.485.895	0,21%
CHILES SECOS	\$ 11.963.932	0,20%
LONGANIZA	\$ 11.817.465	0,20%
ENCENDEDOR	\$ 11.573.185	0,19%
BEBIDAS ISOTONICAS	\$ 11.565.786	0,19%

Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Crecimiento de la Demanda

La premisa en la cual se basa este factor es la siguiente: “si la demanda en la categoría es creciente, mayores posibilidades habrá para la penetración de marcas propias”. Un indicador que permite medir esto es la variación porcentual de las ventas de una categoría entre un año y otro.

Para esto, se obtuvo información de las ventas de cada categoría para los años 2011 y 2012, a partir de lo cual se calculó la variación utilizando la siguiente fórmula:

$$\Delta Ventas = \frac{(Ventas\ 2012 - Ventas\ 2011)}{Ventas\ 2011}$$

En base a esto, aquellas categorías que presenten una mayor tasa de crecimiento en sus ventas, tendrán mayores posibilidades para introducir marcas propias. Ordenando de mayor a menor, se obtuvieron las cinco categorías con mejor y peor crecimiento, como se muestra a continuación:

Tabla 8: Categorías con mejor y peor crecimiento

Categorías	Ventas 2011 (\$MXN)	Ventas 2012 (\$MXN)	Δ Ventas
FRIJOL	\$ 17.496.906	\$ 30.195.850	72,58%
SALCHICHA	\$ 32.791.959	\$ 53.950.056	64,52%
JUGOS/NECTARES	\$ 40.970.648	\$ 66.097.267	61,33%
CREMAS	\$ 50.620.238	\$ 79.684.435	57,42%
CHILES SECOS	\$ 7.749.474	\$ 11.963.932	54,38%
...
REFRESCOS	\$ 32.673.710	\$ 33.213.142	1,65%
VASOS PLASTICO	\$ 21.182.712	\$ 21.391.979	0,99%
MODELADORES	\$ 25.957.767	\$ 26.141.900	0,71%
PANALES DESECHABLES	\$ 165.442.856	\$ 160.270.799	-3,13%
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	\$ 305.090.126	\$ 272.367.198	-10,73%

Fuente: Elaboración propia

9.2.3 Estructura de Mercado

Otro factor, relacionado a la competencia en la categoría, señala que “la introducción de marcas propias resultará más fácil en mercados fragmentados frente a situaciones de competencia entre pocas (grandes) empresas”. Esto quiere decir que es mejor colocar este tipo de productos en categorías con muchas marcas.

Para medir esto, se obtuvo el número de marcas que ofreció cada categoría durante el año 2012. Esto permite tener una idea de que tan fragmentado estuvo el mercado dicho año.

Aquellas categorías que tengan un mayor número de marcas serán más atractivas para introducir marcas propias, de acuerdo a las investigaciones que apoyan estos factores. A continuación se muestran las categorías con mayor y menor número de marcas:

Tabla 9: Categorías con mayor y menor número de marcas

Categorías	N° Marcas
PALETAS	71
CHOCOLATES	68
GALLETAS	51
CARAMELOS	50
QUESOS PROCESADOS	47
...	...
CHILES SECOS	3
HUEVO EMPACADO	2
FRIJOL	2
ARROZ	2
ALIMENTO PARA BEBE	1

Fuente: Elaboración propia

9.2.4 Diferenciación

Este factor se basa en la premisa de que “cuanto mayores sean las dimensiones de diferenciación que ofrezca la categoría, menores posibilidades habrá para la expansión de productos de marca propia”. Para poder medir esto, se construyeron los siguientes indicadores, ambos utilizando información del 2012:

1. **Número de Atributos:** Al contar el número de atributos de cada categoría, es posible tener una idea de las vías de diferenciación que tiene. En otras palabras, mientras más atributos estén presentes en una categoría, más posibilidades de diferenciación tendrá, y por ende, menos atractiva será para introducir marcas propias.
2. **Máximo de Productos por Marca:** Otra forma de medir el grado de diferenciación en una categoría, es detectar aquella marca que ofrezca la mayor cantidad de productos distintos. Mientras mayor sea ese número, más combinaciones posibles de atributos están presentes en alguna marca, por lo que se entenderá que la categoría es diferenciable.

En relación al indicador de número de atributos, es importante señalar que la mayoría de las categorías ya estaban atribuidas al momento de realizar el trabajo. Sin embargo, para aquellas que no lo estaban, se obtuvo la descripción de los productos pertenecientes a cada una de esas categorías y se analizó los atributos o características asociadas, tales como marca, formato, sabor, etc. Esta es la misma metodología que se utilizó para aquellas categorías que ya fueron atribuidas.

Ordenando de menor a mayor cada indicador, se obtuvieron las cinco categorías menos y más diferenciables. Esto ya que mientras menos diferenciable sea una categoría, más posibilidades habrá para la introducción de marcas propias.

Tabla 10: Categorías menos y más diferenciables, según número de atributos

Categorías	N° Atributos
SERVILLETAS DE PAPEL	2
LONGANIZA	2
HUEVO EMPACADO	3
VASOS PLASTICO	3
BRANDY	3
...	...
GOMA DE MASCAR	7
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	7
HIGIENE BUCAL	7
PRODUCTOS PARA AFEITAR	7
ALIMENTO P/ MASCOTAS	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Categorías menos y más diferenciables, según máximo de productos

Categorías	Max Productos por marca
ARROZ	2
CARNES FRIAS	2
LONGANIZA	2
SERVILLETAS DE PAPEL	4
MEZCAL Y DESTILADOS	4
...	...
GELATINAS EN POLVO	44
ALIMENTO PARA BEBE	46
FRITURAS	46
VELADORAS	57
GOMA DE MASCAR	60

Fuente: Elaboración propia

9.2.5 Innovación

Este factor propone que “conforme mayor sea el grado de innovación existente en la categoría, menor será la cuota de mercado de la marca propia”. Para poder generar un indicador que represente esta dimensión, se obtuvo el número de productos nuevos en cada categoría para el año 2012. Esto se hizo de la siguiente forma:

- a) Se generó una lista con los productos que fueron ofrecidos el año 2011 y el año 2012, para cada categoría.
- b) Todos aquellos productos que estaban presentes el 2012, pero no el 2011, se consideran como productos nuevos. Una vez identificados, se procedió a contarlos.

Ordenando de menor a mayor, se obtuvieron las cinco categorías menos y más innovadoras. Esto ya que mientras menos innovadora sea una categoría, más fácil resultará la expansión de marcas propias.

Tabla 12: Categorías menos y más innovadoras

Categorías	Productos nuevos 2012
VEGETALES ENLATADOS	0
ARROZ	0
CHILES SECOS	0
LONGANIZA	0
ACEITE	0
COMEST/ANTIADHE/MANTECA	1
...	...
CEREALES	35
LACTEOS	36
FRITURAS	41
YOGHURT	54
CHOCOLATES	57

Fuente: Elaboración propia

9.2.6 Sensibilidad a la Marca

La premisa en la cual se basa este factor es la siguiente: “cuanto más leales sean los consumidores a las marcas establecidas en el mercado, más complicada resultará la expansión de marcas propias”. Para poder medir la lealtad a nivel de categoría, se diseñaron los siguientes indicadores:

1. **Switchers Marca Líder:** Cada marca ofrecida en una categoría tiene un cierto número de clientes que la compran. Además, puede que estos clientes sólo compren dicha marca o varias de las que están presentes en la categoría. Este indicador mide el porcentaje de clientes de la marca líder de una categoría que adquiere un número de marcas superior a un cierto corte. Aquellas personas que superen ese corte se consideran como “Switchers” o insensibles a las marcas. Dicho corte, y la metodología para construir este indicador, se explican a continuación:

a) A nivel de categoría, se obtuvo el número de marcas promedio que compra un cliente (\bar{X}) y su desviación estándar (σ). Con esta información es posible calcular un corte según la siguiente fórmula:

$$\text{Corte} = \bar{X} + \sigma$$

b) Para cada marca presente en la categoría, se obtuvo el total de clientes que compró dicha marca el año 2012. Junto con esto, se obtuvo el número total de marcas que adquirió cada uno de estos clientes en la categoría durante el mismo año.

c) Si un cliente compró un número de marcas mayor al corte establecido anteriormente, se considera como “Switcher”. Al probar un número de marcas por sobre el promedio (una desviación estándar), se considera como un cliente que no es muy sensible a las marcas.

d) A nivel de marca, se obtuvo el porcentaje de clientes “Switchers”, utilizando la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Switchers} = \frac{\text{Clientes Switchers}}{\text{Clientes totales con compra}}$$

e) En base a la participación en ventas, se identificó la marca líder de cada categoría y el porcentaje de “Switchers” asociado. Finalmente, mientras más alto sea dicho porcentaje, menos leales se considerarán los clientes de la categoría.

La razón por la cual se utiliza la marca líder, y no todas las marcas, se debe a que esta marca es la más importante en la categoría, en términos de ventas. Por lo tanto, si los clientes de esta marca no son leales y prueban otras marcas, es posible extrapolar este comportamiento a nivel de categoría.

2. **Índice de Herfindahl**³: Este indicador es utilizado en la literatura para evaluar el grado de concentración de mercado. La idea de utilizar este indicador es poder analizar qué tan concentradas se encuentran las categorías en pocas marcas. La fórmula de este indicador es la siguiente:

$$I_H = \sum_{i=1}^n \alpha_i^2$$

i = Marca

α_i = Cuota de mercado marca i

Puede tomar valores entre 0 y 1. Si el resultado es cero, significa que hay concentración nula y todas las marcas tienen la misma participación en ventas. En cambio, si el resultado es 1, una sola marca explicaría el 100% de las ventas. Por lo tanto, mientras más concentrada esté la categoría, más leales serán los clientes a las marcas, ya que pocas marcas toman gran importancia.

A continuación se muestra, para cada indicador, las cinco categorías en donde los clientes son menos y más leales para el año 2012. Esto ya que a menor lealtad, más fácil resultará la expansión de marcas propias.

Tabla 13: Categorías menos y más sensibles a las marcas, utilizando Switchers

Categorías	% Switchers marca líder
CHOCOLATES	37%
PALETAS	29%
DETERGENTES PARA ROPA	29%
TEQUILA	29%
CARAMELOS	28%
...	...
ARROZ	1%
CHILES SECOS	1%
CONSOME Y CALDOS	1%
GASTRO	1%
ALIMENTO PARA BEBE	0%

Fuente: Elaboración propia

³ <http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=2401&kdisc=si>

Tabla 14: Categorías menos y más sensibles a las marcas, utilizando Herfindahl

Categorías	Índice de Herfindahl
PALETAS	0,043
CHOCOLATES	0,047
CARAMELOS	0,049
DETERGENTES PARA ROPA	0,054
TEQUILA	0,106
...	...
GELATINAS EN POLVO	0,969
PALOMITAS	0,990
GASTRO	0,996
CONSOME Y CALDOS	0,996
ALIMENTO PARA BEBE	1,000

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, es difícil determinar si los indicadores diseñados efectivamente expresan la sensibilidad o lealtad a las marcas dentro de una categoría. Por lo tanto, para ver si estos indicadores son válidos y hacen sentido, se analizará el caso de la categoría “Café”, en la cual se espera que los clientes sean muy leales a ciertas marcas, como “Nescafé”.

A partir de la tabla expuesta en el *Anexo 3*, es posible apreciar que el porcentaje de Switchers para la categoría “Café” es de un 4%, lo que significa que muy pocos consumidores no son sensibles a las marcas y prueban más que el corte establecido. Por otra parte, el índice de Herfindahl toma un valor de 0,62, lo que se traduce en que la venta está concentrada en pocas marcas.

Por lo tanto, es posible ver que estos indicadores dan resultados bastante razonables y coherentes con lo que se espera en la realidad.

9.2.7 Sensibilidad al Precio

Otro de los factores que explican la expansión de marcas propias en una categoría señala que “conforme mayor sea la sensibilidad al precio del consumidor, mayores posibilidades presentará la penetración de este tipo de productos”. Para poder medir esta dimensión, se calculó la elasticidad precio de la demanda a partir de un análisis de correlaciones, como se explica a continuación:

1. A nivel de categorías, se obtuvo aquellos SKU que tuvieron venta todas las semanas del año 2012.
2. Para cada uno de estos SKU, se calculó la venta y unidades demandadas en cada semana. Con esto, se obtuvo el precio promedio semanal, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Precio Semanal} = \frac{\text{Ventas Semanales}}{\text{Unidades Semanales}}$$

3. A partir de la información semanal, se calculó la correlación entre los precios y unidades demandadas de cada SKU para todo el 2012. Una correlación muy negativa indicaría que a medida que sube el precio, la cantidad demandada disminuiría, por lo que la demanda sería elástica. Por lo tanto, mientras más negativa fuese dicha correlación, más elástica sería la demanda.
4. Para obtener la elasticidad a nivel de categoría, se ponderó la correlación de cada SKU por su participación en las ventas de la categoría. A continuación se muestran las cinco categorías más y menos elásticas para el 2012:

Tabla 15: Categorías más y menos sensibles al precio

Categorías	Elasticidad Precio
FRIJOL	-0,61
GELATINAS EN POLVO	-0,60
HUEVO EMPACADO	-0,55
AGUA	-0,48
VEGETALES ENLATADOS	-0,42
...	...
ENCENDEDOR	0,09
CARNES FRIAS	0,09
CREMAS	0,21
COOLERS	0,32
CERVEZA	0,38

Fuente: Elaboración propia

En el *Anexo 3* se encuentra una tabla consolidada con todos los indicadores presentados anteriormente, para cada una de las categorías pertenecientes al alcance del proyecto, la cual permite realizar comparaciones.

Es importante tener en cuenta que no todas las variables explican lo mismo o van en el mismo sentido. En otras palabras, puede que dos o más variables tengan valores muy altos para cierta categoría, pero que algunas impacten negativamente en la evaluación.

A partir de la descripción y desarrollo de los indicadores anteriores, se puede establecer que mientras más altos sean los valores que obtengan las variables “Participación”, “Crecimiento”, “Número de Marcas” y “Switchers Marca Líder”, mejor evaluación tendrá la categoría.

Por otro lado, mientras más positivos sean los valores de las variables “Número de atributos”, “Max productos por marca”, “Número productos nuevos”, “Índice de Herfindahl” y “Elasticidad de precio”, peor evaluada será la categoría.

A continuación se expone una tabla resumen con los indicadores diseñados y cómo se interpretan:

Tabla 16: Tabla Resumen Indicadores

Factor	Indicador	Interpretación
Volumen	<i>Participación</i>	Mientras más alto, mejor.
Crecimiento Demanda	<i>Δ Ventas</i>	Mientras más alto, mejor.
Estructura de Mercado	<i>N° de Marcas</i>	Mientras más alto, mejor.
Diferenciación	<i>N° Atributos</i>	Mientras más bajo, mejor.
	<i>Max productos por marca</i>	Mientras más bajo, mejor.
Innovación	<i>N° Productos nuevos</i>	Mientras más bajo, mejor.
Sensibilidad a la Marca	<i>Switchers Marca Líder</i>	Mientras más alto, mejor.
	<i>Índice de Herfindahl</i>	Mientras más bajo, mejor.
Sensibilidad al Precio	<i>Elasticidad precio (usando correlaciones)</i>	Mientras más negativa, mejor.

Fuente: Elaboración propia

9.3 Definición de criterios de evaluación

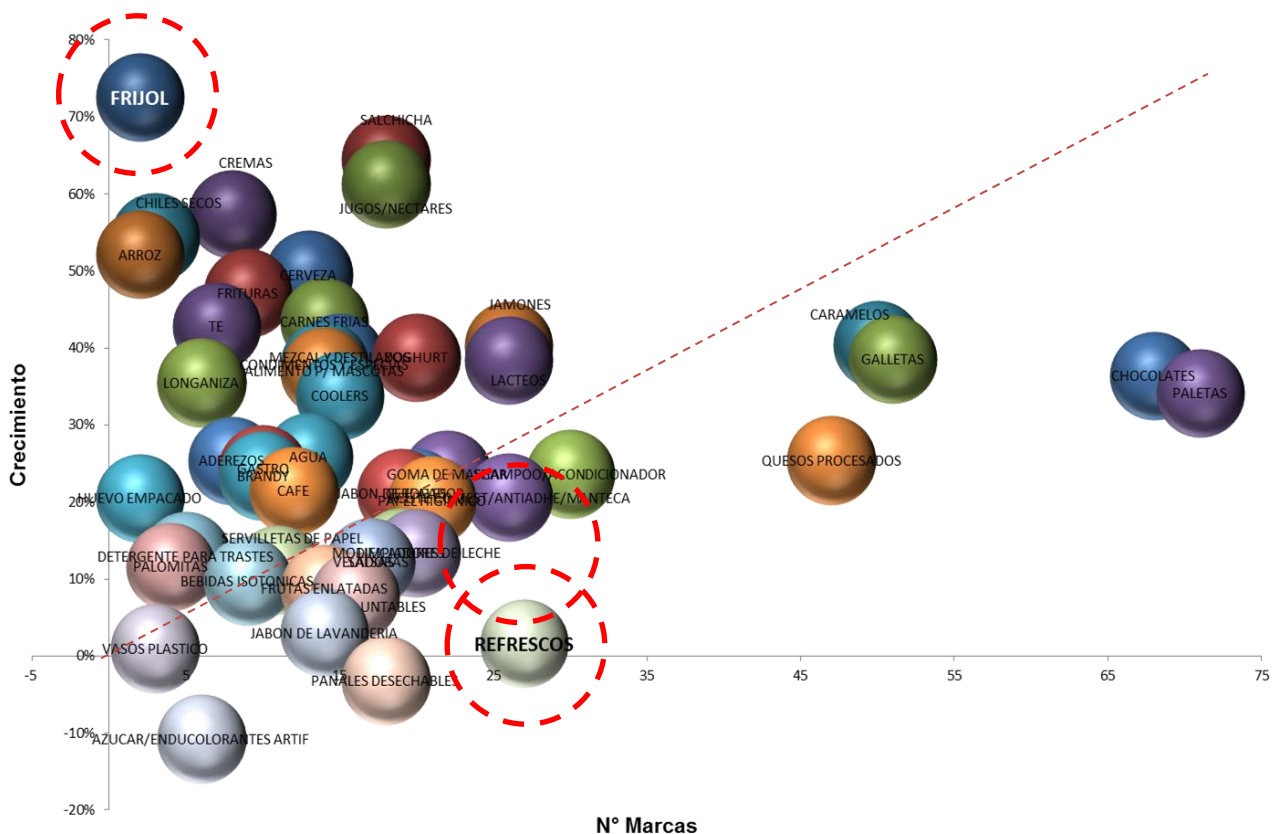
Utilizando los indicadores calculados anteriormente, es necesario definir ciertos criterios para evaluar y seleccionar aquellas categorías en las cuales se tomará la decisión de introducir productos de marcas propias.

Ahora bien, dado que se cuenta con un gran número de variables que explican distintas dimensiones, no es una tarea simple definir estos criterios. Algunas preguntas que surgen son las siguientes:

- ¿Qué valor debiese tomar cada indicador y cuál (es) es (son) más importante (s)?
- ¿Cómo ponderar las distintas variables para seleccionar categorías?

Además, ciertas categorías pueden tener un valor muy bueno en un indicador, pero uno muy malo en otro, por lo que no es posible determinar a simple vista cuál categoría es mejor. Un ejemplo de esto se presenta en la siguiente gráfica, en la cual se comparan los indicadores "Crecimiento" y "Número de Marcas", haciendo un contraste entre las categorías "FRIJOL" y "REFRESCOS":

Gráfico 8: Comparación indicadores "Crecimiento" y "Número de Marcas"



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la categoría “FRIJOL” tuvo un excelente crecimiento entre el 2011 y 2012, pero presentó un bajo número de marcas el año 2012. Por otro lado, la categoría “REFRESCOS” tuvo un muy bajo crecimiento, pero ofreció un alto número de marcas. Esto es un claro ejemplo de que las categorías pueden tener un buen desempeño en ciertos indicadores, pero uno malo en otros.

Por lo tanto, la definición de criterios tiene que ver con la forma en que se manipulan y sopesan las distintas variables, determinando así la mejor manera de combinar la información disponible. En los siguientes subcapítulos se analiza cómo operar y ponderar estas variables, para lograr generar criterios de evaluación y selección que tengan sentido.

9.3.1 Ponderación inicial de indicadores

El criterio más simple que se podría considerar es ponderar cada uno de los indicadores de igual manera, para así obtener un ranking de las mejores y peores categorías para introducir marcas propias. Dependiendo del tipo de indicador, es si el valor suma o resta en la ponderación.

Por ejemplo, para la variable “Crecimiento” se utiliza un signo positivo, ya que mientras más alto sea el valor que tome, mejor para introducir marcas propias. Por otra parte, para la variable “productos nuevos” se considera un signo negativo, ya que mientras más innovadora sea una categoría, peor.

A partir de este criterio, se obtuvieron las mejores y peores 10 categorías para introducir marcas propias, las cuales se muestran a continuación (ver Anexo 4):

Tabla 17: Ranking de categorías con igual ponderación de indicadores

Categorías	Ponderación
ARROZ	-0,799
LONGANIZA	-1,105
ENCENDEDOR	-1,386
HUEVO EMPACADO	-1,448
FRIJOL	-1,816
VASOS PLASTICOS	-1,888
MANTEQUILLA Y MARGARINAS	-1,924
BRANDY	-2,085
SERVILLETAS DE PAPEL	-2,106
CHILES SECOS	-2,202

Categorías	Ponderación
ALIMENTO P/ MASCOTAS	-9,868
VELADORAS	-10,071
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	-10,151
GALLETAS	-10,718
QUESOS PROCESADOS	-10,727
FRITURAS	-11,303
YOGHURT	-11,505
PALETAS	-12,038
GOMA DE MASCAR	-13,496
CHOCOLATES	-17,464

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el problema de esta solución inicial es que le da la misma importancia a cada uno de los indicadores, lo cual no necesariamente es cierto. En otras palabras, puede haber factores que impacten de mayor manera en la elección de categorías. Además, a priori no se puede saber si dos o más variables explican cosas similares, por lo que es posible que la misma información tenga un peso mayor que el resto.

Es por esto que se redujo la dimensionalidad de las variables a través de un Análisis de Componentes Principales (ACP). Esto con el fin de agrupar variables que estén correlacionadas y generar un número menor de factores que caractericen las distintas categorías. Además, al contar con un número menor de variables, se pueden analizar las ponderaciones con mayor facilidad.

9.3.2 Análisis de Componentes Principales

A partir de los nueve indicadores calculados anteriormente, se realizó un ACP para reducir la dimensionalidad de las variables, utilizando el software SPSS. Cuando se realiza este tipo de análisis, existen dos maneras de extraer componentes a partir de las variables originales: basado en auto valores o fijando el número de factores.

El método basado en auto valores establece que cada factor extraído debe tener un auto valor asociado igual o superior a 1. En base a esto, las 9 variables se explicarían a partir de 3 componentes, las cuales recogen un 65% de la varianza (ver Anexo 5).

El problema de utilizar este método es que recoge muy poca varianza de la variable “Participación”, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 18: Comunalidades ACP utilizando 3 factores

Communalities		
	Initial	Extraction
Participación	1,000	,139
Crecimiento	1,000	,720
N_Marcas	1,000	,740
Productos_Nuevos	1,000	,702
Atributos	1,000	,625
Max_Productos	1,000	,758
Switchers_Marca_Lider	1,000	,832
Herfindahl	1,000	,746
Elasticidad	1,000	,608

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Output de SPSS

Es por esto que se realizó el mismo análisis anterior, pero fijando el número de factores en 4, logrando explicar el 75,6% de la varianza (ver Anexo 6). En este caso, el cuarto factor correspondería a la variable “Participación”, por lo que ahora se recogería un alto porcentaje de la varianza de cada uno de los indicadores, como se aprecia a continuación:

Tabla 19: Comunalidades ACP utilizando 4 factores

Communalities		
	Initial	Extraction
Participación	1,000	,984
Crecimiento	1,000	,720
N_Marcas	1,000	,741
Productos_Nuevos	1,000	,703
Atributos	1,000	,649
Max_Productos	1,000	,768
Switchers_Marca_Lider	1,000	,837
Herfindahl	1,000	,764
Elasticidad	1,000	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Output de SPSS

A partir de la matriz de componentes rotada (ver Anexo 6), se puede interpretar cada uno de los factores según las variables que presentan mayor carga en ellos, definiendo las siguientes dimensiones:

1. **Competitividad:** Tiene que ver con la estructura de mercado y la importancia de las marcas en la categoría. Incorpora las variables “Número de Marcas”, “Switchers Marca Líder” y “Herfindahl”. Mientras más positiva sea la puntuación factorial en esta dimensión, mejor será para introducir marcas propias, por lo tanto se considera un signo positivo en la ponderación.
2. **Surtido:** Está compuesta por las variables “Productos Nuevos”, “Número de Atributos” y “Máximo de Productos por Marca”. Tiene que ver con los aspectos de diferenciación e innovación dentro de la categoría. Mientras más negativa sea la puntuación en este factor, más fácil resultará la expansión de marcas propias, por lo que se considera un signo negativo en la ponderación.
3. **Crecimiento:** Explica aspectos relacionados a la demanda en cada categoría. Comprende las variables “Crecimiento en Ventas” y “Elasticidad”. En esta dimensión no hay un signo claro, ya que los valores más positivos de las puntuaciones factoriales favorecen aquellas categorías con mayor crecimiento, mientras que los valores más negativos favorecen aquellas categorías más elásticas.
4. **Tamaño:** Se compone únicamente de la variable “Participación”. Tiene que ver con el desempeño de la categoría y su volumen en ventas. Mientras más positiva sea la puntuación en este factor, mejor será para introducir marcas propias, por lo que se considera un signo positivo en la ponderación.

Dado que la dimensión “Crecimiento” no tiene un signo claro, se optó por separar las variables “Crecimiento en Ventas” y “Elasticidad”. Para hacer esto, se realizó un nuevo ACP, pero fijando el número de factores en 5, logrando explicar el 83% de la varianza. A partir de esto, los indicadores mencionados anteriormente se separan en dos dimensiones (*ver Anexo 7*). La dimensión “Crecimiento” se pondera con un signo positivo, mientras que “Elasticidad” se manipulará con signo negativo.

Finalmente, cada una de las categorías pertenecientes al estudio obtuvo una puntuación en las componentes descritas anteriormente, utilizando el método de regresiones en el software SPSS (*ver Anexo 8*).

La pregunta que surge entonces es la siguiente: ¿Cómo ponderar cada una de estas cinco dimensiones para seleccionar categorías? Si bien se logró reducir la dimensionalidad de las variables, es necesario analizar la mejor forma de ponderar estos nuevos indicadores.

Tal como se mencionó anteriormente, la forma más simple es ponderar cada una de las dimensiones de igual manera. En base a esto, las mejores y peores 10 categorías para introducir marcas propias serían las siguientes (*ver Anexo 9*):

Tabla 20: Ranking de categorías con igual ponderación de factores

Categorías	Puntuación
FRIJOL	1,030
HUEVO EMPACADO	0,940
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	0,912
LACTEOS	0,876
QUESOS PROCESADOS	0,815
JAMONES	0,743
AGUA	0,661
PAPEL HIGIENICO	0,652
SALCHICHA	0,633
CHOCOLATES	0,514

Categorías	Puntuación
LIMPIADORES	-0,455
COOLERS	-0,461
GASTRO	-0,562
ALIMENTO P/ MASCOTAS	-0,591
HIGIENE BUCAL	-0,643
PRODUCTOS PARA AFEITAR	-0,668
MODELADORES	-0,673
ADEREZOS	-0,693
PALOMITAS	-0,860
ALIMENTO PARA BEBE	-1,208

Fuente: Elaboración propia

Si bien esta es una solución válida, puede darse que al utilizar otros ponderadores los resultados cambien significativamente, por lo que es importante analizar cómo se comportan las categorías al considerar distintos pesos para cada dimensión. En este contexto, para encontrar una solución robusta y persistente, es importante simular una serie de escenarios para evaluar diversas ponderaciones, con el fin de estudiar cómo varían los resultados bajo múltiples condiciones y poder así respaldar la elección de categorías.

Además, algo muy importante a la hora de introducir productos de marcas propias, es saber si la gente estaría dispuesta a comprarlos. En otras palabras, además de considerar en las simulaciones los indicadores transaccionales descritos anteriormente, es relevante incorporar la opinión y percepción de los clientes, para seleccionar de manera certera las mejores categorías. Si se simularan los escenarios sólo con las cinco dimensiones obtenidas con el ACP, podría ocurrir que alguna de las mejores categorías no sean muy atractivas para los consumidores y no se obtengan buenos resultados.

Es por esto que se realizó una encuesta a una muestra reducida de la población, para saber a grueso modo qué tan dispuestos estarían los consumidores en comprar marcas propias en las distintas categorías evaluadas. Con esto, se obtuvo una nueva dimensión, la cual se incorpora en la simulación de escenarios con las otras dimensiones, apoyando la decisión con otra fuente de información.

Sin embargo, esta encuesta tiene limitantes, ya que por un lado no considera un tamaño muestral adecuado para obtener respuestas significativas, y por otro, sólo toma la opinión de consumidores chilenos, siendo que el supermercado del cual se hace cargo el estudio es mexicano. A pesar de que se podría suponer que los comportamientos de compra son similares, se podrían obtener respuestas mucho mejores y más significativas si se preguntase a la gente de dicho país, y sobre todo, a clientes del mismo supermercado.

A continuación se describe como se evaluó la disposición a comprar marcas propias por parte de los clientes, para luego describir la simulación que se llevó a cabo.

9.3.3 Disposición a comprar marcas propias

Para poder evaluar la disposición a comprar productos de marcas propias en distintas categorías, se le pidió a diversas personas que señalaran su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: “Compraría un producto de Marca Propia en esta categoría” a través de una encuesta on-line (ver Anexo 10). Esta encuesta se difundió por distintos medios para que personas con distintas características demográficas pudiesen contestar.

Se utilizó una escala Likert, en la cual las respuestas posibles eran las siguientes: “completamente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “indiferente”, “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.

Además, se asignó un puntaje de 1 a 5 a cada opción, en donde 1 corresponde a “completamente en desacuerdo”, y 5 a “completamente de acuerdo”. En otras palabras, mientras más de acuerdo estuviese alguien en comprar un producto de marca propia, mayor puntaje se le asignaba.

Tabla 21: Puntajes Encuesta

Opciones	Puntaje
Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

Dado que el objetivo de la encuesta era evaluar las 73 categorías pertenecientes al estudio, se optó por crear tres formas distintas, preguntando por 25 categorías en cada una aproximadamente. Esto, con el fin de evitar un formulario muy extenso y que

la gente se cansara o aburriera al contestarla. Por lo tanto, cada persona opinó sobre 25 categorías.

Para cada una de las encuestas se obtuvo 40 respuestas, lo que en total entregó una muestra de 126 encuestados. Como se mencionó anteriormente, esto permite saber a grueso modo la disposición a comprar marcas propias, pero con ciertas limitantes relacionadas al tamaño muestral y características del mercado.

A partir de las respuestas obtenidas, y utilizando los puntajes mencionados en la *Tabla 25*, se calculó un promedio a nivel de categoría en base a la cantidad de personas que seleccionó cada opción, utilizando la siguiente fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i f_i}{N}$$

En esta fórmula, x_i representa el puntaje asociado a la opción i , f_i es la cantidad de personas que seleccionó la opción i , y N es la cantidad de personas que respondió ($N = 40$ en todos los casos). A continuación se muestran las cinco categorías con mejor y peor promedio, para entender los resultados de esta encuesta y las soluciones extremas (ver Anexo 11).

Tabla 22 - Categorías con mejor y peor puntuación encuestas

Categoría	$i = 1$	$i = 2$	$i = 3$	$i = 4$	$i = 5$	Promedio
Vasos Plásticos	3	0	5	6	28	4,33
Veladoras	2	1	5	10	24	4,26
Servilletas de Papel	5	0	2	10	25	4,19
Encendedor	4	1	9	3	25	4,05
Agua	4	3	8	7	20	3,86

Categoría	$i = 1$	$i = 2$	$i = 3$	$i = 4$	$i = 5$	Promedio
Coolers	19	15	6	0	2	1,83
Brandy	21	11	10	0	0	1,74
Cerveza	24	12	4	1	1	1,64
Tequila	26	8	6	1	1	1,64
Mezcal y Destilados	28	9	4	1	0	1,48

Fuente: Elaboración propia

En la tabla expuesta anteriormente es posible apreciar que categorías como “Vasos Plásticos”, “Velas”, “Servilletas de Papel” y “Encendedores” tienen los promedios más altos, lo cual indica que la gente estaría más dispuesta a comprar productos de marcas propias en categorías más funcionales, básicas y/o poco diferenciables.

En cambio, categorías como “Mezcal y Destilados”, “Tequila”, “Cerveza”, “Brandy” y “Coolers” (vino en caja) presentan los promedios más bajos. Por lo tanto, los clientes no estarían dispuestos a comprar licores de marcas propias, lo cual tiene mucho sentido, ya que son productos en los que la gente es más cuidadosa respecto a

la calidad y experiencia de consumo. Esto también puede verse reflejado en categorías como “Protección Femenina” y “Alimento para Bebé”, por ejemplo (ver Anexo 11).

Esta nueva dimensión se incorpora con signo positivo a la simulación, ya que mientras más alto sea el puntaje obtenido en cierta categoría, más de acuerdo está la gente a comprar marcas propias.

9.3.4 Simulación de escenarios

Como se mencionó anteriormente, es importante simular distintas ponderaciones para cada dimensión, con el fin de estudiar cómo varían los resultados bajo múltiples condiciones y encontrar soluciones robustas y persistentes.

Para realizar estas simulaciones se consideraron 240 escenarios, en los cuales se varió de forma aleatoria los ponderadores asociados a cada dimensión, incluyendo la disposición a comprar marcas propias. Para cada uno de estos escenarios, cada categoría obtuvo una puntuación, generando un ranking ordenado de mayor a menor.

Para poder unificar los resultados de todos los escenarios y los rankings asociados, se contó el número de veces que aparecía cada categoría dentro de las mejores 10 de cada ranking, para así saber cuáles se ubicaban sistemáticamente dentro de las mejores puntuaciones, independiente de los ponderadores utilizados. Con esta información se generó un ranking final, en el cual se ordenó de manera descendente el número de apariciones. A partir de esta simulación, las mejores 10 categorías para introducir productos de marcas propias serían las siguientes (ver Anexo 12):

Tabla 23: Ranking simulación – Mejores categorías

Categorías	N° veces en TOP 10
HUEVO EMPACADO	168
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	153
FRIJOL	146
PAPEL HIGIENICO	142
LACTEOS	107
JAMONES	106
QUESOS PROCESADOS	106
AGUA	106
VASOS PLASTICO	98
CHILES SECOS	89

Fuente: Elaboración propia

Este ranking tiene como objetivo dar un orden de prioridad en la consideración de categorías para introducir marcas propias. Ahora bien, hay 29 categorías que no aparecen dentro del top 10 en ningún escenario, por lo que a priori no se puede decir cuál es mejor que otra. Por lo tanto, de estas categorías, las peores 10 son aquellas con las ventas más bajas durante el año 2012:

Tabla 24 - Ranking simulación - Peores categorías

Categorías	N° veces en TOP 10
ALIMENTO PARA BEBE	0
MODELADORES	0
PALOMITAS	0
HIGIENE BUCAL	0
PRODUCTOS PARA AFEITAR	0
UNTABLES	0
TE	0
MANTEQUILLA Y MARGARINAS	0
GASTRO	0
BEBIDAS ISOTONICAS	0

Fuente: Elaboración propia

Algo interesante que se puede apreciar es que 8 de las 10 categorías con mayor aparición en los top 10 (*Tabla 23*), están dentro de las mejores diez categorías al utilizar las mismas ponderaciones para cada dimensión (*Tabla 20*). Por lo tanto, independiente de los ponderadores, hay categorías que persistentemente se ubican dentro de las mejores opciones para introducir marcas propias, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 25 - Categorías Persistentemente Mejores

Categorías
HUEVO EMPACADO
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA
FRIJOL
PAPEL HIGIENICO
LACTEOS
JAMONES
QUESOS PROCESADOS
AGUA

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, más allá de establecer un corte para declarar cuáles son las mejores 5, 10 o 15 categorías para introducir marcas propias, este ranking da luces del orden de prioridad en el cual se debiesen considerar las distintas categorías para incorporar este tipo de productos.

Por lo tanto, la cadena debiese partir con las categorías expuestas en la *Tabla 23*, pero también podría considerar las que se encuentran en posiciones inferiores, las cuales se encuentran en el *Anexo 12*.

Si bien las categorías que aparecen en la *Tabla 23* pareciesen ser las mejores para introducir marcas propias, dada su persistencia y robustez luego de las simulaciones, es importante analizar la sensibilidad de la solución, es decir, cómo varía el ranking si se deja de considerar alguna de las dimensiones.

En otras palabras, puede que ciertas categorías sean muy buenas debido a una dimensión en particular, pero que si esta no se considera, obtengan una peor posición en el ranking y dejen de estar en el top 10.

Es por esto que en el siguiente capítulo se analiza cómo se mueven las categorías en el ranking al dejar de considerar cada una de las dimensiones, colocando especial atención en los top 10. Con esto, se podrá ver si existen categorías que son persistentemente mejores, a pesar de variar los ponderadores y dejar de considerar ciertas dimensiones.

10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para analizar cómo varía el ranking de categorías al dejar de lado cada una de las dimensiones, se realizó una simulación por cada componente que quedaba fuera. Por ejemplo, una simulación contempló todas las dimensiones excepto “Crecimiento”. Por lo tanto, en total son seis simulaciones adicionales.

Para cada una se consideró 240 escenarios, variando de forma aleatoria los ponderadores asociados a cada dimensión. La forma de generar los rankings finales sigue la misma metodología que en la simulación anterior (*ver Anexos 13 al 18*).

La idea de este análisis de sensibilidad es observar como varían las mejores diez categorías encontradas con la simulación anterior (*ver Tabla 23*), identificando si permanecen o salen del top 10 cuando no se considera cada una de las dimensiones.

A continuación se muestra una tabla que indica si cada una de estas “mejores” categorías permanece o no en el top 10 de cada una de las nuevas simulaciones, con lo cual se podrá decidir definitivamente cuales son las primeras categorías que debiese considerar la cadena de supermercado.

Tabla 26 - Permanencia en TOP 10

Categorías	Sin Competitividad	Sin Surtido	Sin Crecimiento	Sin Tamaño	Sin Elasticidad	Sin Encuestas
HUEVO EMPACADO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ACEITE COMEST/ANTI	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FRIJOL	✓	✓	X	✓	✓	✓
PAPEL HIGIENICO	X	✓	✓	X	✓	✓
LACTEOS	X	✓	✓	X	✓	✓
JAMONES	✓	X	X	X	✓	✓
QUESOS PROCESADOS	X	✓	✓	X	✓	✓
AGUA	✓	✓	X	✓	X	X
VASOS PLASTICO	✓	X	✓	✓	X	X
CHILES SECOS	✓	✓	X	✓	X	✓

Fuente: Elaboración propia

A partir de este análisis es posible ver que las categorías “Huevo Empacado” y “Aceite Comestible” son las únicas que aparecen siempre dentro de las mejores diez categorías de cada simulación. Esto da cuenta de que, independiente de los ponderadores que se utilicen y los factores que se saquen del análisis, estas categorías tienden a ser las mejores opciones para introducir productos de marcas propias. Otra categoría que también debiese tomarse en cuenta es “Frijol”, ya que se mantiene dentro de las mejores opciones en cada simulación, excepto cuando no se considera el factor “Crecimiento”.

Finalmente, aquellas categorías que fallan en dos o más dimensiones, no se consideran en primera instancia para la introducción de marcas propias. Por lo tanto, a partir de todo el análisis realizado, se recomienda a la cadena de supermercado mayorista considerar en primer lugar las categorías “Huevo Empacado”, “Aceite Comestible” y “Frijoles” para la introducción de marcas propias.

Sin embargo, es importante considerar la información de la *Tabla 26* y el ranking expuesto en el *Anexo 12*, ya que dan un orden de prioridad al momento de tomar en cuenta otras categorías, en el caso de que no haya proveedores que puedan fabricar este tipo de productos para las categorías recomendadas. En el peor de los casos, si no existiese factibilidad de producción en ninguna de las categorías pertenecientes al top 10 de la simulación original, los criterios deberían ampliarse al top 20 o 30, y realizar el mismo análisis.

En el siguiente capítulo se analizarán las tres categorías seleccionadas para la introducción de marcas propias, para ver cuáles son sus fortalezas y debilidades, y estimar a grueso modo el beneficio que obtendría la cadena.

11. ANÁLISIS DE CATEGORÍAS SELECCIONADAS

11.1 Fortalezas y Debilidades en cada indicador

Una vez seleccionadas las categorías para introducir marcas propias, es importante analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades en las variables transaccionales originales y aquella relacionada a la disposición de compra. Para esto, se confeccionó una tabla en la cual se comparó cada categoría con el promedio en cada una de las variables, indicando con una flecha verde si es mejor que dicho valor y con una roja si es peor.

Es importante notar que si una categoría tiene un valor numérico más alto que el promedio en un indicador, pero dicha variable tiene un impacto negativo en la evaluación, se colocará una flecha roja. Por ejemplo, si una categoría tiene un índice de Herfindahl igual a 0.7, y el promedio es de 0.5, se colocará una flecha roja ya que mientras más alto sea dicho índice, es peor para introducir marcas propias.

Tabla 27 - Desempeño categorías respecto al promedio en cada variable

Indicador	HUEVO EMPACADO	ACEITE COMESTIBLE	FRIJOL
PARTICIPACIÓN	↑	↑	↓
CRECIMIENTO	↓	↓	↑
N° MARCAS	↓	↑	↓
PRODUCTOS NUEVOS	↑	↑	↑
N° ATRIBUTOS	↑	↑	↑
MAX PRODUCTOS	↑	↑	↑
% SWITCHERS	↓	↑	↓
HERFINDAHL	↓	↑	↓
ELASTICIDAD	↑	=	↑
DISPOSICIÓN DE COMPRA	↑	↑	↑

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta tabla es posible observar que “Aceite Comestible” tiende a estar por sobre el promedio en las variables utilizadas en el análisis, excepto en la variable “Crecimiento”. Por otra parte, las categorías “Huevo Empacado” y “Frijol” están debajo del promedio en cuatro indicadores, coincidiendo en “N° de Marcas”, “% de Switchers” y “Herfindahl”.

A pesar de que estas dos últimas categorías tienen un bajo número de marcas, y por tanto los clientes son leales a alguna de estas pocas marcas, tienen otras fortalezas que permiten ser de los mejores candidatos para introducir marcas propias.

Además de comparar las categorías respecto al promedio en cada variable, se hizo una comparación entre las tres categorías, señalando cual es mejor en cada uno de los indicadores. A continuación se muestra la tabla que resume dicha comparación, en la cual si una categoría tiene un círculo verde significa que es la mejor en esa variable, si es amarillo es la segunda y si es rojo es la tercera. Para aquellas variables en la cual la segunda y tercer categoría toman el mismo valor, se colocó un círculo rojo en ambas.

Tabla 28 - Comparación entre categorías en cada variable

Indicador	HUEVO EMPACADO	ACEITE COMESTIBLE	FRIJOL
PARTICIPACIÓN	● 3,08%	● 4,45%	● 0,50%
CRECIMIENTO	● 20,50%	● 20,61%	● 72,58%
N° MARCAS	● 2	● 26	● 2
PRODUCTOS NUEVOS	● 1	● 1	● 2
N° ATRIBUTOS	● 3	● 4	● 4
MAX PRODUCTOS	● 7	● 6	● 9
% SWITCHERS	● 5%	● 19%	● 1%
HERFINDAHL	● 0,87	● 0,21	● 0,70
ELASTICIDAD	● -0,55	● -0,17	● -0,61
DISPOSICIÓN DE COMPRA	● 3,64	● 3,6	● 3,45

Fuente: Elaboración propia

En la *Tabla 28* se aprecia que la categoría “Aceite Comestible” es fuerte en las dimensiones relacionadas a las ventas, estructura del mercado, innovación, diferenciación y lealtad de los clientes. Por otro lado, se aprecia que es algo débil en términos de sensibilidad al precio. La categoría “Frijol”, por su parte, tiene una fuerte ventaja en términos del crecimiento en ventas y sensibilidad al precio. Sin embargo, tiene una desventaja en el resto de los indicadores, salvo por el índice de Herfindahl.

Por último, es posible observar que la fortaleza de la categoría “Huevo Empacado” radica en una baja diferenciación y en la alta disposición a comprar una marca propia. En el resto de los indicadores tiende a estar en el segundo lugar, lo cual representa una leve desventaja.

En relación a la variable “Disposición de Compra” se observa que es bastante similar en las tres categorías, por lo que a pesar de que “Huevo Empacado” tiene una ligera ventaja por sobre las otras, se puede decir que las tres serían bien aceptadas por parte de los clientes, en el caso de que la información obtenida a partir de las encuestas fuese representativa.

11.2 Estimación de beneficios para la cadena

Además de conocer las fortalezas y debilidades de cada una de las tres categorías seleccionadas, se estimó a grueso modo las ganancias que podría obtener el supermercado al introducir productos de marcas propias. Para hacer esto se utilizó un criterio bastante conservador, el cual consiste en asumir que la marca propia obtendría en un principio las ventas de la marca con menor participación en cada categoría, y que tendría un margen del 25% en promedio.

Como se mencionó al comienzo de este trabajo, las marcas propias tienen la ventaja de tener mayores márgenes, dado que el ahorro en costos puede variar de un 6% a un 60% según la categoría. Por lo tanto, es razonable considerar un margen promedio del 25% para incorporar la ventaja de este tipo de producto, pero sin sobreestimar sus beneficios.

A continuación se presenta una tabla resumen, la cual muestra el beneficio obtenido el año 2012 por la marca con menor participación dentro de cada categoría, el beneficio estimado con la introducción de marcas propias el primer año y la ganancia total dado por estas tres categorías, el cual es la suma de la variación de beneficios.

Tabla 29 - Beneficios estimados utilizando marca con menor Market Share

Datos / Categorías	HUEVO EMPACADO	ACEITE COMESTIBLE	FRIJOL
Market Share	7%	0,0004%	19%
Monto (\$MXN)	\$ 12.627.712	\$ 1.032	\$ 5.639.034
Costo (\$MXN)	\$ 11.984.610	\$ 981	\$ 5.072.127
Margen	5,09%	4,94%	10,05%
Beneficio (\$MXN)	\$ 643.102	\$ 51	\$ 566.907
Margen Marca Propia	25%	25%	25%
Beneficio Marca Propia (\$MXN)	\$ 3.156.928	\$ 258	\$ 1.409.759
Variación del Beneficio (\$MXN)	\$ 2.513.826	\$ 207	\$ 842.852
Beneficio Total (\$MXN)	\$ 3.356.885		

Fuente: Elaboración propia

En base a esto la ganancia total sería de MXN\$ 3.356.885 (USD\$ 252.133) el primer año. Algo que llama mucho la atención es el bajo market share en la categoría "Aceite Comestible", el cual es de un 0,0004%. Esto se debe a que hay 26 marcas y muchas de ellas tienen una bajísima participación en las ventas. Es por esto que se proponen dos opciones para relajar la condición de market share en esta categoría: sumar las participaciones más bajas hasta obtener alrededor del 1% del mercado, o agrupar todas las marcas cuyos market shares sean menores al 1% y sumarlas.

Con la primera opción la categoría “Aceite Comestible” alcanzaría una participación del 1,1396%, con lo cual el beneficio total sería de MXN\$ 3.865.334 (USD\$ 290.332), obteniendo un incremento de MXN\$ 508.449.

Tabla 30 - Beneficio utilizando 1% del MS de Aceite

Datos / Categorías	HUEVO EMPACADO	ACEITE COMESTIBLE	FRIJOL
Market Share	7%	1,1396%	19%
Monto (\$MXN)	\$ 12.627.712	\$ 3.040.763	\$ 5.639.034
Costo (\$MXN)	\$ 11.984.610	\$ 2.789.229	\$ 5.072.127
Margen	5,09%	8,27%	10,05%
Beneficio (\$MXN)	\$ 643.102	\$ 251.534	\$ 566.907
Margen Marca Propia	25%	25%	25%
Beneficio Marca Propia (\$MXN)	\$ 3.156.928	\$ 760.191	\$ 1.409.759
Variación del Beneficio (\$MXN)	\$ 2.513.826	\$ 508.657	\$ 842.852
Beneficio Total (\$MXN)	\$ 3.865.334		

Fuente: Elaboración propia

La segunda opción es mucho más optimista para la marca propia, ya que hay 18 marcas con participación menor al 1%, por lo que si se suman todas dan un market share del 3,3%. Con esto el beneficio sería de MXN\$ 4.581.984 (USD\$ 344.149), obteniendo un incremento de MXN\$ 1.225.099 respecto a la opción original.

Tabla 31 - Beneficios utilizando marcas de Aceite que tengan MS menor al 1%

Datos / Categorías	HUEVO EMPACADO	ACEITE COMESTIBLE	FRIJOL
Market Share	7%	3,3%	19%
Monto (\$MXN)	\$ 12.627.712	\$ 8.792.658	\$ 5.639.034
Costo (\$MXN)	\$ 11.984.610	\$ 7.819.800	\$ 5.072.127
Margen	5,09%	11,06%	10,05%
Beneficio (\$MXN)	\$ 643.102	\$ 972.858	\$ 566.907
Margen Marca Propia	25%	25%	25%
Beneficio Marca Propia (\$MXN)	\$ 3.156.928	\$ 2.198.165	\$ 1.409.759
Variación del Beneficio (\$MXN)	\$ 2.513.826	\$ 1.225.307	\$ 842.852
Beneficio Total (\$MXN)	\$ 4.581.984		

Fuente: Elaboración propia

12. CONCLUSIONES

A partir de la experiencia de tres supermercados relevantes a nivel nacional, y lo que se destaca en la literatura internacional, es posible reconocer la importancia que tienen los productos de marcas propias en la rentabilidad y posicionamiento de este tipo de empresas. Los criterios comúnmente utilizados para elegir una categoría e introducir este tipo de productos son básicamente tres: factibilidad de producción, oportunidad basada en la estrategia y volúmenes de venta.

Sin embargo, por lo general no se consideran aspectos como el crecimiento de la categoría, el grado de diferenciación e innovación, el comportamiento de los clientes o la competencia entre las marcas establecidas. Hay cadenas de supermercado, como la empresa Tottus, en las que en el pasado se introdujo una marca propia ya que era factible de producir, pero que falló ya que la gente era muy leal a ciertas marcas y la competencia entre las pocas marcas establecidas era muy fuerte.

En este contexto, el objetivo de la presente memoria fue evaluar y seleccionar categorías de un supermercado mayorista para introducir productos de marcas propias, a partir de distintas fuentes de información, que complementan las utilizadas hoy en día. La metodología contempló en primer lugar el cálculo de 9 indicadores, basados en distintos factores que explican la expansión de marcas propias en una categoría. Luego, utilizando la técnica de ACP (Análisis de Componentes Principales), se redujo la dimensionalidad a 5 componentes, las cuales fueron llamadas “competitividad”, “surtido”, “tamaño”, “crecimiento” y “elasticidad”.

Posteriormente se incluyó una nueva dimensión, la cual incorporó la disposición a comprar marcas propias en distintas categorías. Esta dimensión es bastante importante ya que si sólo se consideraran variables transaccionales, podría ocurrir que las mejores categorías no sean atractivas para los consumidores y se obtengan malos resultados. A pesar de que la encuesta que se realizó tiene limitantes en cuanto al tamaño muestral y tipo de personas a las que se les preguntó, permite tener una idea general e inicial sobre el nivel de aceptación.

A partir de estas 6 dimensiones, y ante la interrogante sobre cómo ponderar cada una para evaluar las categorías, se realizó una serie de simulaciones variando de forma aleatoria los ponderadores que multiplicaban cada componente, para analizar cómo variaban las puntuaciones de cada categoría.

En total se simularon 240 escenarios y se contó el número de veces que aparecía cada categoría en el top 10 de cada escenario. En base a esto, se obtuvo un ranking final, en el cual las mejores categorías eran aquellas con un mayor número de apariciones.

Posteriormente se realizó un análisis de sensibilidad de la solución, para ver cómo variaba el ranking final si no se consideraba cada una de las dimensiones, colocando especial atención en el top 10. Con esto, se pudo ver si existen categorías que son persistentemente mejores, a pesar de utilizar distintos ponderadores y dejar de considerar ciertas dimensiones.

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que, independiente de los ponderadores que se utilicen y las dimensiones que quedan fuera del análisis, las primeras categorías que debiesen ser consideradas por el supermercado son “Huevo Empacado”, “Aceite Comestible” y “Frijoles”. En base a esto, se podría esperar que aquellas categorías más bien funcionales o básicas sean las mejores alternativas para introducir marcas propias. Sin embargo, esto no es del todo cierto, ya que por ejemplo categorías como “Arroz”, “Azúcar/Edulcorante” y “Sal Comestible” se encuentran en las posiciones 17, 20 y 44 del ranking, respectivamente.

Por lo tanto, es posible concluir que la elección de la categoría no es algo trivial, ya que si sólo se consideraran aquellas poco diferenciables o básicas, existiría el riesgo de fracasar en la introducción al elegir aquellas en una mala posición del ranking, y por otra parte, se podría dejar de lado otras en las que este tipo de productos podrían tener un mejor desempeño.

Una vez seleccionadas las categorías iniciales para introducir marcas propias, se analizaron sus fortalezas y debilidades en las distintas variables utilizadas para la definición de criterios. De los diez indicadores utilizados, la categoría “Aceite Comestible” tuvo un mejor desempeño que el promedio en 8 variables, mientras que “Huevo Empacado” y “Frijol” sólo están por sobre el promedio en 4 indicadores.

Junto con lo anterior, se comparó las tres categorías seleccionadas para ver cuál era mejor en cada uno de los indicadores. La categoría “Aceite Comestible” resultó ser la mejor en 6 indicadores, “Huevo Empacado” en tres y “Frijol” sólo en uno. Por lo tanto, en base a ambas comparaciones, es posible concluir que de entre las tres categorías seleccionadas la cadena debiese enfocarse en primer lugar en “Aceite Comestible”, dado su buen desempeño.

Finalmente se estimó a grueso modo las ganancias que obtendría la cadena al introducir marcas propias en estas tres categorías, utilizando las ventas de la marca con menor market share en cada categoría el 2012 y considerando un margen promedio del 25%. Con este criterio bastante conservador, la cadena obtendría un beneficio estimado de MXN\$ 3.356.885 (USD\$ 252.133) el primer año.

Sin embargo, la categoría “Aceite Comestible” obtendría una participación muy pequeña con este criterio (0,0004%), por lo que si se asume que conseguiría el 1% del mercado, las ganancias totales serían den MXN\$ 3.865.334 (USD\$ 290.332). Por otra parte, si se asume que agrupase todas las marcas con un share del menos del 1%, obtendría una participación del 3,3% y el beneficio total sería de MXN\$ 4.581.984 (USD\$ 344.149).

Es importante recalcar que el presente trabajo no tiene como objetivo estimar la demanda o el market share de este tipo de productos en cada una de las categorías seleccionadas, por lo que lo anterior es sólo una aproximación conservadora de lo que podría ganar la cadena, sin perjuicio de que en la práctica estos valores pudiesen cambiar.

Ahora bien, algo que no se mide en este trabajo es la factibilidad de producción, ya que no corresponde a una variable transaccional, sino que representa la disponibilidad de algún proveedor establecido en el mercado para elaborar el producto de marca propia. Por lo tanto, además de entregar las categorías a considerar en primer lugar, el presente trabajo también entrega un ranking de todas las categorías evaluadas, ordenadas de mayor a menor prioridad.

Esto es necesario ya que, si bien una categoría puede ser la mejor en base a información transaccional y perceptual, quizás no haya proveedores que puedan fabricar dicho producto. Por ende, es importante contar con otras alternativas que pudiesen ser factibles de producir.

Es importante considerar la validez de los factores que explican la expansión de marcas propias, obtenidos a partir de investigaciones anteriores. Uno de los que más llama la atención es la estructura de mercado, medido a través del número de marcas presentes en la categoría. Este factor explica que la introducción de marcas propias resulta más fácil en mercados fragmentados, por lo que mientras más competidores existan, mejor.

Sin embargo, puede haber problemas en los extremos, es decir, es posible que si hay muchísimas marcas no sea tan atractivo introducir marcas propias. En el caso contrario, puede que si hay pocas marcas, quizás exista una oportunidad para el posicionamiento de estos productos. Por lo tanto, si bien hay ciertos factores que pueden ponerse en duda, el presente trabajo considera las premisas y conclusiones de investigaciones anteriores como un punto de partida para el desarrollo de una metodología de selección de categorías adecuada y certera.

Por último, se puede concluir que se cumplieron con éxito los objetivos planteados inicialmente en este trabajo de título. Por una parte se identificaron los criterios utilizados hoy en día para introducir marcas propias y las oportunidades existentes en la materia. Posteriormente se definió una serie de criterios para evaluar y seleccionar categorías, a partir del diseño de distintos indicadores. Finalmente se evaluaron las categorías, obteniendo aquellas con mayores oportunidades comerciales, las cuales son "Aceite Comestible", "Huevo Empacado" y "Frijol".

13. LIMITACIONES Y TRABAJO FUTURO

Una de las principales limitaciones de la metodología utilizada en el presente trabajo de título, es la manera de identificar la disposición a comprar marcas propias en distintas categorías. Si bien esta investigación de mercado no está contemplada dentro de los objetivos del trabajo, es importante conocer qué opina la gente sobre introducir este tipo de productos en distintas categorías.

Al preguntarle a una reducida muestra del mercado chileno, es posible tener una idea de lo que opina la gente, pero en ningún caso es algo representativo. Además, el supermercado del cual se hace cargo el proyecto es mexicano, por lo que este tipo de encuestas debiesen realizarse a clientes del propio supermercado, o al menos a gente de dicho país.

Por lo tanto, para futuros trabajos se propone levantar la información perceptual de los clientes realizando encuestas en México, a una muestra razonable de la población para que los resultados sean significativos. Con esto, se apoyaría mucho mejor a los resultados encontrados a partir del análisis de la información transaccional.

Otra limitante de este trabajo es que no se testea la validez de los factores que explican la expansión de marcas propias a nivel de categorías, obtenidas a partir de investigaciones de distintos autores. Si bien hay ciertas dimensiones que pueden ponerse en duda, se construyeron indicadores que hiciesen sentido en base a la experiencia, como punto de partida para el desarrollo de una metodología de evaluación y selección de categorías.

Para poder comprobar la validez de estos factores, se propone como trabajo futuro utilizar la información transaccional de algún supermercado mayorista que comercialice marcas propias, como por ejemplo supermercados Alvi. En cada una de las categorías que tengan este tipo de productos, se podría utilizar una regresión del tipo $y = Ax + B$, en donde "x" representase los distintos factores utilizados en el trabajo e "y" el desempeño de la marca propia en la categoría, el cual puede ser medido en ventas, market share, etc.

Por lo tanto, si por ejemplo "x" fuese el volumen en ventas y se diese que a mayor volumen mejor es el desempeño de la marca propia, quedaría validada dicha dimensión.

Otro tema interesante, y que se propone como trabajo futuro, tiene que ver con la forma de introducir productos de marcas propias una vez seleccionada la categoría. En otras palabras, si por ejemplo se decide introducir este tipo de productos en la categoría "Aceite Comestible", es importante analizar los atributos que debiesen tener para generar buenos resultados.

Finalmente, y de la mano de lo anterior, se propone medir el impacto que tendría la introducción de estos productos para la categoría y el supermercado, a partir de una estimación de la demanda. Si bien este trabajo estima a grueso modo los beneficios, es importante contar con modelos robustos de estimación.

14. BIBLIOGRAFÍA

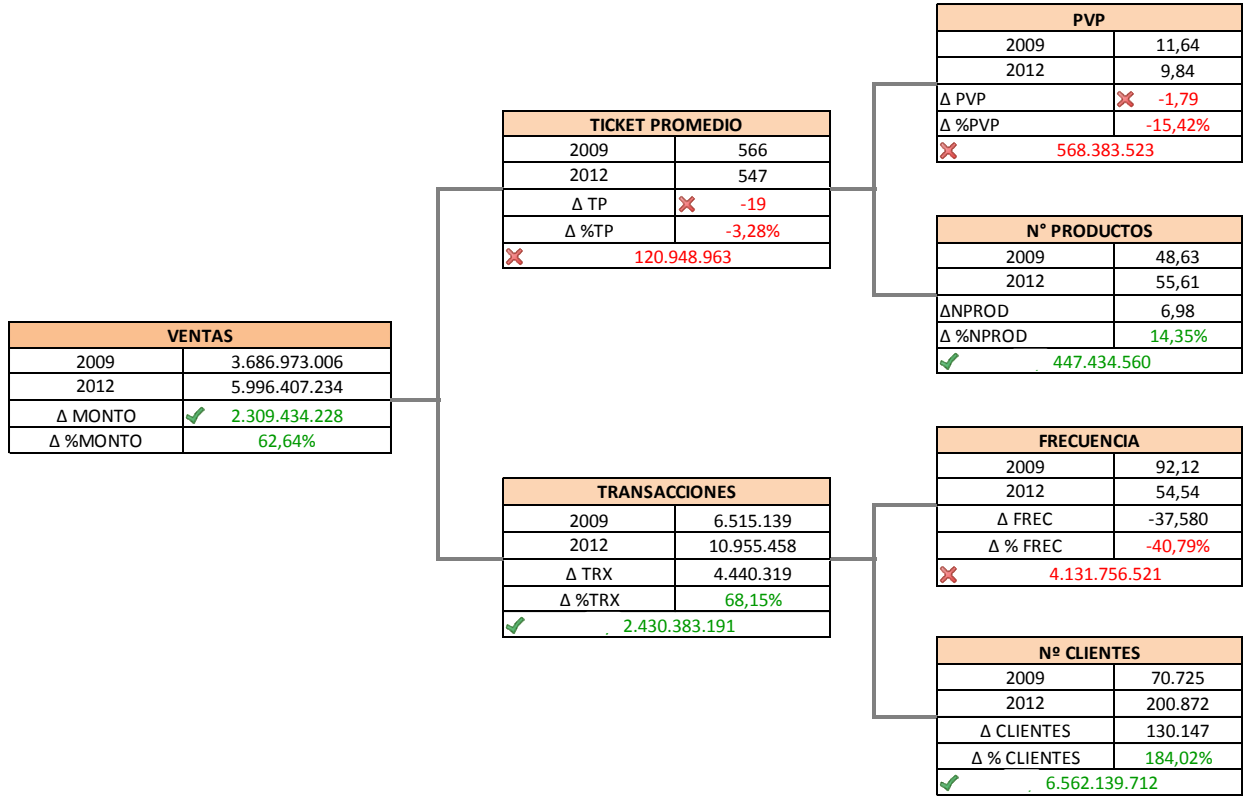
- [1] Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile. (2013, Junio) Tendencias del retail y consumidores 2013. Presentación.
- [2] iir México. (2012, Septiembre) Conozca las claves para subsistir en la industria de retail. [En línea]
<<http://www.iirmexico.com/CentroPrensa/Noticia/default.asp?idNoticia=102>>
[Consulta: Septiembre 2013]
- [3] Estrategia y Negocios. (2012, Marzo) Participación de mercado de autoservicios en México aún es baja comparada a otros países. [En línea]
<<http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2012/03/19/participacion-de-mercado-de-autoservicios-en-mexico-aun-es-baja-comparada-con-otros-paises/>>
[Consulta: Septiembre 2013]
- [4] America Retail. (2012) Supermercados Mayoristas: las claves de su desarrollo. [En línea].
<http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=940&IdConsec=5174&clase=9&Id=46&Tipo=2#not8> [Consulta: Julio 2013]
- [5] Cristóbal Fernández and Jorge Cea, "Percepciones, Preferencias y Elección de Marcas Propias de Vestuario Femenino en Chile", *Science for Innovation* , pp. 44-63, marzo 2011.
- [6] Private Label Manufacturers Association. (2013) Private Label Today. [En línea].
<http://www.plmainternational.com/en/private_label13_en.htm>
[Consulta: Agosto 2013]
- [7] El Mercurio - Economía y Negocios. (2012, Enero) Marcas Propias están presentes en el 77% de los productos de los supermercados. [En línea].
<<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=92633>>
[Consulta: Octubre 2012]
- [8] J. Raju, R. Sethuraman, and S. Dhar, "The Introduction and Performance of Store Brands", *Management Science*, vol. 41, no. 6, pp. 957-978, Junio 1995.
- [9] Stephen Hoch and Shumeet Banerji, "When do private labels succeed?", *Sloan Management Review*, p. 59, 1993.
- [10] Máximo Bosch, Ricardo Montoya, and Rodrigo Inostroza, "Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail", Universidad de Chile, Santiago, Working Paper 2005.

- [11] Pro Chile. (2010, Septiembre) Marcas propias o de distribución: tendencia al alza en el mundo. [En línea]. <<http://rc.prochile.gob.cl/noticia/26695/1>> [Consulta: Septiembre 2012]
- [12] María José Tapia, "Marcas Propias Llegan a 98% de hogares y compra es transversal", *Economía y Negocios - El Mercurio*, p. B6, Junio 2012.
- [13] Retail Consultores. (2013, Junio) Marcas propias y las grandes ventajas que ofrecen al consumidor y el detallista. [En línea] <<http://www.gcretailindetail.com/noticias-de-retail/2013/06/05/Marcas-propias-y-las-grandes-ventajas-que-ofrecen-al-consumidor-y-el-detallista-/>> [Consulta: Septiembre 2013]
- [14] Juan Pablo Cortés, "Metodología para la evaluación de la gestión de categorías en tiendas de conveniencia", Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2006.
- [15] María Pilar Martínez and Ana Isabel Jiménez, "Evolución y tendencias de la marca de distribuidor en los mercados de gran consumo: el caso de España", Universidad Oberta de Catalunya, Cuenca, Paper 2009.
- [16] José Maria Pons, "MARCAS DE FABRICANTE Y MARCAS DE DISTRIBUIDOR: ALGUNAS CLAVES PARA ENTENDER LA PUGNA", Instituto Internacional San Telmo, San Telmo, Artículo 2009.
- [17] R. Sethuraman, "Private Label Marketing Strategies in Packaged Goods: Management Beliefs and Research Insights", Marketing Science Institute, Working Paper 2006.
- [18] Énfasis Alimentación. (2010, Marzo) Marcas propias: crecimiento lento y sostenido. [En línea]. <<http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/16151-marcas-propias-crecimiento-lento-y-sostenido>> [Consulta: Septiembre 2012]
- [19] Aula Fácil. (2012) Análisis de Componentes Principales. [En línea]. <<http://www.aulafacil.com/spss-avanzado/curso/Lecc-23.htm>> [Consulta: Septiembre 2013]

15. ANEXOS

15.1 Anexo 1: Árbol de descomposición de venta a nivel cadena

Ilustración 2: Árbol de descomposición de venta a nivel cadena



Fuente: Elaboración propia

15.2 Anexo 2: Detalle entrevistas proceso actual de introducción

Wal-Mart Chile

A nivel de cadena, Wal-Mart Chile cubre aproximadamente el 75% de sus categorías con productos de marcas propias. Las principales ventajas que tienen este tipo de productos son un aumento en la fidelidad de sus clientes, ya que pueden comprar productos con una buena relación precio – calidad, y un ahorro en costos, lo que los hace atractivos en términos de rentabilidad.

En cuanto a los criterios utilizados para elegir en qué categorías introducir estos productos, se utilizan tres fuentes de información: factibilidad de producción, factibilidad de calidad y oportunidad a partir de la estrategia de la categoría. La factibilidad de producción tiene que ver con la posibilidad real de que un productor externo establecido en el mercado pueda hacerse cargo de la elaboración de los productos de marcas propias.

La factibilidad de calidad, por su parte, tiene que ver con que la producción cumpla con ciertos estándares, para que la cadena se asegure de entregar un producto de calidad que realce su imagen y tenga buenos resultados.

Finalmente, cada categoría tiene su propia estrategia a nivel de cadena, la cual puede ser generación de tráfico, generación de margen o reforzamiento de imagen, entre otras. Por lo tanto, dependiendo del tipo de estrategia, es la oportunidad que pueda existir para introducir productos de marcas propias y la forma de hacerlo.

El proceso que se sigue para introducir un producto de marca propia en cierta categoría, a modo general, contempla los siguientes pasos:

1. Estudiar oportunidad a partir de la estrategia de la categoría
2. Analizar factibilidad de producción
3. Analizar factibilidad de calidad
4. Fase de desarrollo
5. Lanzamiento

En relación a aquellos casos en que la introducción no haya sido exitosa, el entrevistado señaló que todo lo que se encuentra en góndola es exitoso, y lo que no, se saca. En otras palabras, cuando se lanza un producto se pone a prueba para ver la aceptación de los clientes, y se analiza si hay que sacarlo o dejarlo.

Tottus

La cadena Tottus maneja tres marcas propias, cubriendo aproximadamente el 60% de sus categorías. El entrevistado explicó que esta empresa, al ser nueva en comparación a otros retailers, es un seguidor del mercado. En otras palabras, invierten en aquellas categorías en las que las marcas propias han tenido un buen desempeño y aceptación por parte de los clientes.

Las principales ventajas que tienen este tipo de productos son: mayores márgenes debido a un ahorro en costos, mayor control de la marca, mayor poder de negociación con proveedores y aumento de la fidelización de los clientes.

En Tottus existen tres criterios principales para evaluar la introducción de marcas propias, los cuales son el desempeño de la categoría, análisis del mercado y factibilidad. El desempeño de la categoría tiene que ver con los volúmenes de venta y el margen asociado, los cuales entregan un indicador del atractivo comercial de dicha categoría.

Por otra parte, el análisis de mercado está relacionado con la utilización de diferentes estudios para indagar en qué categorías han entrado productos de marcas propias y cuáles han sido sus resultados en cadenas con mayor trayectoria. Por último, la factibilidad tiene que ver con que proveedores externos puedan y quieran fabricar el producto para la cadena. El proceso que sigue esta empresa para introducir marcas propias es el siguiente:

1. Analizar categorías en las que existan brechas y se puedan realizar acciones para mejorar desempeño.
2. Estudio de factibilidad de producción por parte de proveedores establecidos.
3. Si producción es factible, la categoría debe ser atractiva en cuanto a volumen y margen, o presentar oportunidades de mejora.
4. Una vez que se tiene en la mira cierta categoría, se analiza el mercado y el desempeño de las marcas propias en dicha categoría, a partir de lo cual se toma la decisión.

En cuanto a la introducción de productos de marcas propias con resultados negativos, el entrevistado señaló que en el pasado hubo un proveedor que le ofreció a la cadena hacerse cargo de la producción de su marca propia en la categoría “Cerdo Empaquetado”, cumpliendo con la condición de factibilidad. Sin embargo, Tottus no tuvo en consideración el desempeño comercial de la categoría, la competencia y el comportamiento de los clientes. Para este y otros casos, resultó que la categoría era poco atractiva comercialmente, hubo una mala ejecución por parte de los proveedores, el producto fue mal aceptado por la gente y se produjo una competencia muy fuerte con las marcas establecidas, lo que obligó a sacar dichos productos.

Por lo tanto, no basta con encontrar un proveedor que elabore el producto de marca propia, sino que debe ser de calidad y además hay que considerar otros factores relacionados al desempeño de la categoría, estructura del mercado y comportamiento de sus clientes, ente otros.

Jumbo

La cadena de supermercados Jumbo se caracteriza por estar constantemente expandiéndose en el negocio de las marcas propias, cubriendo para el año 2013 un 90% de sus categorías aproximadamente. Las principales ventajas que tienen este tipo de productos son las siguientes: diferenciación de la competencia, generación de tráfico, fidelidad a la cadena, mayor poder de negociación con proveedores y mayores ingresos con aquellos productos que compiten directamente con otras marcas.

La entrevistada explicó que cuando sus clientes tienen algún producto de marca propia presente en su canasta de compra que es exclusivo de la cadena, tienen el incentivo a volver y no comprar en otro supermercado. Esto explicaría el elemento diferenciador y de fidelización.

En cuanto a los criterios de introducción, Jumbo entra generalmente en aquellas categorías que tienen un peso relevante en ventas. Sin embargo, también se consideran pequeñas categorías que pudiesen aportar al valor de marca de la cadena. Cada vez que se quiere lanzar un producto nuevo se analizan aspectos técnicos, financieros, riesgos asociados, estructura del mercado y calce estratégico con el portafolio de la marca propia. Esto se presenta ante un comité, el cual decide si el producto aporta valor, si es prioridad y si se quiere invertir recursos en su desarrollo, que en promedio dura 9 meses.

El proceso de introducción comienza con la presentación del proyecto evaluado al comité, y una vez aprobado se comienza a trabajar con el proveedor mano a mano. Participa un equipo de ingenieros de alimento encargado de los aspectos nutricionales, y el área comercial, encargada de negociar con proveedores y diseñar el producto. Además, se hacen auditorías de planta, se trabaja con agencias de diseño y muchos otros temas que se deben considerar en el proceso de desarrollo, que hace que se demore en promedio 9 meses. Esto remarca la importancia que tiene una buena evaluación de cada categoría y no sólo probar por el simple hecho de hacerlo.

En cuanto a la introducción de productos de marcas propias con resultados negativos, las marcas de Jumbo están muy bien aceptadas y percibidas por sus clientes, lo cual junto a una evaluación bastante conservadora, permite que la gran mayoría de sus lanzamientos sean exitosos y le vaya mejor de lo presupuestado. Sin embargo, hay proyectos que en un principio fueron bastante exitosos y luego han tenido que salir/descontinuarse por condiciones del mercado, por una baja en las ventas o por querer aprovechar el espacio limitado en góndola para colocar productos más atractivos y rentables.

Complementando lo anterior, la entrevistada señaló los principales costos asociados al fracaso de un lanzamiento, indicando que la mayor pérdida está relacionada al gran tiempo dedicado al desarrollo del producto, lo que se traduce en investigación, horas hombre, diseño, etc. El haberle dedicado tanto tiempo a un proyecto que finalmente no rinde sus frutos, es una pérdida importante, dado que se podrían haber dedicado esos recursos a otro desarrollo o negocio que genere mayor rentabilidad.

Otro costo importante es el costo de oportunidad del espacio en góndola, es decir, lo que se deja de ganar con productos de otros proveedores que podrían ser más rentables por incluir en el surtido estos nuevos productos de marcas propias. La decisión de surtido no es una tarea sencilla, por lo que si se quiere incluir marcas propias, es necesario contar con una buena evaluación y un respaldo para justificar la inversión.

Finalmente, hay que considerar también los costos asociados a la producción (menores), relación con proveedores y fidelidad del cliente. Hay veces que los proveedores piden niveles mínimos de producción, y que si se discontinúan, deben seguir respetando el acuerdo. Por parte de los clientes, pueden haber ciertos clientes que busquen ese producto y no lo encuentren más ya que fue un fracaso, lo cual afecta la experiencia de compra.

15.3 Anexo 3: Consolidado de indicadores a nivel de categorías

CATEGORÍAS	Participación	Crecimiento	Marcas	Productos Nuevos	Atributos	Max Productos por marca	Switchers	Herfindahl	Elasticidad
LACTEOS	6,70%	38,42%	26	36	6	21	19%	0,28	-0,04
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	4,54%	-10,73%	6	6	6	10	10%	0,81	-0,32
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	4,45%	20,61%	26	1	4	6	19%	0,21	-0,17
QUESOS PROCESADOS	4,18%	25,42%	47	28	5	17	24%	0,15	-0,07
DETERGENTES PARA ROPA	3,89%	14,28%	22	25	6	27	29%	0,05	-0,10
PAPEL HIGIENICO	3,75%	20,24%	21	5	5	7	23%	0,20	-0,18
PASTAS Y SOPAS	3,39%	19,52%	10	5	6	33	4%	0,44	-0,04
HUEVO EMPACADO	3,08%	20,50%	2	1	3	7	5%	0,87	-0,55
ALIMENTO P/ MASCOTAS	2,73%	37,02%	14	27	8	40	9%	0,28	0,03
PANALES DESECHABLES	2,67%	-3,13%	18	30	5	20	14%	0,29	-0,37
VELADORAS	2,42%	12,23%	17	12	5	57	15%	0,29	-0,36
CAFE	2,33%	21,46%	12	22	6	33	4%	0,62	-0,31
JAMONES	2,33%	40,24%	26	8	4	9	14%	0,29	-0,17
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	1,90%	30,94%	9	2	5	9	17%	0,70	-0,31
YOGHURT	1,45%	38,78%	20	54	6	24	19%	0,15	-0,01
ADEREZOS	1,41%	25,41%	8	8	6	17	2%	0,93	0,06
GALLETAS	1,40%	38,53%	51	20	6	20	21%	0,15	-0,07
CREMAS	1,33%	57,42%	8	6	5	8	4%	0,66	0,21
CHILES EN CONSERVA	1,32%	15,21%	10	6	4	26	5%	0,45	-0,14
FRIJOLES PROCESADOS	1,25%	32,40%	11	3	5	13	14%	0,59	0,03
SUAVIZANTES	1,17%	21,03%	6	4	6	31	2%	0,41	-0,28
GELATINAS EN POLVO	1,10%	3,94%	5	2	6	44	9%	0,97	-0,60
JUGOS/NECTARES	1,10%	61,33%	18	20	5	43	18%	0,42	-0,02
CHOCOLATES	1,10%	36,44%	68	57	7	26	37%	0,05	-0,13
MODIFICADORES DE LECHE	0,98%	13,39%	20	11	6	17	28%	0,22	-0,26
LIMPIADORES	0,94%	13,49%	19	17	6	23	11%	0,46	-0,10
HARINAS Y DERIVADOS	0,90%	18,13%	14	2	4	12	16%	0,15	-0,26

CATEGORÍAS	Participación	Crecimiento	Marcas	Productos Nuevos	Atributos	Max Productos por marca	Switchers	Herfindahl	Elasticidad
SALCHICHA	0,90%	64,52%	18	3	5	10	16%	0,14	-0,19
SALSAS	0,84%	12,24%	17	9	5	21	14%	0,36	-0,31
COOLERS	0,84%	33,83%	15	13	5	11	18%	0,31	0,32
CONSOME Y CALDOS	0,79%	4,79%	7	3	4	29	1%	1,00	-0,25
CERVEZA	0,72%	49,52%	13	10	4	7	28%	0,32	0,38
AGUA	0,70%	25,88%	13	35	4	17	16%	0,38	-0,48
JABON DE LAVANDERIA	0,62%	3,06%	14	6	6	9	7%	0,52	-0,32
GRANOS Y SEMILLAS	0,61%	10,77%	12	3	4	14	8%	0,29	-0,14
PALETAS	0,60%	34,16%	71	13	6	19	29%	0,04	-0,06
GOMA DE MASCAR	0,59%	23,60%	22	33	7	60	23%	0,25	-0,31
PROTECCION FEMENINA	0,59%	8,21%	7	3	5	16	26%	0,27	-0,32
BLANQUEADORES Y CLOROS	0,56%	4,92%	8	6	6	20	21%	0,37	-0,27
REFRESCOS	0,55%	1,65%	27	9	5	17	13%	0,39	-0,24
FOCOS	0,51%	15,58%	4	3	5	11	10%	0,46	-0,14
FRIJOL	0,50%	72,58%	2	2	4	9	1%	0,70	-0,61
POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	0,50%	16,36%	8	32	4	38	10%	0,64	-0,25
JABON DE TOCADOR	0,50%	21,16%	19	25	6	27	11%	0,27	-0,32
SERVILLETAS DE PAPEL	0,49%	11,20%	11	2	2	4	10%	0,30	-0,13
DETERGENTE PARA TRASTES	0,48%	12,98%	5	5	5	19	4%	0,60	-0,40
MEZCAL Y DESTILADOS	0,47%	38,79%	15	5	4	4	8%	0,37	-0,22
ALIMENTO PARA BEBE	0,45%	4,14%	1	1	6	46	0%	0,03	-0,01
SAL COMESTIBLE	0,45%	15,60%	6	9	5	9	11%	0,53	-0,21
FRITURAS	0,44%	47,17%	9	41	6	46	13%	0,58	-0,25
MODELADORES	0,44%	0,71%	15	25	6	23	14%	0,58	-0,10
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	0,41%	23,64%	30	30	7	25	18%	0,16	-0,38
PALOMITAS	0,40%	11,64%	4	6	5	24	1%	0,99	-0,02
VASOS PLASTICO	0,36%	0,99%	3	3	3	8	14%	0,49	-0,34
CEREALES	0,33%	21,18%	20	35	6	12	24%	0,16	-0,16
VEGETALES ENLATADOS	0,30%	1,98%	9	0	4	12	8%	0,36	-0,42

CATEGORÍAS	Participación	Crecimiento	Marcas	Productos Nuevos	Atributos	Max Productos por marca	Switchers	Herfindahl	Elasticidad
BRANDY	0,28%	23,44%	10	1	3	5	16%	0,25	-0,08
FRUTAS ENLATADAS	0,26%	8,76%	14	4	5	6	15%	0,12	-0,23
HIGIENE BUCAL	0,25%	26,56%	9	21	7	28	10%	0,65	-0,17
CARAMELOS	0,25%	40,44%	50	3	6	11	28%	0,05	-0,06
PRODUCTOS PARA AFEITAR	0,25%	16,46%	8	3	7	10	6%	0,73	-0,20
ARROZ	0,25%	52,17%	2	0	3	2	1%	0,76	-0,03
TEQUILA	0,24%	29,84%	22	1	6	4	29%	0,11	-0,20
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	0,23%	37,85%	14	8	5	11	15%	0,21	-0,23
UNTABLES	0,23%	7,74%	16	2	6	5	12%	0,20	-0,31
TE	0,21%	42,83%	7	9	6	8	15%	0,30	-0,10
CARNES FRIAS	0,21%	43,43%	14	1	3	2	9%	0,41	0,09
MANTEQUILLA Y MARGARINAS	0,21%	35,58%	6	2	5	4	6%	0,70	0,03
GASTRO	0,21%	24,32%	10	4	6	14	1%	1,00	-0,18
CHILES SECOS	0,20%	54,38%	3	0	4	13	1%	0,71	-0,34
LONGANIZA	0,20%	35,51%	6	0	2	2	10%	0,33	0,07
ENCENDEDOR	0,19%	27,59%	4	1	3	4	2%	0,68	0,09
BEBIDAS ISOTONICAS	0,19%	9,81%	9	11	5	13	19%	0,33	-0,11

Fuente: Elaboración propia

15.4 Anexo 4: Ranking ponderando por igual cada indicador

Categorías	Ranking Inicial	Categorías	Ranking Inicial
ARROZ	-0,799	BLANQUEADORES Y CLOROS	-4,426
LONGANIZA	-1,105	PALOMITAS	-4,426
ENCENDEDOR	-1,386	CONSOME Y CALDOS	-4,853
HUEVO EMPACADO	-1,448	COOLERS	-4,901
FRIJOL	-1,816	CHILES EN CONSERVA	-5,121
VASOS PLASTICO	-1,888	JAMONES	-5,173
MANTEQUILLA Y MARGARINAS	-1,924	SUAVIZANTES	-5,210
BRANDY	-2,085	SALSAS	-5,753
SERVILLETAS DE PAPEL	-2,106	MODIFICADORES DE LECHE	-5,949
CHILES SECOS	-2,202	ALIMENTO PARA BEBE	-5,997
CARNES FRIAS	-2,219	PASTAS Y SOPAS	-6,014
FOCOS	-2,561	GELATINAS EN POLVO	-6,358
VEGETALES ENLATADOS	-2,760	REFRESCOS	-6,444
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	-2,765	LIMPIADORES	-7,233
CREMAS	-3,026	HIGIENE BUCAL	-7,235
MEZCAL Y DESTILADOS	-3,075	AGUA	-7,608
PRODUCTOS PARA AFEITAR	-3,145	CARAMELOS	-7,701
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	-3,161	MODELADORES	-7,703
FRUTAS ENLATADAS	-3,183	CEREALES	-8,060
UNTABLES	-3,188	PANALES DESECHABLES	-8,087
SAL COMESTIBLE	-3,227	CAFE	-8,114
TE	-3,291	JABON DE TOCADOR	-8,513
PROTECCION FEMENINA	-3,400	DETERGENTES PARA ROPA	-8,831
HARINAS Y DERIVADOS	-3,504	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	-9,124
FRIJOLES PROCESADOS	-3,572	JUGOS/NECTARES	-9,510
TEQUILA	-3,591	LACTEOS	-9,845
GRANOS Y SEMILLAS	-3,662	ALIMENTO P/ MASCOTAS	-9,868
CERVEZA	-3,769	VELADORAS	-10,071
DETERGENTE PARA TRASTES	-3,781	SHAMPOO/ACONDICIONADOR	-10,151
GASTRO	-3,840	GALLETAS	-10,718
JABON DE LAVANDERIA	-3,900	QUESOS PROCESADOS	-10,727
SALCHICHA	-3,903	FRITURAS	-11,303
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	-4,066	YOGHURT	-11,505
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	-4,160	PALETAS	-12,038
PAPEL HIGIENICO	-4,172	GOMA DE MASCAR	-13,496
BEBIDAS ISOTONICAS	-4,213	CHOCOLATES	-17,464
ADEREZOS	-4,410		

Fuente: Elaboración propia

15.5 Anexo 5: ACP utilizando auto valores mayores a 1

Correlation Matrix^a

	Participación	Crecimiento	N_Marcas	Productos_Nuevos	Atributos	Max_Productos	Switchers_Marca_Lider	Herfindahl	Elasticidad	
Correlation	Participación	1,000	-,068	,198	,217	,133	,133	,161	-,086	,004
	Crecimiento	-,068	1,000	,151	,098	-,087	-,135	,050	-,058	,340
	N_Marcas	,198	,151	1,000	,447	,330	,074	,685	-,582	,138
	Productos_Nuevos	,217	,098	,447	1,000	,462	,479	,424	-,285	,023
	Atributos	,133	-,087	,330	,462	1,000	,488	,258	-,150	-,036
	Max_Productos	,133	-,135	,074	,479	,488	1,000	,002	-,001	-,175
	Switchers_Marca_Lide	,161	,050	,685	,424	,258	,002	1,000	-,701	,110
	Herfindahl	-,086	-,058	-,582	-,285	-,150	-,001	-,701	1,000	-,152
	Elasticidad	,004	,340	,138	,023	-,036	-,175	,110	-,152	1,000
Sig. (1-tailed)	Participación		,285	,047	,033	,132	,131	,086	,235	,486
	Crecimiento	,285		,100	,204	,232	,127	,338	,313	,002
	N_Marcas	,047	,100		,000	,002	,268	,000	,000	,122
	Productos_Nuevos	,033	,204	,000		,000	,000	,000	,007	,423
	Atributos	,132	,232	,002	,000		,000	,014	,103	,380
	Max_Productos	,131	,127	,268	,000	,000		,494	,496	,069
	Switchers_Marca_Lide	,086	,338	,000	,000	,014	,494		,000	,177
	Herfindahl	,235	,313	,000	,007	,103	,496	,000		,100
	Elasticidad	,486	,002	,122	,423	,380	,069	,177	,100	

a. Determinant = ,067

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,716
Approx. Chi-Square		184,232
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Participación	1,000	,139
Crecimiento	1,000	,720
N_Marcas	1,000	,740
Productos_Nuevos	1,000	,702
Atributos	1,000	,625
Max_Productos	1,000	,758
Switchers_Marca_Lider	1,000	,832
Herfindahl	1,000	,746
Elasticidad	1,000	,608

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,962	32,915	32,915	2,962	32,915	32,915	2,431	27,015	27,015
2	1,762	19,576	52,491	1,762	19,576	52,491	2,050	22,781	49,796
3	1,146	12,735	65,227	1,146	12,735	65,227	1,389	15,431	65,227
4	,930	10,328	75,555						
5	,685	7,608	83,163						
6	,522	5,796	88,959						
7	,419	4,656	93,615						
8	,332	3,693	97,308						
9	,242	2,692	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Participación	,321		
Crecimiento		-,511	,669
N_Marcas	,821		
Productos_Nuevos	,730		
Atributos	,574	,497	
Max_Productos	,355	,735	,303
Switchers_Marca_Lider	,812		-,302
Herfindahl	-,712	,365	,326
Elasticidad		-,567	,516

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Participación			
Crecimiento			,848
N_Marcas	,803		
Productos_Nuevos	,347	,749	
Atributos		,771	
Max_Productos		,847	
Switchers_Marca_Lider	,901		
Herfindahl	-,862		
Elasticidad			,764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

15.6 Anexo 6: ACP fijado en 4 factores

Correlation Matrix^a

	Participación	Crecimiento	N_Marcas	Productos_Nuevos	Atributos	Max_Productos	Switchers_Marca_Lider	Herfindahl	Elasticidad	
Correlation	Participación	1,000	-,068	,198	,217	,133	,133	-,161	-,086	,004
	Crecimiento	-,068	1,000	,151	,098	-,087	-,135	,050	-,058	,340
	N_Marcas	,198	,151	1,000	,447	,330	,074	,685	-,582	,138
	Productos_Nuevos	,217	,098	,447	1,000	,462	,479	,424	-,285	,023
	Atributos	,133	-,087	,330	,462	1,000	,488	,258	-,150	-,036
	Max_Productos	,133	-,135	,074	,479	,488	1,000	,002	-,001	-,175
	Switchers_Marca_Lider	,161	,050	,685	,424	,258	,002	1,000	-,701	,110
	Herfindahl	-,086	-,058	-,582	-,285	-,150	-,001	-,701	1,000	-,152
	Elasticidad	,004	,340	,138	,023	-,036	-,175	,110	-,152	1,000
Sig. (1-tailed)	Participación		,285	,047	,033	,132	,131	,086	,235	,486
	Crecimiento	,285		,100	,204	,232	,127	,338	,313	,002
	N_Marcas	,047	,100		,000	,002	,268	,000	,000	,122
	Productos_Nuevos	,033	,204	,000		,000	,000	,000	,007	,423
	Atributos	,132	,232	,002	,000		,000	,014	,103	,380
	Max_Productos	,131	,127	,268	,000	,000		,494	,496	,069
	Switchers_Marca_Lider	,086	,338	,000	,000	,014	,494		,000	,177
	Herfindahl	,235	,313	,000	,007	,103	,496	,000		,100
	Elasticidad	,486	,002	,122	,423	,380	,069	,177	,100	

a. Determinant = ,067

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,716
Approx. Chi-Square		184,232
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Participación	1,000	,984
Crecimiento	1,000	,720
N_Marcas	1,000	,741
Productos_Nuevos	1,000	,703
Atributos	1,000	,649
Max_Productos	1,000	,768
Switchers_Marca_Lider	1,000	,837
Herfindahl	1,000	,764
Elasticidad	1,000	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,962	32,915	32,915	2,962	32,915	32,915	2,431	27,011	27,011
2	1,762	19,576	52,491	1,762	19,576	52,491	1,962	21,803	48,814
3	1,146	12,735	65,227	1,146	12,735	65,227	1,385	15,392	64,206
4	,930	10,328	75,555	,930	10,328	75,555	1,021	11,349	75,555
5	,685	7,608	83,163						
6	,522	5,796	88,959						
7	,419	4,656	93,615						
8	,332	3,693	97,308						
9	,242	2,692	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Participación	,321			,919
Crecimiento		-,511	,669	
N_Marcas	,821			
Productos_Nuevos	,730			
Atributos	,574	,497		
Max_Productos	,355	,735	,303	
Switchers_Marca_Lider	,812		-,302	
Herfindahl	-,712	,365	,326	
Elasticidad		-,567	,516	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Participación				,982
Crecimiento			,842	
N_Marcas	,804			
Productos_Nuevos	,359	,732		
Atributos		,778		
Max_Productos		,853		
Switchers_Marca_Lider	,905			
Herfindahl	-,873			
Elasticidad			,776	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

15.7 Anexo 7: ACP fijado en 5 factores

Correlation Matrix^a

	Participación	Crecimiento	N_Marcas	Productos_Nuevos	Atributos	Max_Productos	Switchers_Marca_Lider	Herfindahl	Elasticidad	
Correlation	Participación	1,000	-,068	,198	,217	,133	,133	-,161	-,086	,004
	Crecimiento	-,068	1,000	,151	,098	-,087	-,135	,050	-,058	,340
	N_Marcas	,198	,151	1,000	,447	,330	,074	,685	-,582	,138
	Productos_Nuevos	,217	,098	,447	1,000	,462	,479	,424	-,285	,023
	Atributos	,133	-,087	,330	,462	1,000	,488	,258	-,150	-,036
	Max_Productos	,133	-,135	,074	,479	,488	1,000	,002	-,001	-,175
	Switchers_Marca_Lider	,161	,050	,685	,424	,258	,002	1,000	-,701	,110
	Herfindahl	-,086	-,058	-,582	-,285	-,150	-,001	-,701	1,000	-,152
	Elasticidad	,004	,340	,138	,023	-,036	-,175	,110	-,152	1,000
Sig. (1-tailed)	Participación		,285	,047	,033	,132	,131	,086	,235	,486
	Crecimiento	,285		,100	,204	,232	,127	,338	,313	,002
	N_Marcas	,047	,100		,000	,002	,268	,000	,000	,122
	Productos_Nuevos	,033	,204	,000		,000	,000	,000	,007	,423
	Atributos	,132	,232	,002	,000		,000	,014	,103	,380
	Max_Productos	,131	,127	,268	,000	,000		,494	,496	,069
	Switchers_Marca_Lider	,086	,338	,000	,000	,014	,494		,000	,177
	Herfindahl	,235	,313	,000	,007	,103	,496	,000		,100
	Elasticidad	,486	,002	,122	,423	,380	,069	,177	,100	

a. Determinant = ,067

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,716
Approx. Chi-Square		184,232
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Participación	1,000	,988
Crecimiento	1,000	,947
N_Marcas	1,000	,748
Productos_Nuevos	1,000	,733
Atributos	1,000	,719
Max_Productos	1,000	,769
Switchers_Marca_Lider	1,000	,838
Herfindahl	1,000	,767
Elasticidad	1,000	,976

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,962	32,915	32,915	2,962	32,915	32,915	2,458	27,306	27,306
2	1,762	19,576	52,491	1,762	19,576	52,491	1,934	21,487	48,793
3	1,146	12,735	65,227	1,146	12,735	65,227	1,057	11,747	60,540
4	,930	10,328	75,555	,930	10,328	75,555	1,024	11,376	71,916
5	,685	7,608	83,163	,685	7,608	83,163	1,012	11,247	83,163
6	,522	5,796	88,959						
7	,419	4,656	93,615						
8	,332	3,693	97,308						
9	,242	2,692	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Participación	,321			,919	
Crecimiento		-,511	,669		,476
N_Marcas	,821				
Productos_Nuevos	,730				
Atributos	,574	,497			
Max_Productos	,355	,735	,303		
Switchers_Marca_Lider	,812		-,302		
Herfindahl	-,712	,365	,326		
Elasticidad		-,567	,516		-,586

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Participación				,984	
Crecimiento			,949		
N_Marcas	,813				
Productos_Nuevos	,381	,699			
Atributos		,802			
Max_Productos		,854			
Switchers_Marca_Lider	,907				
Herfindahl	-,871				
Elasticidad					,964

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

15.8 Anexo 8: Puntuaciones factoriales para cada categoría

Categorías	FACTOR 1: COMPETITIVIDAD	FACTOR 2: SURTIDO	FACTOR 3: TAMAÑO	FACTOR 4: CRECIMIENTO	FACTOR 5: ELASTICIDAD
LACTEOS	0,418	0,647	4,242	0,957	0,592
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	0,847	-1,471	2,572	-0,377	-0,046
QUESOS PROCESADOS	1,582	-0,029	2,365	0,325	0,227
CERVEZA	0,656	-0,833	-0,250	0,960	2,599
PAPEL HIGIENICO	0,935	-0,958	1,907	-0,530	0,010
JAMONES	0,479	-0,973	1,006	0,972	-0,287
COOLERS	0,293	-0,177	-0,235	0,108	2,649
LONGANIZA	-0,144	-1,914	-0,436	0,632	0,871
DETERGENTES PARA ROPA	1,291	0,568	1,859	-0,757	0,386
CARNES FRIAS	-0,157	-1,474	-0,475	1,007	1,090
PALETAS	2,608	0,174	-0,589	0,413	0,372
CARAMELOS	2,074	-0,341	-0,927	0,405	0,556
CREMAS	-1,137	-0,268	0,287	1,577	2,036
GALLETAS	1,554	0,448	0,077	0,779	0,380
SALCHICHA	0,607	-0,704	-0,342	1,896	-0,301
BRANDY	0,427	-1,547	-0,542	-0,136	0,233
SERVILLETAS DE PAPEL	0,161	-1,879	-0,210	-0,504	-0,106
CHOCOLATES	2,946	1,795	-0,168	1,291	-0,296
FRIJOLES PROCESADOS	-0,429	-0,315	0,140	0,176	1,172
TEQUILA	1,518	-0,682	-0,982	-0,297	-0,029
ARROZ	-1,356	-1,326	-0,311	1,714	0,455
ENCENDEDOR	-1,138	-1,214	-0,369	0,267	1,256
MEZCAL Y DESTILADOS	-0,004	-1,055	-0,405	0,877	-0,422
HARINAS Y DERIVADOS	0,635	-1,025	-0,231	-0,475	-0,550

Categorías	FACTOR 1: COMPETITIVIDAD	FACTOR 2: SURTIDO	FACTOR 3: TAMAÑO	FACTOR 4: CRECIMIENTO	FACTOR 5: ELASTICIDAD
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	-0,938	-0,158	2,685	-1,977	-0,196
YOGHURT	0,782	1,485	0,192	1,286	0,503
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	-0,370	-0,623	0,659	0,335	-0,720
HUEVO EMPACADO	-1,233	-1,439	1,881	0,374	-2,239
PASTAS Y SOPAS	-0,955	0,729	1,587	-0,622	1,077
MANTEQUILLA Y MARGARINAS	-0,971	-0,493	-0,577	0,418	1,259
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	0,488	-0,465	-0,804	0,591	-0,391
JUGOS/NECTARES	-0,128	1,109	-0,075	2,122	0,381
TE	0,110	-0,096	-0,887	0,622	0,516
GRANOS Y SEMILLAS	-0,069	-0,729	-0,363	-0,811	0,198
FRUTAS ENLATADAS	0,756	-0,781	-0,816	-1,149	-0,121
MODIFICADORES DE LECHE	1,166	0,054	-0,349	-0,887	-0,353
CEREALES	1,223	0,544	-0,742	-0,015	-0,054
PANALES DESECHABLES	0,450	0,285	1,212	-1,025	-1,099
BEBIDAS ISOTONICAS	0,403	-0,249	-0,779	-0,973	0,402
CHILES EN CONSERVA	-0,667	-0,158	0,235	-0,410	0,132
FOCOS	-0,373	-0,421	-0,496	-0,713	0,388
VASOS PLASTICO	-0,069	-1,348	-0,391	-1,049	-1,036
PROTECCION FEMENINA	0,773	-0,517	-0,585	-1,184	-0,707
ALIMENTO P/ MASCOTAS	-0,451	2,231	0,856	0,337	1,463
ADEREZOS	-1,618	0,579	0,351	-0,041	1,578
REFRESCOS	0,431	-0,125	-0,433	-1,167	-0,244
SAL COMESTIBLE	-0,315	-0,343	-0,478	-0,492	-0,046
UNTABLES	0,545	-0,458	-0,904	-1,283	-0,309
SALSAS	0,234	-0,044	-0,274	-0,630	-0,678
LIMPIADORES	-0,121	0,735	-0,207	-0,619	0,592
CHILES SECOS	-1,308	-0,657	-0,531	1,880	-1,093
AGUA	0,386	0,026	-0,161	0,944	-2,159

Categorías	FACTOR 1: COMPETITIVIDAD	FACTOR 2: SURTIDO	FACTOR 3: TAMAÑO	FACTOR 4: CRECIMIENTO	FACTOR 5: ELASTICIDAD
FRIJOL	-1,214	-0,880	-0,310	3,094	-2,702
VEGETALES ENLATADOS	-0,079	-0,920	-0,599	-1,147	-1,222
BLANQUEADORES Y CLOROS	0,341	0,188	-0,654	-1,410	-0,200
JABON DE LAVANDERIA	-0,298	-0,050	-0,439	-1,248	-0,359
CAFE	-0,973	1,207	0,919	0,162	-0,611
VELADORAS	-0,081	1,232	0,806	-0,562	-1,067
MODELADORES	-0,165	0,994	-0,518	-1,128	0,559
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	1,043	1,258	-0,821	0,124	-1,047
JABON DE TOCADOR	0,255	0,956	-0,625	0,039	-0,763
PALOMITAS	-1,831	0,501	-0,325	-0,585	1,056
PRODUCTOS PARA AFEITAR	-0,903	0,436	-0,771	-0,759	0,471
SUAVIZANTES	-0,920	0,697	-0,157	-0,392	-0,240
GASTRO	-1,591	0,407	-0,561	0,055	0,308
DETERGENTE PARA TRASTES	-0,867	-0,033	-0,460	-0,485	-1,036
POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	-0,725	0,992	-0,253	0,361	-0,837
CONSOME Y CALDOS	-1,748	0,149	0,052	-0,660	-0,376
ALIMENTO PARA BEBE	-0,716	1,178	-0,927	-1,792	1,425
HIGIENE BUCAL	-0,752	1,501	-0,787	0,117	0,290
FRITURAS	-0,678	2,209	-0,548	1,863	-0,731
GOMA DE MASCAR	0,517	2,652	-0,765	0,118	-0,822
GELATINAS EN POLVO	-1,445	1,209	-0,045	-0,906	-1,988

Fuente: Elaboración propia

15.9 Anexo 9: Ranking ponderando por igual cada factor

Categorías	Ranking	Categorías	Ranking
FRIJOL	1,030	FRUTAS ENLATADAS	-0,061
HUEVO EMPACADO	0,940	CERVEZA	-0,080
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	0,912	CAFE	-0,098
LACTEOS	0,876	JABON DE TOCADOR	-0,105
QUESOS PROCESADOS	0,815	TE	-0,115
JAMONES	0,743	GRANOS Y SEMILLAS	-0,143
AGUA	0,661	DETERGENTE PARA TRASTES	-0,148
PAPEL HIGIENICO	0,652	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	-0,154
SALCHICHA	0,633	REFRESCOS	-0,160
CHOCOLATES	0,514	CHILES EN CONSERVA	-0,163
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	0,393	FRITURAS	-0,168
MEZCAL Y DESTILADOS	0,389	UNTABLES	-0,175
PALETAS	0,377	SAL COMESTIBLE	-0,179
CHILES SECOS	0,358	FRIJOLES PROCESADOS	-0,194
GALLETAS	0,316	CREMAS	-0,208
HARINAS Y DERIVADOS	0,301	ENCENDEDOR	-0,256
PANALES DESECHABLES	0,290	BEBIDAS ISOTONICAS	-0,300
DETERGENTES PARA ROPA	0,288	FOCOS	-0,310
SERVILLETAS DE PAPEL	0,287	JABON DE LAVANDERIA	-0,315
CARAMELOS	0,268	GELATINAS EN POLVO	-0,323
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	0,226	BLANQUEADORES Y CLOROS	-0,342
LONGANIZA	0,219	PASTAS Y SOPAS	-0,359
BRANDY	0,213	MANTEQUILLA Y MARGARINAS	-0,379
TEQUILA	0,190	SUAVIZANTES	-0,385
ARROZ	0,184	GOMA DE MASCAR	-0,392
VASOS PLASTICO	0,175	CONSOME Y CALDOS	-0,426
CARNES FRIAS	0,152	LIMPIADORES	-0,455
JUGOS/NECTARES	0,086	COOLERS	-0,461
VEGETALES ENLATADOS	0,063	GASTRO	-0,562
YOGHURT	0,054	ALIMENTO P/ MASCOTAS	-0,591
MODIFICADORES DE LECHE	0,046	HIGIENE BUCAL	-0,643
PROTECCION FEMENINA	0,046	PRODUCTOS PARA AFEITAR	-0,668
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	0,027	MODELADORES	-0,673
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	0,025	ADEREZOS	-0,693
SALSAS	0,010	PALOMITAS	-0,860
VELADORAS	0,000	ALIMENTO PARA BEBE	-1,208
CEREALES	-0,005		

Fuente: Elaboración propia

15.10 Anexo 10: Extracto encuesta marcas propias

Marcas Propias en Supermercados

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir qué tan dispuestos están los consumidores a comprar productos de Marcas Propias en distintas categorías de un supermercado. Las Marcas Propias son productos pertenecientes a un retail (como marca Jumbo o Selección de Líder).

* Required

Para cada una de las siguientes categorías, señale su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: "Compraría un producto de Marca Propia en esta categoría" *

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Frijoles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vegetales Enlatados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blanqueadores y Cloros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jabón de Lavandería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modeladores de Cabello	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shampoo / Acondicionador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jabón de Manos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cabritas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos para Afeitar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suavizantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sal Eferveciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavalozas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

15.11 Anexo 11: Respuestas de Encuestas

Categorías	1	2	3	4	5	Promedio
VASOS PLASTICO	3	0	5	6	28	4,33
VELADORAS	2	1	5	10	24	4,26
SERVILLETAS DE PAPEL	5	0	2	10	25	4,19
ENCENDEDOR	4	1	9	3	25	4,05
AGUA	4	3	8	7	20	3,86
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	4	3	7	11	17	3,81
ARROZ	3	5	7	10	17	3,79
HARINAS Y DERIVADOS	4	4	4	16	14	3,76
PAPEL HIGIENICO	6	4	3	11	18	3,74
SAL COMESTIBLE	3	2	12	13	12	3,69
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	5	1	9	15	12	3,67
HUEVO EMPACADO	6	3	5	14	14	3,64
FOCOS	3	7	8	8	16	3,64
PASTAS Y SOPAS	5	6	5	10	16	3,62
DETERGENTE PARA TRASTES	1	9	6	15	11	3,62
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	5	6	2	17	12	3,60
LIMPIADORES	5	6	6	11	14	3,55
CHILES SECOS	4	1	16	11	10	3,52
GRANOS Y SEMILLAS	5	4	11	9	13	3,50
FRUTAS ENLATADAS	6	6	6	9	15	3,50
PALETAS	3	3	14	15	7	3,48
CARAMELOS	3	3	13	17	6	3,48
SALSAS	4	9	4	13	12	3,48
FRIJOL	4	5	9	16	8	3,45
GALLETAS	5	6	7	15	9	3,40
ADEREZOS	3	6	12	13	8	3,40
CHILES EN CONSERVA	5	4	15	8	10	3,33
UNTABLES	5	8	7	12	10	3,33
BLANQUEADORES Y CLOROS	4	9	7	15	7	3,29
DETERGENTES PARA ROPA	3	12	8	9	10	3,26
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	7	6	7	13	9	3,26
LACTEOS	8	6	5	14	9	3,24
PANALES DESECHABLES	4	10	9	11	8	3,21
JABON DE LAVANDERIA	4	11	7	13	7	3,19
PALOMITAS	3	7	16	11	5	3,19
MANTEQUILLA Y MARGARINAS	8	10	5	8	11	3,10

Categorías	1	2	3	4	5	Promedio
JUGOS/NECTARES	7	11	3	13	8	3,10
FRIJOLES PROCESADOS	5	9	11	12	5	3,07
VEGETALES ENLATADOS	3	14	7	13	5	3,07
SUAVIZANTES	3	11	15	8	5	3,02
CONSOME Y CALDOS	7	9	9	11	6	3,00
GELATINAS EN POLVO	4	13	9	12	4	2,98
TE	6	15	6	5	10	2,95
GASTRO	7	8	13	8	6	2,95
CEREALES	8	12	6	7	9	2,93
FRITURAS	6	9	12	13	2	2,90
QUESOS PROCESADOS	7	12	8	9	6	2,88
JAMONES	7	12	8	10	5	2,86
POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	4	15	11	7	5	2,86
CREMAS	6	11	13	10	2	2,79
JABON DE TOCADOR	9	13	4	11	5	2,76
CARNES FRIAS	8	11	10	10	3	2,74
LONGANIZA	10	8	13	6	5	2,71
SALCHICHA	8	13	10	7	4	2,67
YOGHURT	10	11	8	10	3	2,64
MODIFICADORES DE LECHE	14	6	10	5	7	2,64
CAFE	6	18	8	7	3	2,60
PRODUCTOS PARA AFEITAR	10	10	11	9	2	2,60
GOMA DE MASCAR	12	10	6	12	2	2,57
CHOCOLATES	8	19	4	8	3	2,50
ALIMENTO P/ MASCOTAS	13	10	9	5	5	2,50
REFRESCOS	12	14	4	8	4	2,48
HIGIENE BUCAL	11	13	9	8	1	2,40
MODELADORES	12	12	11	5	2	2,36
BEBIDAS ISOTONICAS	16	10	7	5	4	2,31
PROTECCION FEMENINA	14	10	13	2	3	2,29
ALIMENTO PARA BEBE	18	11	6	6	1	2,07
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	17	14	3	8	0	2,05
COOLERS	19	15	6	0	2	1,83
BRANDY	21	11	10	0	0	1,74
CERVEZA	24	12	4	1	1	1,64
TEQUILA	26	8	6	1	1	1,64
MEZCAL Y DESTILADOS	28	9	4	1	0	1,48

Fuente: Elaboración propia

15.12 Anexo 12: Ranking Simulación

Categorías	N° Veces en TOP 10	Categorías	N° Veces en TOP 10
HUEVO EMPACADO	168	SHAMPOO/ACONDICIONADOR	10
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	153	PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	9
FRIJOL	146	CEREALES	9
PAPEL HIGIENICO	142	FRUTAS ENLATADAS	4
LACTEOS	107	MEZCAL Y DESTILADOS	3
JAMONES	106	CERVEZA	3
QUESOS PROCESADOS	106	SAL COMESTIBLE	1
AGUA	106	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	0
VASOS PLASTICO	98	CAFE	0
CHILES SECOS	89	PROTECCION FEMENINA	0
SERVILLETAS DE PAPEL	82	UNTABLES	0
VELADORAS	74	BLANQUEADORES Y CLOROS	0
CHOCOLATES	66	JABON DE LAVANDERIA	0
PANALES DESECHABLES	66	ALIMENTO P/ MASCOTAS	0
HARINAS Y DERIVADOS	66	REFRESCOS	0
DETERGENTES PARA ROPA	63	COOLERS	0
ARROZ	60	FRIJOLES PROCESADOS	0
SALCHICHA	59	MANTEQUILLA Y MARGARINAS	0
PALETAS	58	TE	0
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	54	GRANOS Y SEMILLAS	0
CARAMELOS	50	BEBIDAS ISOTONICAS	0
JUGOS/NECTARES	35	CHILES EN CONSERVA	0
GELATINAS EN POLVO	34	FOCOS	0
LONGANIZA	33	ADEREZOS	0
FRITURAS	33	SALSAS	0
GALLETAS	33	LIMPIADORES	0
TEQUILA	31	MODELADORES	0
CARNES FRIAS	30	JABON DE TOCADOR	0
CREMAS	28	PALOMITAS	0
PASTAS Y SOPAS	28	PRODUCTOS PARA AFEITAR	0
BRANDY	27	SUAVIZANTES	0
VEGETALES ENLATADOS	27	GASTRO	0
DETERGENTE PARA TRASTES	27	CONSOME Y CALDOS	0
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	26	ALIMENTO PARA BEBE	0
ENCENDEDOR	23	HIGIENE BUCAL	0
YOGHURT	16	GOMA DE MASCAR	0
MODIFICADORES DE LECHE	11		

Fuente: Elaboración propia

15.13 Anexo 13: Ranking Simulación, sin “Competitividad”

Categorías	N° Veces en TOP 10	Categorías	N° Veces en TOP 10
HUEVO EMPACADO	213	PALETAS	0
FRIJOL	195	CARAMELOS	0
ARROZ	161	GALLETAS	0
CHILES SECOS	157	TEQUILA	0
AGUA	138	CEREALES	0
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	121	MODIFICADORES DE LECHE	0
VASOS PLASTICO	111	FRUTAS ENLATADAS	0
SERVILLETAS DE PAPEL	111	ADEREZOS	0
JAMONES	92	ALIMENTO P/ MASCOTAS	0
SALCHICHA	89	ALIMENTO PARA BEBE	0
LACTEOS	88	BEBIDAS ISOTONICAS	0
PAPEL HIGIENICO	81	BLANQUEADORES Y CLOROS	0
VELADORAS	74	CAFE	0
ENCENDEDOR	71	CHILES EN CONSERVA	0
JUGOS/NECTARES	65	CONSOME Y CALDOS	0
LONGANIZA	56	COOLERS	0
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	55	FOCOS	0
FRITURAS	55	FRIJOLES PROCESADOS	0
CARNES FRIAS	51	GASTRO	0
QUESOS PROCESADOS	46	GOMA DE MASCAR	0
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	46	GRANOS Y SEMILLAS	0
CREMAS	42	HIGIENE BUCAL	0
PANALES DESECHABLES	37	JABON DE LAVANDERIA	0
GELATINAS EN POLVO	34	JABON DE TOCADOR	0
DETERGENTE PARA TRASTES	28	LIMPIADORES	0
HARINAS Y DERIVADOS	26	MANTEQUILLA Y MARGARINAS	0
DETERGENTES PARA ROPA	24	MODELADORES	0
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	24	PALOMITAS	0
BRANDY	23	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	0
VEGETALES ENLATADOS	21	PRODUCTOS PARA AFEITAR	0
PASTAS Y SOPAS	18	PROTECCION FEMENINA	0
MEZCAL Y DESTILADOS	16	REFRESCOS	0
CHOCOLATES	14	SALSAS	0
YOGHURT	11	SUAIVIZANTES	0
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	3	TE	0
CERVEZA	2	UNTABLES	0
SAL COMESTIBLE	1		

Fuente: Elaboración propia

15.14 Anexo 14: Ranking Simulación, sin “Surtido”

Categorías		N° Veces en TOP 10	Categorías		N° Veces en TOP 10
FRIJOL		168	SAL COMESTIBLE		3
HUEVO EMPACADO		166	PROTECCION FEMENINA		2
LACTEOS		154	GOMA DE MASCAR		2
AGUA		144	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU		1
QUESOS PROCESADOS		135	CAFE		1
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA		118	LONGANIZA		0
CHILES SECOS		109	CARNES FRIAS		0
PAPEL HIGIENICO		105	BRANDY		0
CHOCOLATES		103	MEZCAL Y DESTILADOS		0
PANALES DESECHABLES		94	CERVEZA		0
VELADORAS		88	FRUTAS ENLATADAS		0
JAMONES		85	UNTABLES		0
JUGOS/NECTARES		84	BLANQUEADORES Y CLOROS		0
DETERGENTES PARA ROPA		82	JABON DE LAVANDERIA		0
SALCHICHA		77	ALIMENTO P/ MASCOTAS		0
ARROZ		67	REFRESCOS		0
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF		66	COOLERS		0
FRITURAS		59	FRIJOLES PROCESADOS		0
PALETAS		50	MANTEQUILLA Y MARGARINAS		0
VASOS PLASTICO		39	TE		0
SHAMPOO/ACONDICIONADOR		39	GRANOS Y SEMILLAS		0
GALLETAS		37	BEBIDAS ISOTONICAS		0
GELATINAS EN POLVO		37	CHILES EN CONSERVA		0
CREMAS		34	FOCOS		0
CARAMELOS		31	ADEREZOS		0
YOGHURT		31	SALSAS		0
PASTAS Y SOPAS		27	LIMPIADORES		0
VEGETALES ENLATADOS		26	MODELADORES		0
CONDIMENTOS Y ESPECIAS		23	JABON DE TOCADOR		0
TEQUILA		19	PALOMITAS		0
ENCENDEDOR		17	PRODUCTOS PARA AFEITAR		0
MODIFICADORES DE LECHE		17	SUAVIZANTES		0
DETERGENTE PARA TRASTES		17	GASTRO		0
SERVILLETAS DE PAPEL		16	CONSOME Y CALDOS		0
CEREALES		15	ALIMENTO PARA BEBE		0
HARINAS Y DERIVADOS		7	HIGIENE BUCAL		0
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS		5			

Fuente: Elaboración propia

15.15 Anexo 15: Ranking Simulación, sin “Crecimiento”

Categorías	N° Veces en TOP 10	Categorías	N° Veces en TOP 10
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	201	SAL COMESTIBLE	1
HUEVO EMPACADO	201	ADEREZOS	0
PAPEL HIGIENICO	197	ALIMENTO P/ MASCOTAS	0
VASOS PLASTICO	140	ALIMENTO PARA BEBE	0
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	129	BEBIDAS ISOTONICAS	0
SERVILLETAS DE PAPEL	123	BLANQUEADORES Y CLOROS	0
QUESOS PROCESADOS	121	CAFE	0
LACTEOS	114	CERVEZA	0
VELADORAS	105	CHILES EN CONSERVA	0
PANALES DESECHABLES	103	CONSOME Y CALDOS	0
AGUA	98	COOLERS	0
DETERGENTES PARA ROPA	94	CREMAS	0
FRIJOL	74	FOCOS	0
HARINAS Y DERIVADOS	71	FRIJOLES PROCESADOS	0
JAMONES	67	FRITURAS	0
PASTAS Y SOPAS	53	GASTRO	0
ENCENDEDOR	43	GOMA DE MASCAR	0
PALETAS	43	GRANOS Y SEMILLAS	0
LONGANIZA	42	HIGIENE BUCAL	0
ARROZ	41	JABON DE LAVANDERIA	0
CARAMELOS	40	JABON DE TOCADOR	0
BRANDY	34	JUGOS/NECTARES	0
GELATINAS EN POLVO	33	LIMPIADORES	0
CHOCOLATES	30	MANTEQUILLA Y MARGARINAS	0
VEGETALES ENLATADOS	28	MODELADORES	0
CARNES FRIAS	26	PALOMITAS	0
CHILES SECOS	24	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	0
TEQUILA	24	PRODUCTOS PARA AFEITAR	0
DETERGENTE PARA TRASTES	22	PROTECCION FEMENINA	0
GALLETAS	22	REFRESCOS	0
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	13	SALCHICHA	0
MODIFICADORES DE LECHE	13	SALSAS	0
CEREALES	8	SUAVIZANTES	0
SHAMPOO/ACONDICIONADOR	8	TE	0
MEZCAL Y DESTILADOS	6	UNTABLES	0
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	6	YOGHURT	0
FRUTAS ENLATADAS	2		

Fuente: Elaboración propia

15.16 Anexo 16: Ranking Simulación, sin “Tamaño”

Categorías		N° Veces en TOP 10	Categorías		N° Veces en TOP 10
FRIJOL		186	CERVEZA		6
AGUA		153	PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS		3
HUEVO EMPACADO		146	FRUTAS ENLATADAS		2
ARROZ		144	SAL COMESTIBLE		2
CHILES SECOS		144	LACTEOS		1
VASOS PLASTICO		124	AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF		0
SERVILLETAS DE PAPEL		120	PASTAS Y SOPAS		0
SALCHICHA		105	ADEREZOS		0
CONDIMENTOS Y ESPECIAS		92	ALIMENTO P/ MASCOTAS		0
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA		77	ALIMENTO PARA BEBE		0
CHOCOLATES		75	BEBIDAS ISOTONICAS		0
HARINAS Y DERIVADOS		73	BLANQUEADORES Y CLOROS		0
VELADORAS		64	CAFE		0
ENCENDEDOR		64	CHILES EN CONSERVA		0
JAMONES		63	CONSOME Y CALDOS		0
PALETAS		63	COOLERS		0
JUGOS/NECTARES		63	FOCOS		0
LONGANIZA		60	FRIJOLES PROCESADOS		0
CARAMELOS		57	GASTRO		0
CARNES FRIAS		55	GOMA DE MASCAR		0
FRITURAS		54	GRANOS Y SEMILLAS		0
PAPEL HIGIENICO		44	HIGIENE BUCAL		0
GALLETAS		40	JABON DE LAVANDERIA		0
BRANDY		34	JABON DE TOCADOR		0
QUESOS PROCESADOS		32	LIMPIADORES		0
CREMAS		32	MANTEQUILLA Y MARGARINAS		0
GELATINAS EN POLVO		30	MODELADORES		0
TEQUILA		27	PALOMITAS		0
VEGETALES ENLATADOS		26	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU		0
DETERGENTE PARA TRASTES		23	PRODUCTOS PARA AFEITAR		0
MEZCAL Y DESTILADOS		22	PROTECCION FEMENINA		0
PANALES DESECHABLES		19	REFRESCOS		0
SHAMPOO/ACONDICIONADOR		17	SALSAS		0
YOGHURT		17	SUAVIZANTES		0
CEREALES		16	TE		0
MODIFICADORES DE LECHE		13	UNTABLES		0
DETERGENTES PARA ROPA		12			

Fuente: Elaboración propia

15.17 Anexo 17: Ranking Simulación, sin “Elasticidad”

Categorías	N° Veces en TOP 10	Categorías	N° Veces en TOP 10
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA	173	CERVEZA	4
LACTEOS	154	SAL COMESTIBLE	3
PAPEL HIGIENICO	153	SHAMPOO/ACONDICIONADOR	2
HUEVO EMPACADO	148	GELATINAS EN POLVO	0
JAMONES	141	VEGETALES ENLATADOS	0
QUESOS PROCESADOS	140	DETERGENTE PARA TRASTES	0
ARROZ	128	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU	0
FRIJOL	125	CAFE	0
SERVILLETAS DE PAPEL	89	PROTECCION FEMENINA	0
DETERGENTES PARA ROPA	80	FRUTAS ENLATADAS	0
SALCHICHA	78	UNTABLES	0
JUGOS/NECTARES	73	BLANQUEADORES Y CLOROS	0
CHILES SECOS	71	JABON DE LAVANDERIA	0
CHOCOLATES	66	ALIMENTO P/ MASCOTAS	0
LONGANIZA	62	REFRESCOS	0
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF	62	COOLERS	0
CREMAS	59	FRIJOLES PROCESADOS	0
PALETAS	52	MANTEQUILLA Y MARGARINAS	0
VASOS PLASTICO	50	TE	0
CARNES FRIAS	48	GRANOS Y SEMILLAS	0
CARAMELOS	46	BEBIDAS ISOTONICAS	0
ENCENDEDOR	46	CHILES EN CONSERVA	0
AGUA	37	FOCOS	0
PASTAS Y SOPAS	35	ADEREZOS	0
GALLETAS	35	SALSAS	0
BRANDY	34	LIMPIADORES	0
FRITURAS	33	MODELADORES	0
PANALES DESECHABLES	28	JABON DE TOCADOR	0
VELADORAS	25	PALOMITAS	0
TEQUILA	24	PRODUCTOS PARA AFEITAR	0
YOGHURT	22	SUAVIZANTES	0
HARINAS Y DERIVADOS	21	GASTRO	0
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	21	CONSOME Y CALDOS	0
MODIFICADORES DE LECHE	10	ALIMENTO PARA BEBE	0
CEREALES	10	HIGIENE BUCAL	0
MEZCAL Y DESTILADOS	8	GOMA DE MASCAR	0
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS	4		

Fuente: Elaboración propia

15.18 Anexo 18: Ranking Simulación, sin “Encuestas”

Categorías		N° Veces en TOP 10	Categorías		N° Veces en TOP 10
HUEVO EMPACADO		176	HARINAS Y DERIVADOS		9
JAMONES		167	CEREALES		9
FRIJOL		156	DETERGENTE PARA TRASTES		7
ACEITE COMEST/ANTIADHE/MANTECA		156	POLVOS Y CONCENTRADOS PARA AGU		2
QUESOS PROCESADOS		141	CERVEZA		2
LACTEOS		133	CAFE		1
PAPEL HIGIENICO		116	PROTECCION FEMENINA		0
SALCHICHA		106	FRUTAS ENLATADAS		0
CHILES SECOS		97	UNTABLES		0
CHOCOLATES		83	BLANQUEADORES Y CLOROS		0
ARROZ		77	JABON DE LAVANDERIA		0
AGUA		75	ALIMENTO P/ MASCOTAS		0
DETERGENTES PARA ROPA		68	REFRESCOS		0
JUGOS/NECTARES		63	COOLERS		0
SERVILLETAS DE PAPEL		57	FRIJOLES PROCESADOS		0
PANALES DESECHABLES		55	MANTEQUILLA Y MARGARINAS		0
LONGANIZA		54	CONDIMENTOS Y ESPECIAS		0
AZUCAR/ENDUCOLORANTES ARTIF		54	TE		0
FRITURAS		47	GRANOS Y SEMILLAS		0
BRANDY		43	BEBIDAS ISOTONICAS		0
CARNES FRIAS		42	CHILES EN CONSERVA		0
PALETAS		41	FOCOS		0
CREMAS		39	ADEREZOS		0
VASOS PLASTICO		38	SAL COMESTIBLE		0
CARAMELOS		37	SALSAS		0
TEQUILA		30	LIMPIADORES		0
MEZCAL Y DESTILADOS		29	MODELADORES		0
GELATINAS EN POLVO		25	JABON DE TOCADOR		0
PASTAS Y SOPAS		25	PALOMITAS		0
GALLETAS		23	PRODUCTOS PARA AFEITAR		0
SHAMPOO/ACONDICIONADOR		22	SUAVIZANTES		0
YOGHURT		22	GASTRO		0
PESCADOS Y MARISCOS ENLATADOS		18	CONSOME Y CALDOS		0
VELADORAS		16	ALIMENTO PARA BEBE		0
VEGETALES ENLATADOS		16	HIGIENE BUCAL		0
ENCENDEDOR		12	GOMA DE MASCAR		0
MODIFICADORES DE LECHE		11			

Fuente: Elaboración propia