



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**PRÁCTICAS COMUNES EN LA RELACIÓN CON  
PROVEEDORES. CASO CENCOSUD**

Autor: MARIELA BEATRIZ NUÑEZ COÑUE.

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor Guía: ADRIANA LATORRE V.

Viña del Mar, Abril 2008

## **INTRODUCCIÓN**

La expansión de la industria de los supermercados a nivel global constituye el hecho más determinante para el sistema agroalimentario en el último decenio, tanto por la interacción con la demanda como los hábitos de consumo alimentario.

Al observar las tendencias dominantes en el escenario global, podemos constatar que la participación cada vez mayor de los supermercados en la distribución de los alimentos ha venido de la mano de mayores niveles de concentración e internacionalización de la industria.

En tanto en el nivel local podemos observar la misma tendencia, en la cual los supermercados ocupan un importante rubro en el país.

Las estrategias competitivas buscan adecuarse a las nuevas condiciones de mercado alimentario. Por el lado de la demanda, su proximidad con los consumidores, una de sus grandes fortalezas, les impulsa a responder y reforzar los nuevos patrones de consumo, así como también adecuarse al consumidor.

Los mercados se segmentan, se elaboran productos diferenciados para nichos específicos, y se expanden las marcas del distribuidor lo que exige grandes esfuerzos de coordinación vertical.

Por el lado de la oferta se requiere aumentar la eficiencia, ajustando costos y márgenes. Para esto, el sector de los grandes distribuidores “impone” a los demás actores procesos de innovación en toda la cadena de valor de los productos, desde la producción hasta su disposición final para la venta. Se emiten especificaciones estrictas respecto al tipo, calidad, apariencia, almacenaje y condiciones de procesamiento.

Por el lado de los proveedores, hay adopción de nuevas tecnologías y prácticas, inversiones en equipamiento, capital humano, coordinación y organización, así como la capacidad financiera de resistir plazos de pago ampliados, involucran exigencias que muchos actores no están en condiciones de responder.

En el país la industria de los supermercados en el último tiempo ha exhibido una dinámica de crecimiento y desarrollo como pocos sectores de la economía nacional.

Grandes inversores, expansión en la superficie de ventas, penetración en el comercio al detalle, presencia creciente en regiones y ciudades intermedias.

El presente informe de práctica se estructura en tres capítulos. En el primer capítulo se presenta los “Antecedentes Generales de la Práctica Profesional” en el cual se indican los contenidos de la práctica profesional desarrollada y las principales actividades encomendadas.

Además, se da a conocer al lector una breve descripción de la empresa en cuanto a su rubro, las marcas que se comercializan y un organigrama de la empresa.

Asimismo, se revelan los hallazgos detectados según el criterio del autor de este informe y sus respectivas propuestas.

El segundo capítulo desarrolla los “Antecedentes del trabajo”, “Marco Teórico” y “Metodología” de este informe en el cual se desarrollan los objetivos tanto generales como específicos, así como también los canales de distribución, una mirada de los

supermercados en Chile, la distribución, y se analiza la cadena de supermercados CENCOSUD.

En el tercer capítulo “Pauta de factores a negociar entre un proveedor y una cadena de supermercados” se establecen los factores más relevantes a tener en cuenta en la incursión de un producto determinado en una cadena de supermercados, de manera que el lector que acuda a este informe en busca de información, pueda obtener información fidedigna y certera acerca de la incorporación en este canal de distribución.

Finalmente se presentan casos prácticos de aplicación, los cuales ven reflejado todo lo expuesto a lo largo de éste informe.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES GENERALES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

La práctica profesional fue realizada en la empresa Inversiones Bulcaun S.A., ubicada en Hernando de Aguirre # 128 Oficina 404 Providencia Santiago, dedicada a la importación y distribución de cervezas y licores, entre el período de Febrero y Marzo del año 2008, bajo la supervisión de Don Jorge Valdivia, Gerente General de la empresa.

El principal motivo de haber elegido Inversiones Bulcaun para realizar la práctica profesional, fue la oportunidad de poder conocer una empresa pequeña pero en fuerte crecimiento, lo que permite aprender, además de detectar falencias, así como también realizar un aporte de acuerdo a lo aprendido a lo largo de la carrera.

#### **Descripción del trabajo desempeñado**

El trabajo desempeñado estuvo enfocado principalmente en las siguientes áreas:

- Gestión y análisis de importación de cervezas y licores.
- Gestión y tramitación de ingreso de mercancías en SAG.
- Control y avance mensual de venta de productos on trade.
- Gestión de cobranza, análisis cuenta de supermercados

- Control y desarrollo de material P.O.P área marketing.

### **1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

Empresa fundada en 1998, cuyo propósito es la importación de productos de consumo, siendo su fuerte las cervezas y licores, representando en Chile a Carlsberg Breweries A/S, la cual es una de las cervezas europeas referentes de todo el mundo.

Inversiones Bulcaun S.A. tiene como desafío la búsqueda de excelencia, presente en todos sus negocios, persigue que los consumidores disfruten los mejores productos, poniendo énfasis en la calidad a lo largo de toda la cadena involucrada en el negocio de los bebestibles. En la empresa existe una preocupación constante de ver las tendencias internacionales de consumo y ver cuales de estas son aplicables en nuestro mercado.

Es importante entregar un servicio óptimo en el punto de venta. Es por eso que se desarrolla un trabajo de merchandising para aumentar la rotación de los productos y a la vez se realizan permanentes auditorias de las exhibiciones.

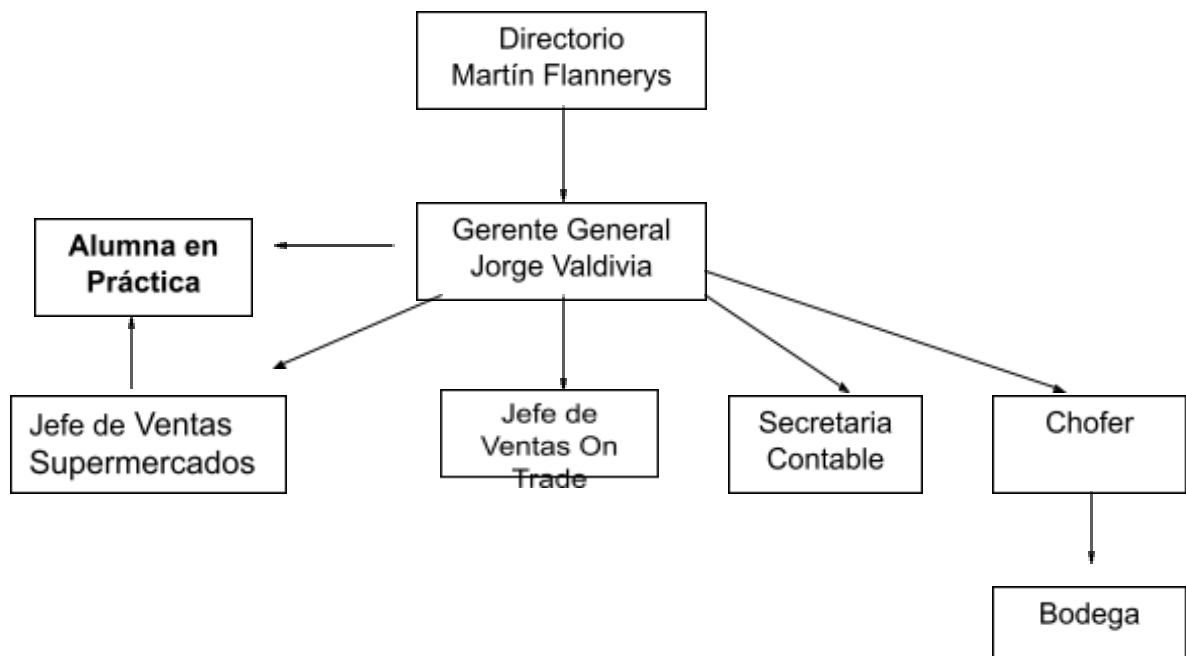
En 2007, Inversiones Bulcaun S.A. declaró ventas netas por un valor aproximado de 90 millones de pesos, obteniendo un fuerte crecimiento de demanda durante el primer semestre del presente año.

Las áreas específicas de esta empresa son: On trade, lo que abarca el mercado de restaurantes y Cadena de supermercados, en la que se cuenta con la participación en la cadena Cencosud, Supermercados Unimarc y Supermercados Tottus.

## **1.2 ORGANIGRAMA INVERSIONES BULCAUN S.A.**

Este organigrama tiene como objetivo mostrar como está conformada la empresa en la que se realizó la práctica profesional. Como se puede apreciar es una empresa pequeña pero con un interesante crecimiento, debido a que cada vez más el consumidor chileno está enfocando su consumo en cervezas importadas.

También se puede apreciar en el organigrama la ubicación desde donde la autora de este informe realizó las funciones.



### **1.3 MODALIDAD DE IMPORTACION**

Como primera instancia se realiza el contacto correspondiente con Dinamarca, país desde el cual se importan las cervezas, encontrándose en su capital Copenhague Carlsberg Breweries A/S nuestro proveedor. Este primer encuentro es un acuerdo muy cercano, teniendo en cuenta que el dueño de Inversiones Bulcaun Sr. Martin Flannery de origen Irlandés se comunica muy directamente, siendo el idioma facilitador para ese contacto. Todo se realiza a través de correo electrónico en donde se acuerdan las cantidades, precios y se estipulan fechas.

Pago: La modalidad de pago es por anticipado, lo que se realiza en Chile a través de cuentas de banco internacional.

Documentos: Luego de este contacto inicial, todos los procesos posteriores quedan en directa vinculación con una Agencia de Aduanas de contratación externa. Esta decisión se produce para disminuir costos y tiempos. Para prestar este servicio se cuenta con la colaboración de la Agencia de Aduana “Leslie A. Macowan”.

Posteriormente todos los documentos de importación como Conocimiento de Embarque, Lista de empaque, Lista de Precios, Certificado Sanitario, Certificado de Seguro etc., llegan a la oficina de Inversiones Bulcaun en Providencia Santiago y luego son enviados en copias originales a la Agencia de Aduana Leslie Macowan.



Paralelamente, se recibe la “provisión”, entendiendo por provisión el costo de todos los ítems asociados a la importación como seguros, análisis, y otros. A continuación Inversiones Bulcaun realiza el pago del despacho.

Luego, todos los procesos desde la llegada del contenedor al puerto de Valparaíso hasta que la mercancía se encuentra en nuestra bodega American Logistic ubicada en Quilicura, Santiago; son realizados por la Agencia de Aduana Leslie Macowan.

## **1.4 PRODUCTOS**

Dentro del mercado de las cervezas, Inversiones Bulcaun S.A. irrumpió con cuatro prestigiosas marcas.

Estas marcas están divididas en:

Ale

- Tetley`s

Lager

- Carlsberg
- Tuborg
- Holsten

Stout

- Port Stout
- Guinness

Crema de whisky

- Irish Knight

- O`mara

### **Cervezas Ale**

Ale es la palabra que describe al grupo de cervezas que utilizan levaduras de fermentación alta. Ésta característica, frente a las que utilizan levaduras de fermentación baja, es la que marca la distinción entre las dos grandes familias de cervezas: ale y lager. En su elaboración, durante la fermentación en caliente que dura unos tres o cuatro días, se alcanza una temperatura de unos 25° C. Sin embargo, muchos productores dejan fermentar la cerveza hasta dos semanas. Después, la mayoría de las cervezas de fermentación alta tienen algún tipo de maduración posterior, que puede ir desde unos pocos días de acondicionamiento en caliente entre 13 y 16ª C, a una maduración en frío o incluso una segunda fermentación en la barrica o botella.

El término ale se refiere al tipo de fermentación y no tiene nada que ver con el color, estilo o cuerpo. Las ale pueden ser pálidas u oscuras, tener mucho o poco cuerpo, alta o baja graduación alcohólica y ser más o menos amargas. Todo dependerá, entre otras cosas, de la cantidad y tipo de malta que se utilice, del lúpulo y de la maduración que experimente.

### **Cervezas Lager**

Se conoce como lagers a la categoría de cervezas elaboradas por fermentación baja.

Hoy en día es la forma más común de hacer cerveza en todo el mundo, siendo el estilo pilsen el más conocido y más seguido dentro del grupo de las lager.

Las lager son unas cervezas relativamente nuevas. Datan de mediados del siglo XIX. Empezaron a elaborarse gracias al desarrollo de la refrigeración artificial, a la investigación de Pasteur para aislar un cultivo de levadura que fermentaba en la parte baja de los tanques y al trabajo de varios cerveceros centroeuropeos.

Una lager es, por tanto, una cerveza fermentada con una levadura que trabaja a baja temperatura en la parte baja del tanque, a la que luego se le deja madurar en frío, alrededor de 0°C.

Además del tiempo de maduración, otras características como la densidad del mosto, las mezclas de malta, el lúpulo utilizado y formas específicas de elaboración determinarán las características de los distintos estilos de lager, como las pilsen, Viena o bock.

### **Cervezas Stout**

Originalmente el término stout describía el cuerpo de éstas cervezas.

Hoy en día sus características más destacadas son su color casi negro, su sabor tostado y su textura cremosa. Es un estilo tradicional de las ciudades irlandesas de Dublín y Cork, donde es costumbre tomarlas con ostras, siendo la marca Guinness la que ha dado fama mundial al estilo.

## **1.5 PRINCIPALES MARCAS**

### **Tetley's**

Es una cerveza Ale Bitter, cuyo país de origen es Inglaterra. Tiene un grado alcohólico de un 4,4% de alcohol y caracteriza por la mezcla de N con CO2 óptima que produce un buen nivel de espuma. Es una cerveza seca de color dorado y se recomienda consumirla para acompañar carnes tanto de vacuno como cerdos o cordero.

Una de las características más importantes de las cervezas Ale es su forma de servir, estas se sirven lentamente en la pinta empezando en un ángulo de 45° hasta quedar paralelo al grifo, para al final dejarla descansar un par de segundos.

Su presentación es en barriles de 30 litros y latas de 440 ml en bandejas de 24 unidades y pack de 4.

### **Cerveza Carlsberg**

Cerveza lager tradicional, cuyo país de origen es Dinamarca, considerada por muchos como la mejor Pilsen del mundo, se caracteriza por ser rubia. Tiene un carácter malteado complejo, pero bien equilibrado, un aroma a flores de lúpulo y un acabado seco, posee un cuerpo de ligero a medio. Su graduación es 5,0°.

Se presenta en latas 500 ml. y en botellas de 330 cc. Empacadas en bandejas de 24 unidades. Los barriles son de 25 litros y utilizan CO2 para ser servida.

### **Cerveza Tuborg**

Cerveza Premium Lager. La cerveza danesa Tuborg es una cerveza añeja ambarina ligera con una cabeza blanca, duradera. Algo dulce (suave) con un amargor tenue y una sequedad pronunciada. Su grado alcohólico es de 5.5°.

Se encuentra tanto en barriles, latas como en botellas. Su capacidad en latas es de 33 cl y 50 ml. y en botellas de 330 cc. Son empacadas en bandejas de 24 unidades y en barriles de 25 litros.

### **Cerveza Holsten**

Cerveza de origen Alemán que se presenta en las siguientes variedades:

#### **Holsten Premium Bier**

Es una cerveza Alemana rubia de tipo Lager en donde se ofrece un sabor único. Se caracteriza por un color suave, fresco y dorado. También hay que destacar que Holsten Premium es creado de acuerdo a las leyes (1516) de pureza alemana en un proceso lento. Su grado alcohólico es de 5°. Se presenta en latas de 500 ml y latas de 300 cc.

### **Holsten Non Alcoholic**

Holsten Premium versión 0.0% sin alcohol, de origen Alemán. Es una composición de Lager patentado en todo el mundo para ser la primera cerveza sin grado de alcoholización conteniendo 0.0%. Contiene solo finos y naturales ingredientes.

### **Holsten Festbock**

Holsten Festbock es una cerveza de origen Alemán, ámbar oscuro, fuerte de gran cuerpo color oscuro, sabor a malta y un aroma placentero. Esta cerveza fue elaborada con las exigencias y leyes alemanas (1516) contiene solo ingredientes naturales. Tiene características originales altas y fuertes con un 7% de alcohol.

### **Holsten Maibock**

Holsten Maibock es una cerveza de origen Alemán, fuerte de gran cuerpo color dorado ámbar, sabor a malta con un aroma placentero. Tiene características originales altas y fuertes con un 7% alcohol.

### **Cerveza Guinness**

Guinness es una cerveza negra, seca del tipo stout, de origen Irlandés. Tiene un grado alcohólico de 4.1°.

### **Cerveza Port Stout**

Port Stout es una cerveza de sabor amargo, con un color único y un grado alcohólico de 4.8°.

### **Crema de Whisky Irish Knight**

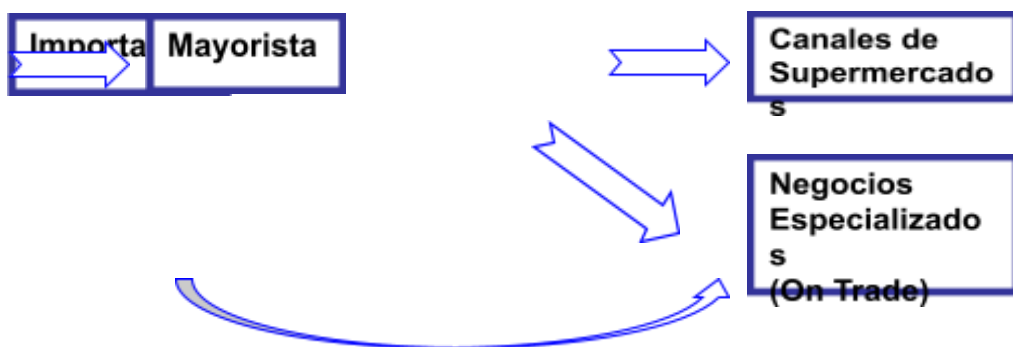
Es una crema de whisky de origen Irlandés. Elaborada con un riguroso proceso, en donde se ocupan los mejores ingredientes que dan como resultado un producto de excelente calidad.

Su graduación alcohólica es de 17°.



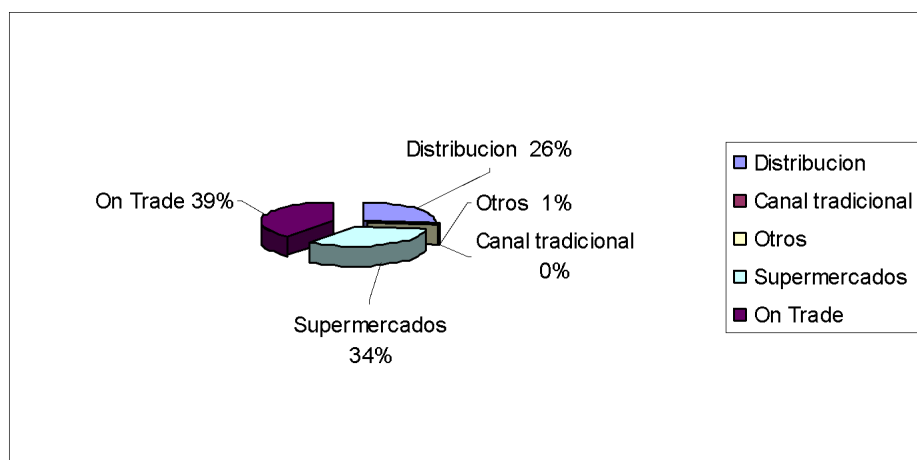
## **1.6 SISTEMA DE DISTRIBUCION**

La clásica cadena de distribución se puede esquematizar de la siguiente manera:



En el ámbito de Supermercados se cuenta con la distribución a la cadena Cencosud (Jumbo-Sisa), la cual se realiza con un sistema centralizado de entrega, además de Supermercados Unimarc y Supermercados Tottus.

En el canal de negocio especializado (On Trade) se cuenta con una amplia variedad de bar/restorán, y distribuidoras.



Fuente: Elaboración propia.

## **1.7 FUNCIONES Y ACTIVIDADES REALIZADAS**

A continuación se detallarán las funciones que fueron desempeñadas en Inversiones Bulcaun S.A.

- Gestión y Análisis de importación de cervezas y licores:

En este punto la función fue mantener una constante comunicación con la Agencia de Aduana Leslie Macowan, la que presta servicios a la empresa en todo lo referente a la importación de las cervezas y licores.

En este contacto hay que coordinar las fechas de llegada de cada embarque para poder estimar la demanda de los productos. Así también entregar todos los documentos necesarios que llegan desde Copenhague Dinamarca a las oficinas de Inversiones Bulcaun, tales como Conocimiento de Embarque, Lista de Empaque, Lista de Precios, Certificado Sanitario, Factura Comercial etc.

Luego de recibir estos documentos a través de correo, se avisará a la Agencia de Aduana la cuál irá en busca de éstos para comenzar el proceso de espera del embarque.

Es de suma importancia mantener en orden los papeles y en caso de que falte alguno se debe comunicar a Dinamarca via e-mail en idioma inglés a las personas relacionadas. Por razones de tiempo y distancia, en caso de alguna falta de documentos se envía via mail.

- Gestión y tramitación de ingreso de las mercancías en Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

La función desempeñada fue verificar que los productos de la empresa estuvieran inscritos en el Departamento de Viñas y Vinos del SAG.

Luego, fue necesario poner en orden los análisis realizados a las cervezas y licores, los cuales son realizados por el SAG al momento de ingreso de la mercancía al país, verificando que los productos están aptos para el consumo humano.

Estos análisis tienen una duración de 1 año para cervezas en formato lata y botella, así como también para licores. En el caso de barriles metálicos (25 litros) se realizará el análisis cada vez que un nuevo embarque de éstos ingrese al país.

Cuando son analizados barriles de 25 litros se hace un procedimiento distinto, en este caso hay que comunicarse con un Inspector del SAG, el cual se presentará a nuestras bodegas en una primera etapa denominada Toma de Muestras. Posteriormente, se deberá llevar las muestras al laboratorio asignado y esperar la resolución del Departamento de Viñas y Vinos del SAG.

El proceso de espera de resultados según el reglamento de alcoholes puede extenderse hasta 60 días. Mientras ocurre este proceso de espera, el producto queda absolutamente retenido, por lo cual no se puede comercializar ni trasladar. La función realizada se caracteriza por mantener un detallado registro de los análisis, con mayor interés en lo referente a los barriles, ya que, se debe estimar su demanda, debido al tiempo de espera de los análisis.

- Control y avance mensual de venta de productos On Trade.

Dado que, para la empresa este sector está en crecimiento, se están tomando decisiones estratégicas de manera de potenciar las marcas extranjeras de cervezas en el país. Debido a esto, es necesario mantener un constante control de las ventas, por lo cual se realizó un esquema en el cuál se puede ir ingresando información de acuerdo a cada marca y formato del producto. Esto permitió saber cuales son los meses en los que las ventas aumentaban y viceversa, así como

también cuáles son las marcas que más se han diferenciado y cuáles son las que necesitaban más apoyo publicitario.

- Gestión de cobranza y análisis de cuentas de supermercados.

En el departamento de cobranza se ordenó la cartera de clientes “On Trade” en cuanto a actualización de datos y contactos claves para mantener una mejor comunicación entre proveedor y cliente. Gracias a este nuevo sistema con más continuidad y perfeccionamiento, se pudieron solucionar problemas específicos con algunos clientes.

En el análisis de cuentas de supermercados, la función principal se enfocó en la cadena de supermercados CENCOSUD, la cual abarca a supermercados Santa Isabel y Jumbo. Según datos entregados anteriormente en este informe se sabe que Inversiones Bulcaun S.A. también mantiene contratos con otras cadenas, pero la de mayor magnitud de ventas es con la cadena CENCOSUD.

La función constó en analizar los contratos anteriores y el contrato actual, en cuanto ver si las proporciones de descuentos realizados eran realmente acorde con el crecimiento de las ventas. Por lo cual tuve que investigar cada uno de los ítems que se registran en el contrato y los descuentos que el supermercado realiza según el crecimiento de las ventas.

Para esto, tuve que participar de reuniones de negociaciones con gerentes de supermercados Jumbo para poder aclarar las dudas de la empresa en cuanto al sistema utilizado específicamente para calcular los descuentos.

Una vez aprendido el sistema de los descuentos por cláusula fija, cross docking y cláusulas de crecimiento se pudo hacer el análisis de la empresa y compararlo con los de cencosud. Luego se pudo ver con claridad los puntos en que había que negociar nuevamente el porcentaje de descuentos o bien solo tener conciencia como se producen estos aumentos, y ver la tendencia que tienen de acuerdo a las ventas para el futuro.

- Control y desarrollo de material P.O.P área marketing.

El control y desarrollo de material P.O.P es una función relacionada con el área de marketing de la empresa. Se entiende por material P.O.P al material publicitario que posee la empresa y con el cual se realizan las campañas de marketing. Este material proviene desde el país proveedor, Dinamarca, y se compone de accesorios tales como vasos, langes, llaveros, poleras etc.

Luego de su arribo al país, se mantiene un control de inventario ya que son un medio fundamental de marketing. Posteriormente este material es entregado como publicidad tanto a supermercados como a restaurantes en el área On Trade y eventos (sponsor).

## **1.8 HALLAZGOS**

El desarrollo de este punto pone énfasis en aquellos hallazgos generales y específicos que afectan la rentabilidad o el funcionamiento de Inversiones Bulcaun S.A. y analiza propuestas de mejoramiento para cada uno de ellos.

- Si bien la empresa cuenta con un grupo reducido de personas que trabajan en ella, existe una fuerte falta de comunicación entre ellos, los cuales ocupan una función importante en cada uno de los procesos. Esto provoca malentendidos y decisiones poco acertadas. También se puede observar diferentes opiniones de los altos mandos de la empresa, lo que confunde al resto de los trabajadores. La comunicación es un factor importante y primordial dentro de una organización, ya que, facilita la toma de decisiones y la capacidad de transmitir información para identificar y evaluar distintas alternativas.

La propuesta en este punto es realizar reuniones mensuales que no sólo sean de cobranza, sino también de problemas y propuestas cotidianas dentro de la empresa, donde se vean integrados los empleados a formular una opinión o dar una propuesta a un tema específico, con el fin de mejorar la productividad y las ventas.

- La asignación de tareas es otro tema a relucir, ya que muchas veces una persona cuenta con una serie de actividades en algunas ocasiones que no corresponden a su rubro de trabajo, por que existe poco personal, lo que

ocasiona que no se pueda dedicar bien a una sola función y ocasiona poca productividad. Además existe una alta rotación de personal, lo que provoca incertidumbre frente al futuro, en consecuencia baja productividad. Este segundo hallazgo detectado tiene una solución únicamente dirigida al mando superior de esta empresa. Es importante que se incorporen más personas que puedan suplir las diferentes funciones, si bien esto significa invertir más dinero en sueldos, hará que las personas se vuelvan más productivas dedicándose exclusivamente a las actividades que se le designan de acuerdo a su profesión. En cuanto a la rotación de personal, es bueno tratar de mantener los buenos elementos para que, con el tiempo, se logre una mayor consolidación de la organización.

- La falta de un departamento de Marketing, en el cual se preocupen sólo de posicionar las marcas extranjeras que es lo que más a costado a la empresa ,ya que, existen una serie de cervezas reconocidas con las cuales es difícil competir sin un marketing estratégico apropiado. El área de marketing es fundamental en esta empresa para poder posicionar las marcas extranjeras, por lo tanto es recomendable establecer una persona o varias personas, ya sean profesionales o alumnos en practica, dedicadas a estudiar el mercado con el fin de lograr un mayor conocimiento de las marcas en el mercado nacional, lo que indudablemente se verá reflejado en las ventas y facilitará la toma de decisiones.



- La falta de una persona dedicada sólo a trámites de importación y análisis de cervezas con el SAG y que mantenga una fuerte comunicación con la Agencia de Aduana contratada, en cuanto a los embarques y análisis, ya que, la falta de comunicación con éste servicio ha provocado inconvenientes. Con respecto a trámites relacionados con el SAG e importación, se podría contar con una persona que tenga conocimientos de comercio, la cual mantendría en orden la documentación necesaria y sería un aporte adicional a la función que cumple la Agencia de Aduana contratada.
- Se debe mantener un mejor control del stock de productos, para poder anticipar la demanda de acuerdo a las diferentes temporadas del año con mayor exactitud, además teniendo en cuenta que la mercancía proviene del extranjero y su tiempo de llegada es largo. El control de stock está relacionado con los hallazgos anteriormente mencionados, ya que es necesario un departamento de investigación de mercados o bien si no es posible por los espacios reducidos, se puede contratar este servicio para poder tener una mayor exactitud de la cantidad de productos necesarios de acuerdo a las temporadas del año. Y además ayuda a tener un plan de contingencia ante alguna emergencia.

- Es de suma importancia resaltar que el grupo humano que trabaja en Inversiones Bulcaun S.A es de un nivel excepcional, teniendo siempre dedicación para enseñar la forma de trabajo y disposición a ayudar constantemente a la autora de este informe para realizar un trabajo satisfactorio.

## **CAPITULO II**

### **2.1 OBJETIVOS Y METODOLOGIA**

**OBJETIVO GENERAL:** Identificar prácticas comunes relativas al proceso de negociación entre un proveedor y un supermercado o cadena de supermercados, de manera tal que se transforme en una guía informativa con antecedentes fidedignos, confiables y de un libre acceso para todos aquellos que estén interesados en introducir un producto en una cadena de supermercados.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar los canales de venta, la forma de distribución y los actores que participan en este proceso.
- Caracterizar las tendencias de la relación entre proveedor y supermercado identificando sus probables orígenes, posibles ventajas y desventajas, señalando recomendaciones frente a los problemas típicos que puedan resultar de estas prácticas.
- Describir las prácticas comunes de la celebración de un contrato con un supermercado, analizando cada concepto que se acuerda de manera que el proveedor pueda identificar las ventajas y barreras de introducir un producto en una cadena de supermercados.

## **METODOLOGIA UTILIZADA**

Dentro de este informe se entenderá por prácticas comunes al proceso de incorporación de un producto a una cadena de supermercados, en consecuencia a la celebración de un contrato entre proveedor y un supermercado y la modalidad de este último.

Los datos que se verán reflejados a lo largo de este informe han sido obtenidos de la experiencia en la práctica profesional, en la cual se pudo extraer información fundamental, tener acceso directo a contratos suscritos entre la empresa y la cadena de supermercados CENCOSUD, y observar negociaciones directas mediante reuniones, lo cual será un ejemplo para poder abarcar este tema con claridad y aplicar la experiencia de una empresa mediana y su incursión en supermercados.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

Antes de comenzar a desarrollar el tema central de este informe, se procederá a establecer algunos conceptos necesarios con el fin de mejorar el entendimiento de éste trabajo.

### **2.2.1 SUPERMERCADOS EN CHILE**

#### **2.2.1.1 Antecedentes generales**

El primer supermercado chileno data del 1957 y fue instalado por Almac, vinculado a la familia Ibáñez, que contaba con 5.000 productos en sus estanterías. En el año 1975 fue el turno del primer hipermercado, Jumbo Kennedy, ubicado en la avenida del mismo nombre en Santiago de Chile. El mismo año en Viña del Mar, se crea la cadena Santa Isabel. En el año 1981 se crea el supermercado Unimarc a partir de los activos de la quebrada cooperativa Unicoop.

En el año 1982 hizo su aparición el primer supermercado económico, Marmentini Letelier y en el año 1998 se instalan Carrefour y Disco-Ahold.<sup>1</sup>

#### **2.2.1.2 Definición y Formatos de Supermercados en Chile**

Se define como supermercado a un autoservicio que cuenta con más de tres cajas registradoras, donde se encuentra una amplia variedad de productos comestibles y no comestibles, de uso habitual en el hogar.

---

<sup>1</sup> Gemines Consultores

La definición del Instituto Nacional de Estadísticas, según la cual supermercado es un establecimiento que disponga de tres o más cajas registradoras. *“Su característica es la venta al menudeo con varias líneas de productos de consumo, preferentemente las líneas de productos como alimentos, bebidas y tabaco, a través de un sistema de autoservicio.”*<sup>2</sup>

En la industria nos encontramos con dos tipos de establecimientos:

- Supermercados: Esta categoría corresponde a establecimientos, que tienen dimensiones físicas, medido en metros cuadrados de espacio de ventas que fluctúan entre los 500 y 4.000 metros cuadrados.
- Hipermercados: Corresponde a una categoría de establecimientos más espaciosos, con dimensiones físicas que en ocasiones superan los 10.000 metros cuadrados.

Para Asach<sup>3</sup> (2007) existen distintos tipos de formatos de supermercados y son los siguientes:

- Minimarket: Los cuales corresponden a autoservicios de superficies pequeñas (hasta 1.000 m<sup>2</sup>), con no más de tres cajas registradoras y poseen una oferta restringida de productos.
- Formato tradicional: Son tiendas que cuentan con salas de venta entre 1.500 y 2.000 m<sup>2</sup>, con un surtido de productos entre 1.500 y 10.000 variedades y hasta 10 cajas registradoras. Algunos ejemplos de este formato son: Santa Isabel, Las Brisas, San Francisco, Unimarc.

---

<sup>2</sup> Supermercados, Informe Anual 2006, INE-CHILE, página 37

<sup>3</sup> Asociación Gremial de Supermercados de Chile.

- Supermercado Económico: Son tiendas que cuentan con salas de venta hasta 6.000 m<sup>2</sup>, con un surtido de productos entre 15.000 ítems y con un promedio de 10 cajas registradoras. Se puede mencionar a Economax y Montecarlo como ejemplos de éste formato.
- Supermercado de conveniencia: Corresponde a un supermercado tradicional donde se ha aumentado la cantidad y calidad de los perecibles y bajado el precio de los abarrotes. Su superficie fluctúa entre los 1.500 y 3.000 m<sup>2</sup>, y trabajan entre 1.500 y 10.000 ítems. Un ejemplo de este formato es Líder vecino.
- Hipermercado: Son salas de venta con superficies de 6.000 m<sup>2</sup> o más. El surtido de trabajo va desde los 15.000 hasta los 60.00 ítems. Cabe destacar que en éste formato a las secciones tradicionales se le suman otras categorías como línea blanca, electrodomésticos, ropa, equipos de sonidos, entre otras. Algunos ejemplos de éste formato son: Líder, Jumbo, Hiper Unimarc.

### **2.2.2 CENCOSUD**

Cencosud es un grupo de empresas (holding) pertenecientes a la familia de origen alemana Paulmann.<sup>4</sup> Está presente en el retail a través de Almacenes Paris, Easy, en supermercados a través de Jumbo, Santa Isabel, Montecarlo, Las Brisas y otros.

En el año 2005 obtuvo uno de los primeros lugares del ranking elaborado por la revista capital, de las compañías con mayores ventas del año.

En el ámbito de los supermercados e hipermercados, Jumbo es la cara mas visible de Cencosud. Hasta el año 2000 existían solo 3 salas de venta: Kennedy (1976), Bilbao (1979), Maipú (1996). Desde entonces se han inaugurado 12 locales más. En el año 2003, se adquieren los supermercados Santa Isabel.

Sin duda se trata de una empresa que vive un momento de expansión y bonanza económica financiera, que la llevan al 2º lugar nacional en participación de mercado detrás de D&S.

#### **2.1.3.1 Cadenas de negocios Cencosud**

La cadena de negocios de Cencosud Supermercados, comienza con las empresas proveedores, las que van a dejar sus productos a los llamados “Centros de Distribución”.

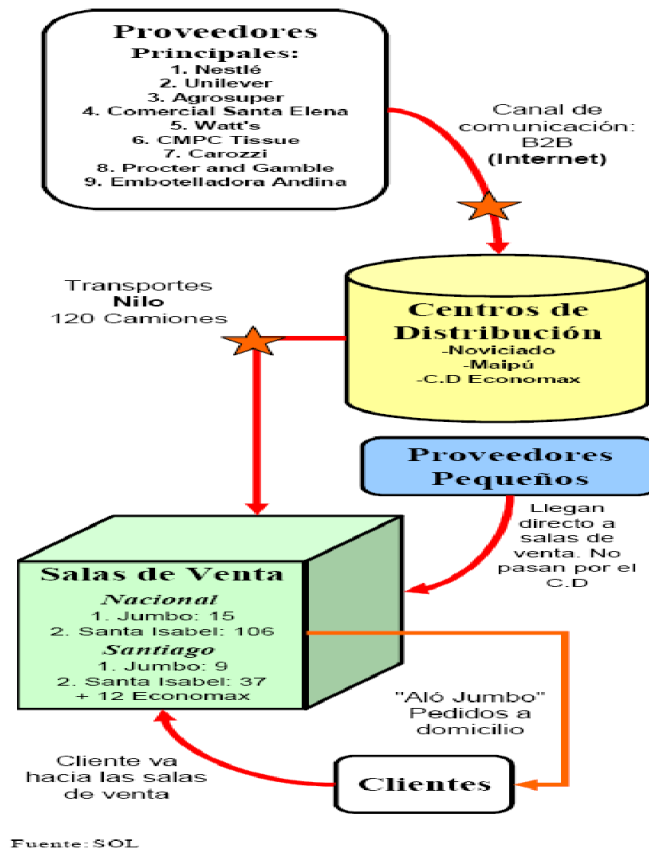
En Cencosud existen al menos dos centros de distribución: uno en Noviciado, y otro en Maipú. En noviciado, 2.500 trabajadores realizan sus labores en tres turnos, es decir, el

---

<sup>4</sup> [www.cencosud.cl](http://www.cencosud.cl)



Centro de Distribución nunca detiene sus operaciones. Los trabajadores CD toman los pedidos desde internet, hacen los pallets y cargan los camiones de “Transporte Nilo” (contratista).



### 2.1.3.2 Hipermercado Jumbo

Hipermercados Jumbo cuenta con 22 salas de venta, ofrece un variado surtido de productos, que incluye alimentos, abarrotos y una amplia gama de productos no comestibles, como vestuario, elementos para el hogar y electrodomésticos. Además de las marcas tradicionales, Jumbo ofrece productos de marca propia, las cuales han

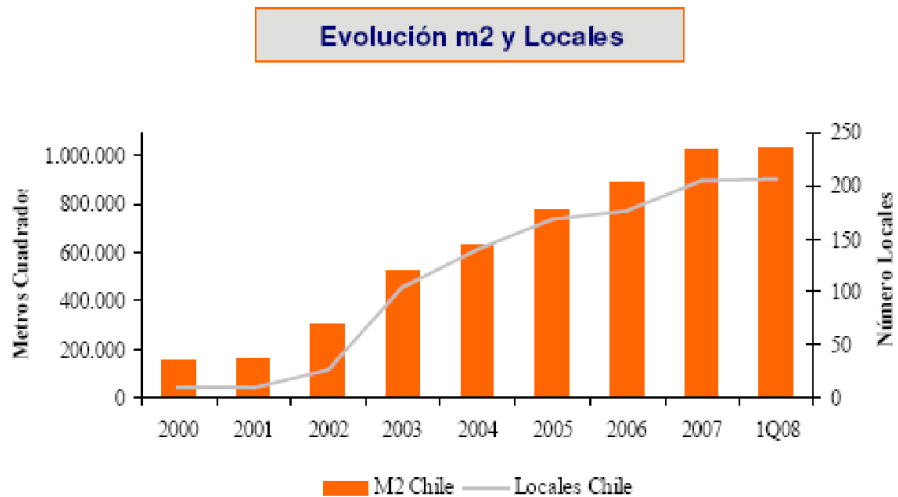
alcanzado un alto posicionamiento comercial, asociado especialmente a la alta variedad y excelente calidad.

Considerando el volumen de ventas, Jumbo es uno de los principales participantes del negocio de supermercados en Chile, con una participación de mercado a nivel nacional de 14.3%.

### **2.1.3.3 Supermercados Santa Isabel**

Santa Isabel opera en 125 locales y es la cadena de supermercados con mayor presencia en el país. Su participación de mercado es del 15.3%. Cuenta con salas de venta entre 800 y 3.000 m<sup>2</sup>, las que ofrecen una gran variedad de productos y una cómoda y conveniente ubicación. A través de esta estrategia, Santa Isabel logra estar más cerca de sus clientes, pudiendo así adaptar su oferta de productos y servicios a las características de la demanda.

## Evolución de Locales Cadena Cencosud



Fuente: [www.cencosud.cl](http://www.cencosud.cl)

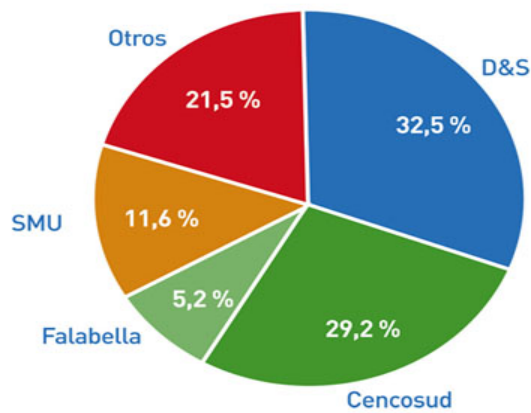
### **2.2.3 D&S**

D&S es un grupo de empresas cuyo negocio principal es la distribución de alimentos a través de distintos formatos que ha desarrollado en el tiempo. El negocio principal agrupa los supermercados Express de Líder, hipermercados Hiper de Líder y el nuevo formato de tienda de descuento Ekono.

Al 31 de Diciembre de 2006 la Compañía cuenta con más de 35.000 colaboradores y opera 103 locales Líder, 9 centros comerciales y 75 sucursales de Presto a lo largo del país, además de cuatro centros de distribución ubicados en la Región Metropolitana, en Antofagasta y en Temuco.

En Enero de 2007 la Compañía lanzó un nuevo formato de descuento bajo la marca Ekono, con los cuales espera abrir más de 25 locales durante el año 2007.

**Grafico de participación de mercado de D&S y la competencia, de abril de 2007 a abril 2008**



Fuente: <http://www.dys.cl/historia.php>

#### **2.2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución son de suma importancia dada la imposibilidad que de los productos y servicios de las empresas fluyan por sí solos a los consumidores finales, a partir de esto, nacen organizaciones que realizan labores de intermediarios entre productores y consumidores finales con el fin de entregar valor a la operación.

Según el autor Hugo Rodolfo Paz, los canales de distribución “proveen los medios por los que las mercaderías y servicios son trasladados desde su concepción, extracción o producción hasta los lugares de consumo, facilitando así la tarea de compra de los mismos por parte del consumidor final”.<sup>5</sup>

Los participantes de los canales de distribución van generando una cadena de valor agregado, que en muchos casos tiene importancia en el costo final del producto.

Es importante en éste tema adentrarnos primeramente al *Objetivo de la Distribución*, que según el autor nombrado anteriormente, “se refiere a que la empresa debe tener claro que quiere lograr con su distribución como parte de su estrategia global de marketing y como parte de sus objetivos generales: financieros, de participación de mercado, de imagen y servicios al cliente, de crecimiento y de volumen de ventas, de retornos”.<sup>6</sup>

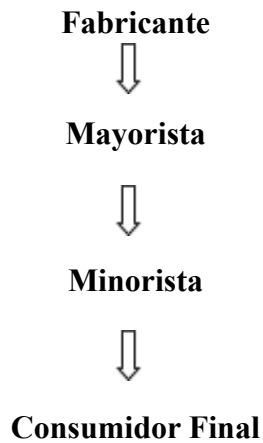
Según los sistemas de distribución, podemos definir dos grandes tipos:

*Sistemas Verticales:* Son el encadenamiento de firmas relacionadas entre si, que operan a distintos finales dentro de los canales de distribución ya sea en los sectores industriales como en los de consumo.

---

<sup>5</sup> Hugo, Rodolfo Paz, *Canales de Distribución. Estrategia y logística comercial*, Editorial Ugerman Editor, Buenos Aires, 2000, página 16.

<sup>6</sup> Hugo, Rodolfo Paz, *Canales de Distribución. Estrategia y logística comercial*, Editorial Ugerman Editor, Buenos Aires, 2000, página 21.



En el mercado de consumo encontramos cuatro grandes niveles verticales: el nivel de producción, el nivel mayorista, el nivel minorista, y el nivel de consumo cada uno con especializaciones en el cumplimiento de funciones y roles en el canal.

*Sistemas Horizontales:* Se les llama a los sistemas asociados que operan dentro de un mismo nivel, pudiendo formar parte de los sistemas verticales o no.

Teniendo en cuenta que el sistema vertical es el más utilizado podemos clasificarlo en dos grupos:

- a) *Canales convencionales o tradicionales:* “Son redes fragmentadas en las cuales fabricantes, mayoristas y minoristas, desconectados, han negociado agresivamente unos con otros, han establecido las relaciones comerciales desde planos individualistas, han conducido las relaciones de negocios con arbitrariedad e impunidad o, por el contrario, se han comportado independientemente”.

b) *Sistemas coordinados de distribución*: “Se define como redes profesionalmente gerenciales operadas científicamente para lograr economías operativas y el máximo impacto en el mercado”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Véase en Hugo, Rodolfo Paz, *Canales de Distribución. Estrategia y logística comercial*, Editorial Ugerman Editor, Buenos Aires, 2000.

### **2.2.5 PROVEEDORES**

Los proveedores son los socios naturales del comercio y los encargados de suministrar materias primas al canal de distribución. Además, ayudan a financiar parcialmente los inventarios, presentan novedades a los consumidores, asesoran en la comercialización y comparten información sobre participantes, tendencias y cambios en el mercado.

Desde un punto de vista legal se entiende el concepto proveedores “a las personas naturales o jurídicas, de carácter público o privado, que habitualmente desarrollen actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución o comercialización de bienes o de prestación de servicios a consumidores, por las que cobre precio o tarifa”<sup>8</sup>

Según Kotler Keller el ingreso de un proveedor a una empresa comienza con la “solicitud de propuestas”; que es en la cual el comprador invita a los proveedores calificados a hacer sus propuestas, las cuales serán analizadas por el comprador.

Posteriormente, según el mismo autor, se procedería a “selección del proveedor”, en el cual el centro de compras debe especificar los atributos que se esperan del producto y ver su importancia. Para llevar a cabo este proceso, se puede utilizar un modelo de evaluación de proveedores, sin embargo, las empresas suelen utilizar métodos más sencillos en la selección de un proveedor.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> SERNAC

<sup>9</sup> Véase en Kotler Keller, “*Dirección de Marketing*”, Editorial Pearson Mc Graw Hill, .Duodécima Edición 2006, Pág. 225.



Finalmente, serán una serie de factores tales como: confiabilidad en la entrega, precio, reputación del proveedor, confiabilidad del producto los que serán claves para poder lograr una buena negociación.

#### **2.2.5.1 Asociación de Proveedores (AGIP)**

La asociación de Industrias proveedoras de Chile (AGIP), es una organización gremial que se forma en 1998 con el objetivo de hacer frente a diversos problemas e inquietudes de empresas proveedoras. Participan empresas como Nestlé, Lever, CCU, Carozzi, Soprole, San Pedro, Santa Carolina, Watts, Dos en uno, entre otras.

## **CAPITULO III**

### **PAUTA DE NEGOCIACION ENTRE UN PROVEEDOR Y UN SUPERMERCADO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

La relación entre los supermercadistas y sus proveedores en Chile han sido variables en el tiempo. En una primera etapa los proveedores enfrentaban un mercado que se dividía en pequeñas tiendas, almacenes, minimarket y los nacientes supermercados de consumo. Actualmente nos encontramos en un escenario diferente en donde la industria de los supermercados han tenido un gran crecimiento y se han consolidado como canal de distribución, por ende tienden a imponer sus condiciones.

Desde el punto de vista de los supermercados, las grandes cadenas y su capacidad de expansión se basa en el dominio de un conjunto de variables claves para la industria, entre las que destacan:

- La superficie no sólo se refleja en mayores volúmenes de ventas, sino también en mayor eficiencia operacional.
- El poder de compra: este ítem se sustenta en una adecuada capacidad logística, que permite obtener precios más bajos y plazos de pago mayores a sus proveedores, teniendo como resultado mayores márgenes.
- La velocidad de rotación de capital invertido, y aumento de los plazos de las cuentas por pagar, aportan sustanciales dividendos financieros.

- El manejo de información: los supermercados buscan optimizar el mix de productos, favoreciendo aquellas categorías que mejor se adapten a las características de la demanda. Las tecnologías de almacenamiento de información, código de barras, tarjetas de clientes preferenciales, información de stocks, etc. juegan un rol determinante en comprender el comportamiento de la demanda, es decir las preferencias y las respuestas a los precios de los consumidores individuales.

Desde la mirada de los proveedores, éstos luchan por imponer sus marcas, por espacios adecuados en las góndolas en donde sus productos se vean favorecidos para mantener un posicionamiento de marca. A su vez, se trata de mantener un buen margen que sea beneficiario para el proveedor. Por lo que es de suma importancia la relación que se maneja en cuánto a descuentos.

El presente capítulo tiene por objetivo describir las prácticas comunes que se observan en la relación entre un proveedor y un supermercado.

### **3.2 RELACIÓN SUPERMERCADO – PROVEEDOR**

La relación entre supermercados y proveedores esta dada por la transacción de mercaderías. Desde el punto de vista del supermercado su actividad productiva está enfocada a la intermediación o servicios de distribución entre productores y consumidores finales, es decir, operan como canal de distribución de las mercancías.

Por otra parte, dentro de las necesidades de un canal de distribución, están los proveedores quienes fabrican productos para posteriormente venderlos a minoristas y mayoristas.

El intercambio tradicional entre supermercado y proveedor ha sido la transacción mayorista de mercaderías. Este intercambio suele ser repetido una y otra vez, en función del éxito de la venta final de un producto determinado, lo que establece una relación a mediano o largo plazo sobre la base de compras sucesivas o periódicas.

En esta relación es de suma importancia el rol principal que juega el posicionamiento del producto. Sin embargo, durante los últimos años ésta relación se ha dificultado por diversas razones. En primer lugar esta la aparición de marcas propias, lo que ha llevado a que los supermercados contribuyan a una mayor competencia entre proveedores.

Las marcas propias “corresponden a productos fabricados por cuenta de un distribuidor, y comercializados en forma exclusiva a través de su red. La marca puede corresponder al nombre de la empresa distribuidora o una marca dedicada”.<sup>10</sup>

Por otro lado están los estándares de calidad, en este punto nos encontramos con estrictas especificaciones respecto a tipos, calidades, apariencia, almacenamiento y procesamiento de los productos, con los requerimientos de inversión que esto conlleva, constituyen una de las principales barreras de entrada al canal para las empresas proveedoras. Los estándares de calidad, con los respectivos sistemas de certificación y rotulación, constituyen el factor crítico de la diferenciación de productos, ya que, permiten comunicar a los consumidores las características de los insumos y los procesos utilizados para su elaboración, garantizando así que el producto realmente exhiba las cualidades por las cuales el consumidor está dispuesto a pagar un precio.

En la situación nacional la relación entre los supermercadistas y sus proveedores han sido variables en el tiempo. En una etapa inicial, los proveedores se enfrentaban a un mercado fragmentado en pequeñas tiendas, almacenes y los nacientes supermercados de consumo.

Actualmente, los supermercados se ven más favorecidos, quienes al haberse consolidado como canal de distribución tienden a imponer sus condiciones.

---

<sup>10</sup> ODEPA Estudio “Los supermercados en la distribución alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional”.

Las negociaciones entre ambos actores se centran en dos aspectos principales:

***Condiciones Básicas y Condiciones de Devolución.***

Las condiciones básicas se refieren a los descuentos, formas de pago y despacho que rigen para un pedido. De la calidad de estas negociaciones, depende en gran parte las utilidades del supermercado.

La información que se presenta a continuación ha sido extraída de las dos principales cadenas de supermercados del país, que son Cencosud (Jumbo-Santa Isabel) y D&S (Líder), la cual se encuentra en sus respectivos sitios web al alcance de todas las personas naturales, y que en este caso a sido utilizada con fines académicos.<sup>11</sup>

Algunos conceptos asociados son:

- **Descuentos básicos:** Son los que se liquidan en la factura y se aplican al precio de lista en forma permanente. Pueden ser únicos o en serie.
- **Formas de pago:** Es el número de días que tiene el supermercado para cancelar la factura. Muchos proveedores ofrecen la rápida cancelación de facturas con un llamado “descuento por pronto pago” que se aplica después de deducir los descuentos básicos. Son relevantes sobre todo para productos con bajo margen de comercialización.

---

<sup>11</sup> [www.jumbointernet.cl/Acuerdo%20Comercial%20con%20Proveedores.pdf](http://www.jumbointernet.cl/Acuerdo%20Comercial%20con%20Proveedores.pdf)  
<http://www2.dys.cl/pdf/tcga.pdf>

- **Despacho:** Consiste en asignar los costos de transporte de los productos desde la bodega del proveedor a la del supermercado.

Las condiciones de devolución consisten en definir los procedimientos que siguen después de la llegada del producto al supermercado. Incluyen la devolución por excesos, la devolución por mermas, la devolución por modificación de envases y la devolución por precios.

- **Devolución por excesos:** Este concepto se refiere a cuando los productos tienen una baja rotación, ya sea por un mal manejo de inventario o por razones de mercado. Los supermercados pueden devolver productos si existe un pacto entre ambos en éste sentido.
- **Devolución por mermas:** Se produce por el deterioro del producto en el punto de venta, en bodegas o por siniestros. También ésta devolución debe estar pactada con anterioridad.
- **Devolución por modificación de envases:** Cuando los proveedores modifican los envases de un producto deben acordar con el supermercado el destino de los productos con envases antiguos. La devolución es una alternativa, ya que también existen las donaciones u ofertas hasta agotar stock.

- **Devolución por precios:** Puede surgir cuando la competencia fija un precio de venta que no le permite al supermercado mantener precios y márgenes competitivos. Para no forzar al supermercado a entrar en guerra de precios o ventas bajo el costo, el proveedor puede aceptar la devolución de productos.

También hay que tener en cuenta en la negociación entre proveedores y supermercados los siguientes aspectos:

- Ubicación de los productos dentro del supermercado.
- Ubicación de los productos en las góndolas.
- Aparición en los folletos del supermercado.

A nivel general, los lugares más solicitados por los proveedores son los cercanos a las cajas registradoras y en los espacios centrales del supermercado. Un lugar deseado por los proveedores son los principios de las góndolas. Hay estudios que señalan que entre un 3% y un 5% de las ventas totales de los supermercados se producen en este sector, por esto los supermercados arriendan este espacio a los proveedores por una tarifa variable según el tamaño de la cadena de distribución.

Adicionalmente, el supermercado cobra al proveedor por aparecer en folletos y material promocional.

De acuerdo a esto, el proveedor debe buscar un equilibrio entre la publicidad masiva de los productos y las inversiones que se realizan en el punto de venta. El problema se da



cuando la rotación generada en el comienzo de la góndola no alcanza a cubrir el espacio de arriendo.

En cuánto a plazos, lo más frecuente es pagar entre 35 y 45 días, sin embargo, hay cadenas que demandan plazos mayores en aberturas de locales.

Las barreras de entrada para convertirse en proveedor de una cadena de supermercados están dadas por los volúmenes de producción manejados, el uso de estándares de calidad, la capacidad de periodicidad de entregas, capacidad de asumir descuentos o rechazos, si la calidad del producto no es la solicitada, capacidad de gestión empresarial y por último capacidad de negociación.

Entre las condiciones impuestas por los supermercados, se pueden mencionar las siguientes:

***Rapel:*** Se define como un descuento que oscila entre un 3% y un 8% de la facturación.

***Plazo de Pago:*** En condiciones normales este plazo se mueve entre los 30-60 días, pero eventualmente llega a los 90 días.

***Descuento por pronto pago:*** Descuento pactado libremente con los proveedores por concepto del pago de los productos con anterioridad a la fecha en que, de no mediar dicho descuento, el pago habría sido efectuado. Corresponde a un porcentaje acordado en cada caso.

***Descuento por central de compras:*** Descuento por el servicio prestado por el supermercado que permite al proveedor negociar centralizadamente sus precios y

condiciones. Generalmente se aplicará al importe final neto de descuentos comerciales (IVA y devoluciones) de la facturación recibida por el supermercado.

***Descuento por Escala de Crecimiento:*** Descuento que comprende el total de órdenes de compra emitidas durante el período anual. Generalmente dependerá de los diferentes crecimientos de los proveedores.

***Descuentos por promociones especiales:*** Este descuento se realiza en los días en que los locales realizan un descuento especial.

***Descuento por No Emisión de Notas de Crédito por diferencias de precio:*** Descuento efectuado a los proveedores en caso de que éstos entreguen productos cuyos precios facturados no correspondan a, y sean mayores que, los de la respectiva Orden de Compra, siempre que los proveedores no hayan emitido la respectiva nota de crédito que refleje la disminución del exceso cobrado. En consecuencia, el descuento corresponde al exceso facturado por el proveedor en relación con la Orden de Compra respectiva.

***Descuento por inauguración:*** Cobro pactado libremente con los proveedores con el objeto de proveer a la acción promocional que para ellos representa la apertura de un nuevo supermercado o la remodelación o reinauguración de un supermercado existente. Corresponde a una cantidad fija acordada caso a caso.

***Descuento por Distribución o Flete a Regiones:*** cobro pactado libremente con los proveedores por el servicio de transportar en forma centralizada los productos desde un centro de distribución hacia los supermercados ubicados fuera de la región. Éste porcentaje cobrado puede corresponder a un porcentaje de los productos centralizados,

una cantidad fija por cada kilo o metro cúbico o el costo de manipulación por cada caja procesada desde un lugar a otro.

***Obsolescencias:*** Es un cobro pactado libremente con los proveedores respecto de aquellos productos que ellos mismos hayan discontinuado, y que permite por ello liquidar tales productos en los supermercados. Corresponde a un porcentaje de los productos.

**Cross Docking:** Consiste en enviar la mercadería directamente desde la central de producción al lugar de venta, pasando por un almacén donde se realiza la operación. Generalmente varía entre un 3% y un 5%.

***Cobro Back – Haul:*** Cobro efectuado por el servicio que consiste en retirar los productos directamente desde las instalaciones del proveedor, para luego transportarlos a un Centro de Distribución o Supermercado. Generalmente es una cantidad acordada caso a caso.

***Incorporación de nuevos productos:*** Es un cobro pactado con el proveedor cuya finalidad es compensar el riesgo de menos ingresos y costo de oportunidad, que para el supermercado representa la introducción de productos nuevos. Esto dada la incertidumbre proveniente del desconocimiento de su aceptación por el mercado, margen adecuado y rotación.

Aunque la relación contractual entre éstos ambos actores normalmente no tiene una expresión formal, los supermercados buscan establecer relaciones estables con sus proveedores, negociando con cierta periodicidad normalmente una vez al año las

condiciones comerciales que regirán la entrega de los productos por el periodo, (márgenes, descuentos, promociones, plazos de pago etc.) las que se encuentran estandarizadas.

### **3.3 GESTIÓN DE SUPERMERCADOS**

#### **3.3.1 Inventarios y Logística**

El manejo adecuado de los inventarios es uno de los aspectos más críticos en la gestión de una cadena de supermercados. Estudios anteriormente realizados apuntan a que las existencias representan entre un 70% y un 90% de los costos de distribución. La correcta administración pasa por un análisis riguroso de los puntos de equilibrio entre el número de ítems, sus índices de duración y rotación lo que descansa en un examen detallado de la cadena logística que va desde los productos terminados del proveedor hasta la sala de venta del supermercado.

El control de existencias se puede hacer por planificación y ciclos de pedido. La planificación consiste en analizar los stocks reales de la bodega, depósitos y sala de ventas, más los pedidos pendientes o en tránsito durante un periodo de tiempo, el que se toma como base para estimar un flujo de pedidos óptimos en el futuro.

Los ciclos de pedidos son posibles cuando la demanda de un supermercado es regular y sus estacionalidades son previsibles. Para programar entregas de un mismo proveedor en fechas distintas, los supermercados por lo general buscan reducir al máximo las operaciones de carga y descarga, fin de minimizar su interferencia en las vías de acceso local; disminuir al máximo los riesgos de falta de stock; y asegurar la continuidad en los suministros de alta rotación y el cumplimiento oportuno de las entregas. Las existencias son constantemente revisadas en base a sus indicadores de duración y rotación.

El gran desafío de los supermercados es disminuir el tiempo de la cadena logística, esto es posible con la ayuda de información obtenida de los códigos de barra, el uso de la compra asistida por computador, el cross-docking y otras herramientas modernas, mediante los cuales los supermercados pueden analizar cada ítem y reducir pedidos cuya rotación es insatisfactoria.

El código de barras es un rótulo común para identificar productos, cuya información es leída por un scanner e ingresada directamente a la caja registradora. Tiene aproximadamente 13 dígitos y es único en el mundo para cada producto. El proveedor debe registrarlo ante una oficina autorizada, que en Chile corresponde al DEPCO.

La casi totalidad de los productos de los supermercados, salvo algunos casos puntuales de algunas frutas y verduras, están rotulados mediante éste identificador universal, que

además de agilizar la velocidad de compras, permite conocer en línea lo que se ha vendido y rebajarlo de las existencias.

Adicionalmente, los supermercados disponen de toda una tecnología para automatizar y agilizar su sistema logístico al interior de sus bodegas, como pallets automáticos.

### **3.3.2 Espacios de Venta**

El espacio en la sala de ventas es el activo más importante de un supermercado, ya que es donde se realiza el encuentro físico entre la marca y el consumidor y donde se conjugan los intereses del proveedor y del distribuidor. La fuerza de una marca se puede ver debilitada por un entorno o una ubicación inadecuada, de ahí a que la gestión de los espacios de venta en un supermercado haya dado lugar al conjunto de prácticas y estrategias de venta que se conoce como merchandising. El merchandising es la

proyección del marketing en el punto de venta; uno los intereses del proveedor y del supermercadista en torno a las aspiraciones y demandas del consumidor.<sup>12</sup>

Los proveedores buscan incrementar la rotación de sus marcas, influir en el espacio destinado a su categoría de producto y conseguir espacios de privilegio. Los criterios básicos del merchandising respecto de los espacios de un local se relacionan con la circulación de los clientes por pasillos y secciones, los artículos imán, las cabeceras de góndolas, los puntos de atracción y los niveles y normas básicas de exposición de los productos.

Los pasillos son trazados tomando en cuenta la facilidad de circulación y acceso a las distintas áreas. En las secciones de alimentos lo más frecuentes son los pasillos continuos, sin interrupción de góndolas, con un ancho mínimo de 3 carros de compra.

La sección más importante es siempre la de alimentos en la que predomina la compra premeditada.

La tendencia dominante es situarla al fondo y a la izquierda con el objeto de que el cliente tenga que pasar por otras secciones con ofertas y productos de menor rotación.

Las cabeceras de góndolas se utilizan como ejes promocionales de frecuente renovación y constituyen un eje de gran importancia en el merchandising. Los supermercados arriendan este espacio para que los proveedores hagan su despliegue publicitario en el punto de venta, práctica conocida como trade marketing, recurriendo a elementos de impacto o asombro como grandes torres formadas por el producto.

---

<sup>12</sup> ODEPA Estudio “Los supermercados en la distribución alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional”.

El espacio lineal es particularmente relevante para el supermercado. No representa un espacio en arriendo, como cabecera de góndola o en el canastillo junto a la caja. No se trata de poner a quien paga más en los espacios, sino a quien rentabiliza más el espacio a través de una adecuada rotación de productos.

Los niveles de exposición de los productos dentro de cada sección también influyen en los niveles de rotación. El nivel del suelo, es decir, a los pies da una visión dificultosa del producto. El nivel de las manos, ofrece un alcance cómodo pero esto no significa necesariamente una buena visibilidad, mientras que el nivel de los ojos es el de mayor atención. Por esto, el subir un producto de un nivel a otro puede tener efectos considerables de ventas.

Como se puede observar la localización es un tema complejo ya que para el proveedor será de suma importancia el lugar físico donde se comercialicen sus productos, ya que, de influirá en la compra de éstos y por ende en la ganancia.

### **3.4 POLÍTICAS COMERCIALES DE SUPERMERCADOS HACIA PROVEEDORES**

Las prácticas comerciales de los supermercadistas respecto de sus proveedores son variadas y numerosas.

La FNE<sup>13</sup> ha agrupado las siguientes 4 categorías:

---

<sup>13</sup> Fiscalía Nacional Económica



- ***Cobros con contraprestación de servicios del distribuidor***

- ✓ Cargos por recepción de la mercadería (despacho centralizado) en el centro de acopio de la empresa.
- ✓ Cobros por promoción de productos – exhibición en cabecera de góndola, islas en el local de venta, y publicidad principalmente en catálogos, lo que también ha sido denominada “publicidad compartida”.
- ✓ Cobros por otros conceptos tales como: bodegaje, frigorización, reposición de mercaderías en las góndolas, seguridad, administración de categorías y cambios de precios, gestión de quejas y desinformación del consumidor.

- **Cambios ex post, retroactivos a acuerdos con proveedores**

- ✓ Nuevas especificaciones de los productos (embalaje, etiquetado), con escasa o nula anticipación y sin compensar las pérdidas ocasionadas al proveedor.
  - ✓ Demoras en los pagos, aún de mercaderías ya entregadas en las modalidades y plazos acordados. Extensión unilateral de los plazos de pagos acordados.
  - ✓ Cualquier cobro por servicios no solicitados.
- **Cobros que transfieren costos a los proveedores**
- ✓ Aporte para inauguraciones y remodelaciones del distribuidor, entrega gratuita de la primera partida de mercadería, o cancelación de un monto variable en UF.
  - ✓ Devolución o cobro de mercadería mermada por vencimiento o deterioro, en particular en envases, en sala de ventas.
  - ✓ Especificaciones de rotulación y envasado de los productos, y hasta medidas de seguridad (bandas magnéticas, piochas o cosas similares) en ellos.

- **Cobros que transfieren riesgos a los proveedores**

- ✓ “Escala de Crecimiento” de ventas, es decir, fijación de metas o logros de determinados volúmenes de venta al consumidor final.

- ✓ Cobro de mercadería obsoleta o fuera de estación, hurtada o dañada en la sala de ventas.

- ✓ Recepción de mercaderías en consignación.

- ✓ Exigencia de exclusividad en el abastecimiento.

## **TEMAS RELEVANTES A CONSIDERAR EN UNA PRIMERA NEGOCIACIÓN**

### o Requisitos de ingreso para un nuevo proveedor

El primer encuentro entre el proveedor puede llevarse a cabo a través de varias formas como por ejemplo algunos de éstos casos son: que un nuevo proveedor pida una reunión para la presentación de sus productos, también por visitas a ferias de alimentos, o que exista un producto innovador o exitoso en el mercado que el supermercado no trabaje y esté interesado.

Para cualquiera de éstas situaciones los requisitos se relacionan con los siguientes puntos:

✓ Productos que tengan una oportunidad de vender y que cumplan con las exigencias de calidad.

✓ Mejor condición de precio y calidad de producto.

✓ Tener una logística y distribución compatible con las exigencias del supermercado.

✓ Capacidad de reposición del producto. (Disponibilidad).

✓ Volumen de producción o importación constantes para el abastecimiento.

✓ Fichas técnicas de cada producto.

○ Temas más relevantes a tratar en una primera reunión de negociación

✓ Producto y precio. (márgenes)

✓ Despachos.

✓ Servicios.

✓ Oportunidad del producto.

✓ Características y bondades de los productos.

✓ Condiciones Comerciales.

✓ Forma de distribuir los productos (centralizado o local)

✓ Presentación del producto.

○ Sistema de organización de góndolas

El sistema organización de góndolas generalmente se realiza a través del sistema Category Management en el cual se organizan los productos mediante la rotación y árbol de decisión de categoría. En general los parámetros que se usan son los de rotación, margen, precio.

### **3.5 CASOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN**

Para poner en práctica la información entregada a lo largo de este informe, se procederá a exponer tres casos de aplicación en el cual se verán reflejadas las diferentes prácticas que han sido mencionadas a lo largo de éste informe.

### CASO N° 1:

#### Perfil del proveedor de frutas y verduras

Producto: Manzana.

Antecedentes del mercado: Un proveedor de frutas y verduras requiere manejar importantes volúmenes de producción, de calidades homogéneas basadas en estándares pre-establecidos; debe estar preparado para hacer entregas periódicas, normalmente una o dos veces a la semana, de volúmenes que pueden variar inesperadamente de acuerdo a las “necesidades de la bodega”. Además, debe asumir riesgos de rechazos o descuentos posteriores, si una parte o el total de su producción no cumplen con los requisitos.

Debe contar además con una gran capacidad de gestión y negociación ya que la competencia es fuerte, los márgenes estrechos, los plazos de pago amplios y al frente se tiene un cliente (supermercado) poderoso, con muchas opciones de elegir a quién comprar.

En consecuencia, el perfil de un proveedor de este rubro es el de una empresa eficiente que puede trabajar bajo fuerte presión de costos y de financiamiento operacional, que esta capacitada para realizar entregas en periodos prolongados, cumpliendo en forma oportuna y con productos ajustados a los estándares de calidad y los volúmenes requeridos por el comprador.

**Normas de calidad:** requerimientos de envase especificando el material de embalaje y rotulación, la unidad de entrega, requerimientos de calidad y condición (incluyendo especificaciones técnicas, cuantificadas, respecto a color y madurez).

**Condición:** Los productos perecibles que generan un proceso fisiológico desde su extracción hacia la mesa del consumidor, son muy sensibles a las condiciones ambientales y de manipulación. En ocasiones el resultado final de estos productos en las salas de ventas no es el deseado y resulta deficiente, a pesar de que las grandes cadenas de supermercados cuentan con un alto nivel de tecnología en sus centros de compras y logísticas. Según especialistas, esto puede deberse a la manipulación inadecuada en la reposición de los productos.

A continuación se ilustra la ficha técnica de supermercado con el ejemplo de producto:  
Manzana.

### **FICHA TÉCNICA DE FRUTAS SUPERMERCADOS S.A.**

**NOMBRE DEL PRODUCTO MANZANA ROJA**



## **1. REQUERIMIENTOS DEL ENVASE**

Materiales de embalaje:

- Bandejas de polietileno blanca.
- Bandejas de PET (transparentes) cubiertas con film de PVC.
- Bolsa plástica de polietileno perforada.
- Malla tejida (española).
- Malla americana extruida.
- Caja plástica 3/4.

Rotulación de envase:

- Nombre del producto.
- Razón social del proveedor y dirección.
- Fecha de envasado.
- Contenido Neto.

## **2. UNIDAD DE ENTREGA**

- Granel: 14 kilos x cajas 3/4.
- Bandeja (9 unidades): 10 bandejas x cajas 3/4.
- Bolsa 1,5 Kg.: 8 bolsas x 3/4.
- Malla 2Kg: 6 mallas x 3/4.

## **3. Época**

- Cosecha Diciembre – Febrero.
- Almacenamiento en Frío: Marzo – Diciembre.

## **4. CARACTERÍSTICAS VARIETALES**

Como manzana Roja se comercializan numerosas variedades, entre otras las de grupo Delicious, de color rojo liso en toda su superficie y las Starking de color rojo veteadas. Se comercializan otras variedades como la Red King Orejón, Scarlet, Red Spur, etc.

## **5. REQUERIMIENTOS DE CALIDAD**

Requisitos:

- Debe ser de características varietales similares.
- Debe presentarse limpias y enceradas.
- Debe presentar uniformidad de tamaño.
- Libre de indicio de pudrición.
- Libre de daño mecánico.
- Libre de Bitter pit.
- Libre de deshidratación.
- Libre de Venturia.
- Libre de residuos químicos.
- Libre de suciedad (tierra, barro).
- Prácticamente libre de golpe de sol.
- Prácticamente libre de daño por insecto.

- Prácticamente libre machucones.
- Prácticamente libre de mancha o Russet.
- Prácticamente libre oidio.
- Unidad de Tamaño: 70 Unidades x caja (aprox.)

<b>GRANEL</b>		Desviación	Tolerancias
Diámetro Ecuatorial Máximo	8 cm.	+/- 3mm.	4% = 3 Unidades.
Diámetro Ecuatorial Mínimo	7 cm.		
Peso Máximo	220 g.		
Peso Mínimo	190 g.		6%= 4 Unidades.
<b>MALLA</b>			
Diámetro Ecuatorial Mínimo	6 cm.		
<b>BANDEJA</b>			
Se puede tolerar un calibre > a la manzana a granel, manteniendo uniformidad en las bandejas de la caja.			

- Color: Color de cubrimiento mínimo: 80%
- Tolerancia: 6%: 4 Unidades. Esta tolerancia se refiere aquel color que no corresponde a las características mencionadas.
- Madurez: Presión mínima 12 Lb. Tolerancia 3% hasta 11 Lb.
- Defectos y daños: Por caja 70 unidades aprox.

## **6. SISTEMA DE MUESTREO**

- Nivel de muestreo 15% (5 cajas) por pallet, tomadas de diferentes partes. En caso de pallet incompleto (< a 30 cajas), se tomará un mínimo de 3 cajas.
- Orientado en la Norma Oficial Chilena N/690, para frutas y hortalizas procesadas.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> ODEPA Estudio “Los supermercados en la distribución alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional”.

## CASO N°2

Producto: Carne

### Condiciones de compra

- Pago a 30 días.
  
- Pago de Rappel para proveedores internacionales será de un 6% sobre el valor FOB de su carta de crédito.
  
- El pago Rappel para proveedores nacionales será de un 5% sobre el precio de compra.
  
- El valor del Rappel será facturado directamente al proveedor.
  
- Las cotizaciones son Costo y Flete (CF).
  
- No se realiza renegociación.

- En el caso que la carne con una temperatura fuera del estándar, ésta será rechazada por el Departamento de Control y Calidad y luego es cobrada directamente al proveedor a través de una factura internacional o nacional según el caso que corresponda.

#### Estándares de Calidad

- Temperatura del producto: 1 – 3° (centro geométrico)
- Temperatura Transporte: 3 a 6ª (Obligatorio Termógrafo)
  
- Calidad sensorial:
  1. Envasado: Vacío óptimo (Adherencia total del envase y ausencia de burbujas de aire. Termo encogido óptimo y acorde al tamaño de envase y tipo de corte)
  2. Exudado: Normal a mínimo (según corte).
  3. Aroma: Característico y normales a la especia, ausencia de aromas anormales (ácidos, abombados, sulfurados, pútridos).

4. Color: dependiendo del corte varía de rosa claro, rojo intermedio a rojo cereza. Ausencia absoluta de coloraciones café verdosas y amoratadas. Libre de coloraciones tornasoles a amarillas producto de falta de carencia en la vacunación.
5. Textura: Firme al tacto. Libre de materias extrañas o suciedad, coágulos, decoloraciones y ligosidad.
6. Materia Grasa: Tonalidad amarillo cremoso de cobertura no superior al 3%.

#### Calidad Fisicoquímica

- pH (grado de acidez): rango 5.6 a 6.2.
  
- Potencial Redox: 40-60 milivolt.

#### Rotulación

- Nombre del producto
  
- País de origen



- Resolución de origen
  
- Tipificación ( denominación nacional del corte)
  
- Nombre y dirección del productor
  
- Fecha de faena/fecha de envasado
  
- Fecha de vencimiento y duración
  
- Contenido neto
  
- Instrucciones de almacenaje

#### Período de recepción

- Límite máximo está establecido en 15 días a partir de la fecha de envasado  
  
(carne nacional) y 30 días para carne importada. Las partidas no deben mezclar  
  
fechas de envasado y producción superiores a 5 días.

#### Condiciones de embalaje

- Las cajas contenedoras deben presentarse limpias, en buen estado, libres de materias extrañas, recubiertas en un plástico entre el producto y la caja. Deben ser lo suficientemente resistentes para soportar estiba, manejo y embalaje.

#### Calidad de transporte

- Óptimas condiciones higiénicas de transporte.
- Ausencia de objetos o mercaderías no acordes con el transporte de la carne.
- Infraestructura interna que permita un adecuado transporte, descarga y  
manutención de de la cadena de frío.

#### Parámetros Microbiológicos

- Microorganismos Anaeróbicos Mesófilos: menoa a 1.000.000 col/gr.
- Bacterias Sulfito reductoras: menos a 1.0 col/gr.
- Determinación de Salmonela sp. Ausencia.

### CASO N°3

Producto: Licores

El siguiente caso tiene objetivo ejemplificar los descuentos en una manera más numérica para el entendimiento de la aplicación de éstos. Los tipos de descuentos que serán vistos son relacionados a la cadena de supermercados Cencosud, y las cifras que se presentan son de carácter ficticio.

#### **Datos**

Cada descuento es aplicado a la venta del mes neta de IVA y en el caso de licores de ILA<sup>15</sup>. Para éste caso se utilizará el mes de Octubre con una Venta Neta de 8.668.391.

---

<sup>15</sup> Impuesto Adicional a Licores y Alcoholes

El detalle del significado de los descuentos han sido vistos anteriormente en éste informe, con la excepción de la Cláusula Fija B2B, el cual es un descuento realizado por el acceso a un portal de Cencosud, que consiste en información en línea para proveedores, para su gestión comercial y administrativa.

<b>Descuento %</b>	<b>Monto Neto Cobrado</b>	<b>Venta Neta Octubre</b>	<b>% Proporción Descuento</b>
Cross Docking 3%	223.400	8.668.391	2,51%
Cláusula Fija B2B	76.306	8.668.391	0,88%
Cláusula Escala de Crecimiento 5%	407.763	8.668.391	4,70%
Cláusula Publicidad y Compras 5%	407.763	8.668.391	4,70%
Cláusula por No Devolución	407.763	8.668.391	0,47%
<b>% Total Descuentos</b>			<b>13,26%</b>

Luego de ver la tabla, podemos ver que el total de descuentos realizados genera un 13% lo que para éste caso resulta proporcional a las ventas que realiza.

### **3.6 CONCLUSIÓN**

El sector de los supermercados ha sido dinámico y expansivo durante el último tiempo. Ésto lo podemos ver reflejado en gran parte en las inversiones, el aumento acelerado de la superficie en salas, su penetración en el mercado de los alimentos, su creciente presencia en regiones, ciudades intermedias y barrios en todas las regiones del país, son los principales indicadores que dan cuenta de ello.

Las principales cadenas de supermercados trabajan con grandes volúmenes de productos, y en eso basan en gran medida su enorme poder de mercado. Debido a esto los supermercados están implementando infraestructuras de recepción, almacenamiento

y distribución de gran magnitud, lo que les permite centralizar las compras y distribuir de acuerdo a los flujos demandados.

Sin duda el poder de mercado de los supermercados se une a su poder de negociación frente a los proveedores, por ende, el elemento clave de la relación entre proveedores y supermercados es la negociación.

A lo largo de este informe se han expuesto las prácticas comunes entre éstos dos actores, así como también todo lo que concierne al entorno del mercado, por lo cual, se pueden realizar las siguientes conclusiones:

La permanencia de una marca en el portafolio de un supermercado está sujeta a una constante revisión y negociación de condiciones.

El grado de dependencia que tenga el distribuidor (supermercado) del proveedor es un factor importante en la negociación de las condiciones que él otorga al proveedor. A mayor dependencia, menos poder de negociación del distribuidor y viceversa.

Estar al interior de un supermercado es algo que no está exento de un pago por estar en ese lugar, por lo tanto los descuentos y cobros es un costo que hay que asumir y negociar de acuerdo a la satisfacción de ambas partes. Esto a veces puede provocar conflictos entre ellos, sin embargo, una buena administración de éste canal es entender cuál es la fuente del conflicto, y readecuar estrategias de negociación.

Finalmente, la relación entre supermercados y proveedores debe estar basada en la confianza entre ambas partes. Por el lado de los proveedores el tiempo de entrega,

estándares de calidad y volúmenes son factores importantes, y por el lado del supermercado los productos rentables son sinónimo de crecimiento, lo cual se ve expresado en el aumento de superficies, rotación de capital invertido y posicionamiento en el mercado.

### **3.7 FUENTE Y BIBLIOGRAFÍA**

#### **Páginas Web**

- [www.asach.cl](http://www.asach.cl) (Asociación Gremial de Supermercados de Chile)
- [www.cencosud.cl](http://www.cencosud.cl)
- [www.jumbo.cl](http://www.jumbo.cl)
- [www.d&s.cl](http://www.d&s.cl)
- [www.gemines.cl](http://www.gemines.cl)
- [www.fne.cl](http://www.fne.cl) (Fiscalía Nacional Económica)
- [www.odepa.cl](http://www.odepa.cl) (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias)

- [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl) (Centro de Estudios Públicos)

### **Bibliografía**

- Canales de Distribución. Estrategia y Logística Comercial, Hugo Rodolfo Paz, Ugerman Editor, 2000.-
- “Dirección de Marketing” Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Duodécima Edición, Pearson Mc Graw 2006.

### **Entrevistas**

- Entrevista Señor Sebastián Guedelhofer, Subgerencia de Administración y Control de Gestión, CENCOSUD Supermercado.