



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA DEDICADA A SERVICIOS ASOCIADOS AL
CATEGORY MANAGEMENT**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TATIANA CONSTANZA AEDO VALLEJOS

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
ALEJANDRO JOSÉ AMADO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA DEDICADA A SERVICIOS ASOCIADOS AL CATEGORY MANAGEMENT

Se presenta el desarrollo de un plan de negocio, para la creación de una empresa que preste servicios asociados al Category Management, a grandes empresas de retail y a sus proveedores.

Se identifica una necesidad en el cliente, dada por la fuerte carga operativa que tiene implícito un plan de categoría, desde definir estrategias hasta la generación de planogramas que permitan optimizar el microlayout en tienda. El objetivo es liberar tiempo del personal interno para realizar más análisis, definir estrategias y tomar decisiones, dejando las tareas operativas en manos de un tercero, experto en la materia.

Por otro lado, la oferta actual relacionada a esta área, centra su servicio en consultorías estratégicas de alto costo y no en la ejecución de tareas operativas, además, los retails poseen equipos internos reducidos, al no tratarse del core del negocio, lo que les imposibilita avanzar a la velocidad deseada. Por lo tanto, se potencia la oportunidad de poder externalizar este servicio.

La metodología para el desarrollo del plan de negocio, contempla una mirada de las tendencias de la industria, un análisis del entorno, del mercado y de la competencia, un estudio de mercado consistente en entrevistas con ejecutivos del área, para determinar la propuesta estratégica y organizacional, finalizando con una evaluación económica del proyecto.

En los hallazgos del estudio, destaca que el principal inconveniente que los ejecutivos ven hoy para contratar un tercero, es que deben dedicar tiempo a capacitar y que el proceso de revisiones es lento, al tener que triangular información. Además, las empresas que existen hoy, tienen una oferta rígida, y tienden a tener costos adicionales al pactado, por ajustes que se requieren durante el proceso. Es por esto que, se ofrece un modelo de implant, otorgando una persona dedicada cien por ciento en las oficinas del cliente, permitiendo flexibilidad en el servicio.

La inversión inicial requerida es de 1.441 UF, fuertemente influenciada por el capital de trabajo necesario para poner en marcha el negocio antes de contar con clientes efectivos. Se evalúa el proyecto utilizando financiamiento externo del 75%, con lo cual los resultados son de un valor actual neto (VAN) de 2.517 UF y una tasa interna de retorno (TIR) de 43,95%, recuperando la inversión al cuarto año de operación. Estos resultados indican que el proyecto es viable económicamente. Se estima que para que este proyecto deje de ser atractivo, los ingresos proyectados deben disminuir en un 15% o bien los costos proyectados aumentar en un 17%.

DEDICATORIA

*A Carla Aguayo que me impulsa día a día
a ser mejor persona y profesional,
gracias por tu amor, comprensión
y apoyo incondicional.*

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Descripción del tema.....	2
1.1 Preguntas claves a responder.....	3
Alcance del proyecto	4
Antecedentes Generales.....	5
1.2 Tendencias retail en Chile.....	5
1.3 Oportunidades identificadas.....	7
1.4 Category Management.....	7
1.5 Necesidades en torno al Category Management	9
Objetivos del proyecto.....	12
1.6 Objetivo general	12
1.7 Objetivos específicos.....	12
1.8 Resultados esperados.....	12
Marco conceptual	13
Propuesta metodologica	14
Análisis situación actual	15
1.9 Descripción del entorno competitivo	15
1.10 Descripción del mercado.....	16
1.11 Análisis PEST.....	17
1.11.1 Entorno Político.....	17
1.11.2 Entorno Económico.....	18
1.11.3 Entorno Social.....	19
1.11.4 Entorno Tecnológico.....	20
1.12 Análisis de la competencia: Modelo 3C's	21
1.13 Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	23
Estudio de mercado	25
1.14 Instrumento de entrevistas	25
1.15 Hallazgos de entrevistas.....	25
1.16 Análisis oferta y demanda.....	26
1.16.1 Oferta actual.....	26
1.16.2 Demanda Potencial.....	29
Propuesta plan de Negocio.....	39
1.17 Análisis STP	39
1.17.1 Segmentación.....	39
1.17.2 Target.....	39
1.17.3 Posicionamiento	40
1.18 Definición del servicio y tarifas.....	41
1.19 Personas	44
1.19.1 Estructura organizacional	44
1.19.2 Cargos, perfiles y remuneración.....	45
Evaluación Económica	47
1.20 Consideraciones a utilizar.....	47
1.21 Determinación de Ingresos.....	48
1.22 Determinación de Costos.....	49

1.23	Capital de trabajo	50
1.24	Inversión inicial	50
1.25	Depreciación	52
1.26	Costos de financiamiento	53
1.27	Análisis flujos de caja	54
1.27.1	Flujos de caja del proyecto	54
1.28	Indicadores económicos	55
1.29	Sensibilización	55
Conclusiones y recomendaciones		58
Bibliografía		59
14	Anexos	60
14.1	Anexo 1: Entrevistas	60
14.1.1	Guía entrevista ejecutivos de retail.	60
14.1.2	Guía entrevista proveedores	60
14.1.3	Registro entrevistas	61
14.2	Anexo 2: Datos ingresos y Ebitda Cencosud 2016.	69
14.3	Anexo 3: Extracto clasificación de riesgo Walmart Chile 2016.	71
14.4	Anexo 4: Estado de Resultado 2016, Construmart.	72
14.5	Anexo 5: Características y Cotización Planogram Builder	73
14.6	Anexo 6: Cotización equipos	74
14.7	Anexo 7: Cotización web corporativa	75
14.8	Anexo 8: Flujos de caja.	76

Índice de Tablas

Tabla 4-1	Necesidades en Category Management.....	11
Tabla 8-1	Cantidad de tiendas por retail en Chile.....	16
Tabla 8-2	Resumen análisis 3C's	22
Tabla 9-1	Resultados Supermercados Minoristas SMU	30
Tabla 9-2	Resultados Supermercados Mayoristas, SMU	30
Tabla 9-3	Resultados Tiendas de Conveniencia SMU	31
Tabla 9-4	Resultados Supermercados Tottus	32
Tabla 9-5	Demanda Potencial Supermercados.....	33
Tabla 9-6	Resultados Mejoramiento del Hogar, Falabella	34
Tabla 9-7	Demanda Potencial Mejoramiento del Hogar.....	35
Tabla 9-8	Demanda Potencial Farmacias.....	36
Tabla 9-9	Demanda Potencial Cliente Tipo Proveedor	37
Tabla 10-1	Segmentos de Mercado Objetivo.....	40
Tabla 10-2	Valoración hora hombre.....	41
Tabla 10-3	Determinación Precio por Servicio	42
Tabla 10-4	Detalle sueldos y Costos de personal	46
Tabla 11-1	Ingresos Mensuales	48
Tabla 11-2	Ingresos Anuales.....	48
Tabla 11-3	Costos Mensuales	49
Tabla 11-4	Costos Anuales.....	49
Tabla 11-5	Máximo Déficit Acumulado	50
Tabla 11-6	Software de Planogramación disponibles en el Mercado	51
Tabla 11-7	Detalle Inversión Inicial.....	52
Tabla 11-8	Depreciación.....	52

Tabla 11-9 Costo Financiero - Apalancamiento del 50%.....	53
Tabla 11-10 Costo Financiero - Apalancamiento del 75%	53
Tabla 11-11 Flujos de caja.....	54
Tabla 11-12 Comparación Indicadores Económicos.....	55
Tabla 11-13 Indicadores Obtenidos por Sensibilización de Ingresos.....	55
Tabla 11-14 Indicadores Obtenidos Por Sensibilización de Costos.....	57

Índice de Figuras

Figura 4-1 Proceso Category Management.....	7
Figura 8-1 Análisis cinco fuerzas de Porter	23
Figura 9-1 Servicio Ofrecido por The Retail Factory.....	28
Figura 10-1 Organigrama	44
Figura 11-1 Comportamiento VAN por Sensibilización Ingresos.....	56
Figura 11-2 Comportamiento TIR por Sensibilización de Ingresos.....	56
Figura 11-3 Comportamiento VAN por sensibilización de Costos	57
Figura 11-4 Comportamiento TIR por sensibilización de Costos.....	57
Figura 17-1 Cotización Licencias Planogram Builder.....	74
Figura 17-2 Cotización Teléfono Móvil y Plan Ilimitado	74
Figura 17-3 Cotización Notebook i7	75
Figura 17-4 Cotización Construcción web corporativa	75

INTRODUCCIÓN

El negocio de las grandes tiendas de retail o venta minorista, se refiere a la comercialización de grandes cantidades de productos a muchos clientes, bajo este concepto se encuentran los supermercados, farmacias, tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar, quienes coordinan toda la logística necesaria para poner a disposición miles de productos en sus locales.

El desafío que enfrentan día a día las grandes tiendas de retail, es entender a sus clientes, conocer sus preferencias, hábitos de consumo y de compra, saber qué buscan y lograr disponibilizar todos los productos y servicios que estos requieran para mantener una cuota de mercado duradera y rentabilizar el negocio.

Según el estudio: “Tendencias del Retail en Chile 2016” del departamento de estudios de la Cámara Chilena de Santiago, la primera tendencia en este mercado es que, “las estrategias de inversión hacen foco en elevar la eficiencia y productividad”, observándose en ciertos casos una tendencia a ir reduciendo superficies en metros cuadrados disponibles.

Una forma de trabajo que es común en esta industria, es utilizar el Category Management, que establece el desarrollo de ocho pasos para gestionar de manera exitosa una categoría.

- Entendimiento de la categoría: quién es el cliente, cómo compra, qué productos se deben tener, etc.;
- Definición del rol que tendrá dentro del negocio: destino, conveniencia, rutina o estacionaria;
- Evaluación de la categoría: análisis de resultados internos y de mercado.
- Definir qué desempeño se quiere conseguir, objetivos.
- Determinar estrategias que permitan conseguir los objetivos trazados.
- Decisiones tácticas: definición de precio, promociones, surtido por local y de exhibición en el punto de venta. Este último punto se realiza a través de un planograma, que define código a código la posición en la góndola, rentabilizando el espacio disponible en cada local (todos quieren estar, pero el espacio es limitado),
- Implementación en tienda y revisión;
- Control y evaluación de desempeño de manera constante.

Si bien la realización y mantención de planogramas es de vital importancia para los retails, dado que es el reflejo de muchas decisiones estratégicas, estas tareas conllevan una elevada carga operativa, por lo que usualmente son contratadas a un tercero.

A partir de este hecho, y a la poca oferta existente para este tipo de servicio, surge la idea de crear un plan de negocio para la creación de una empresa que ofrezca a las grandes tiendas del retail, los servicios operativos asociados al Category Management. Permitiendo externalizar la carga operativa del proceso para que los equipos internos tengan foco en las decisiones estratégicas.

DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Como se menciona en la introducción, el tema a desarrollar es el plan de negocio de una empresa que ofrezca servicios de Category Management a las grandes compañías del retail.

Las necesidades implícitas en este proceso, son variadas y muchas veces requieren de arduo trabajo operativo, sin embargo, no representa el core del negocio, es una forma de trabajo que apoya las decisiones comerciales, convirtiéndose en una labor importante pero no urgente, con lo cual es difícil crear la necesidad de hacer crecer el equipo dentro de la empresa.

Las compañías no cuentan con grandes equipos para realizar estas tareas, por lo tanto, una buena forma de realizarlo es con el apoyo tanto de proveedores como de empresas externas, especialistas en Category Management.

Las necesidades al desarrollar esta metodología, se pueden dividir en 5 bloques principales:

1.- **Entendimiento de la categoría:** etapa de investigación y análisis para tener claridad de cómo operar en la comercialización de un cierto grupo de productos, definir el rol que cumplirá para la compañía y conocer el contexto de mercado en el que se opera. Para esto, se deben desarrollar estudios de shopper, análisis de desempeño interno y de mercado, benchmark en la industria, tanto de productos como de precios, propuesta de exhibición, definiciones de clúster y de surtido.

2.- **Construcción y mantención de planogramas:** el planograma es el reflejo del rol y de la estrategia definida por el retail en el punto de venta, es una representación gráfica de cómo se desea exhibir cada producto en la góndola. Para la construcción de éste, se requieren todos los datos del maestro de productos y de espacios y mobiliarios de las tiendas, con lo cual se desprenden tareas asociadas al relevamiento de esta información, clasificación del total de productos, fotos y medidas de cada sku, detalles de empaque y unidades contenidas en el mismo, entre otros. Además, una vez realizados, se debe procurar la mantención de los mismos cada vez que ingresan y se discontinúan productos.

3.- **Implementación en tienda:** cada planograma debe ser implementado y mantenido en los locales, para lo cual es necesario revisar y ordenar cada producto en su posición, pero además esto tiene todo un proceso a desarrollar que el personal de operaciones no siempre tiene la capacidad de cubrir, tales como, cambio/adaptación de mobiliario, desarrollo e implementación de material visual, auditorias de cumplimiento de implementación y medición de resultados.

4.- **Análisis storeplannig:** para rentabilizar cada categoría se trabajan los diferentes microlayouts y planogramas, sin embargo, se requiere también un análisis global del local, que permita tomar decisiones de macrolayout, recorrido y distribución de espacios de manera óptima. Para esto, es primordial contar con todos los planos de tienda actualizados, para determinar los metros cuadrados totales por cada sección/categoría, definir métricas y hacer cambios en función de mejorarlas.

5.- Almacenamiento y administración de información: la cantidad de planogramas y datos que se generan alcanza gran volumen, si se consideran grandes retailers con miles de productos y cientos de locales. Es necesario administrar dicha información, una correcta gestión de la misma, puede requerir el desarrollo o implementación de plataformas que permitan acceder en línea desde cualquier lugar.

Todas estas necesidades del retail pueden ser externalizadas, en el desarrollo del plan de negocio, se determinará cuáles serán ofrecidas como un servicio y cuáles no, buscando focalizar aquellas que resultan más engorrosas desarrollar y son intensivas en mano de obra, buscando liberar a los ejecutivos de la compañía de tareas operativas y permitir que utilicen su tiempo en tareas estratégicas.

1.1 Preguntas claves a responder

Para lograr un plan de negocio factible y atractivo, es necesario plantearse las preguntas claves que este debe responder, las cuales se presentan a continuación, separadas por las diferentes etapas a abarcar:

- Definición de problemática: ¿Por qué surge la idea?, ¿Cuál es la oportunidad de negocio?.
- Determinación de la solución: ¿Qué servicios se ofrecer?, ¿ Por qué? .
- Propuesta de valor: ¿Cómo generar valor al cliente?, ¿Cómo diferenciar el servicio ante la competencia?.
- Análisis del mercado: ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cuántos?.
- Determinaciones estratégicas: ¿Cuáles son los recursos claves?, ¿Cómo se financia?, ¿Qué resultados se obtienen?.

ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto de tesis, como ya se ha mencionado, consiste en el desarrollo de un plan de negocio para crear una empresa que entregue servicios a grandes compañías retail de Chile, que gestionen sus productos a través de un enfoque de Category Management. En esta industria, tanto retail como proveedor, trabajan en conjunto para rentabilizar la categoría, por lo tanto, el modelo de negocio apunta a llegar a grandes retailers, como también a sus principales proveedores.

Se analizará el mercado actual, para definir el tamaño del negocio, plantear el servicio a ofrecer, identificando su propuesta de valor y cómo funciona su operación, incluyendo definición estratégica de la empresa, plan de marketing, administrativo y legal, además de una proyección financiera y análisis de sensibilidad que indique si el negocio es rentable o no.

El modelo de negocio, al tratarse de un servicio para empresa o B2B (business to business), enfocará su propuesta de valor a la generación de beneficios mediante el ahorro de recursos internos, tiempo dedicado a tareas operativas, mejor rentabilidad en el punto de venta y otros que se puedan identificar en el desarrollo de este plan de negocio.

El alcance, no incluye implementación alguna de lo que se defina, tampoco se desarrollarán sistemas que sean necesarios para la operación, en este último punto, se llegará a definir requerimientos necesarios y sugerencias de soluciones, pero no implica adquisición ni desarrollo de los mismos.

ANTECEDENTES GENERALES

1.2 Tendencias retail en Chile

Para contextualizar la industria a la cual se quiere apuntar con este plan de negocio, se presentan a continuación las veinte tendencias del retail en Chile 2016, según estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago.

1. Las estrategias de inversión, hacen foco en elevar la eficiencia y productividad.
2. La expansión internacional, privilegia mercados latinoamericanos de alto crecimiento.
3. El despliegue de metros cuadrados de sala de venta pierde impulso, la migración a canales online gana terreno.
4. Pese a la desaceleración en tiendas físicas, el formato outlet mantiene buena salud y avanza a su madurez.
5. Disminuye la dotación de vendedores por metro cuadrado y aumenta la incidencia de la tecnología.
6. Disminuye el rol del crédito en un mercado sobre regulado.
7. Crece el modelos de tiendas de especialidad, sobre todo en vestuario y las tiendas por departamento reaccionan reforzando su estrategia de marcas propias.
8. La delincuencia se vuelve una preocupación prioritaria del sector, afectando los patrones de localización y forzando el despliegue de inversiones en la prevención del delito.
9. La sostenibilidad, llega a la estrategia del negocio.
10. Consumidores informados, empoderados y exigentes son el centro de gravedad del retail moderno.
11. El diseño de experiencias de consumo se transforma en el principal vehículo de fidelidad de marca.
12. El turismo de shopping, se convierte en una línea de negocio relevante, atraído por precio y variedad.
13. El comercio electrónico se mueve hacia el centro estratégico de los grandes retailers.
14. La competencia de los grandes retailers globales online está cada vez más cerca.
15. El móvil se transforma en el principal punto de contacto con el cliente.
16. El internet de las cosas, llegará a salas de venta.
17. La revolución en medios de pagos móviles, tarda, pero debe llegar.
18. La Big data se sigue acumulando, pero los líderes ya avanzan en su implementación.
19. Las nuevas tecnologías revolucionan la administración logística y al reporte.
20. En el futuro, la impresión de 3D, transformará radicalmente y para siempre el retail.

De un total de veinte tendencias del retail, para el reciente año 2016. Se identifican al menos seis como claves, que presentan un oportunidad con la estrategia de desarrollar un buen trabajo de Category Management.

Tendencia *número 1* referida a eficiencia y productividad: la desaceleración económica ha frenado las inversiones de expansión, enfocándose en inversión asociada a sistemas que permitan mejorar la productividad y eficiencia.

Tendencia *números 3*, disminución de metros cuadrados: un eficiente proceso de Category Management lleva implícito una reducción de espacios, al utilizar de mejor manera el espacio existente.

Esta tendencia se puede asociar también al crecimiento del e-commerce, que, de acuerdo a la información entregada por la cámara de comercio de Santiago, el crecimiento del primer trimestre 2017 fue de un 30%, mientras que las tiendas físicas estarían bastante estancadas.

Tendencia *número 5*, menos vendedores, por lo tanto, mayor autoservicio. El desarrollo de planogramas apoyados con material visual, van en directa relación a mejorar el autoservicio.

Tendencia *número 7*, potenciar marcas propias: la administración de espacios en tienda permite plasmar la estrategia comercial, por ejemplo, potenciando con mayor espacio a las marcas propias.

Tendencia *número 10*, consumidor empoderado: que sabe lo que necesita y conoce las opciones existentes en el mercado, por lo tanto obliga al retail a trabajar constantemente su oferta de productos.

Y tendencia *número 12*, turismo del shopping: una creciente ola de extranjeros llega cada año a las grandes tiendas del país, oportunidad que se debe aprovechar teniendo los productos adecuados, con el precio correcto y una exhibición atractiva.

Lo enunciado anteriormente, deja en claro que, a pesar de la evolución que ha tenido el negocio del retail y el nuevo consumidor al que se enfrenta, la metodología de Category Management se mantiene vigente y es relevante a la hora de enfrentar los desafíos que impone el negocio y sobre todo el cliente.

1.3 Oportunidades identificadas

En una primera aproximación al mercado, al indagar en las actuales empresas que ofrecen servicios asociados al Category Management, se encuentran actores relevantes a nivel mundial, entre ellos: Accenture, Nielsen, JDA y The Partnering Group, sin embargo, estas empresas si bien algunas ofrecen creación de planogramas e implantaciones en punto de venta, están enfocadas en el modelo de consultoría, con costos elevados.

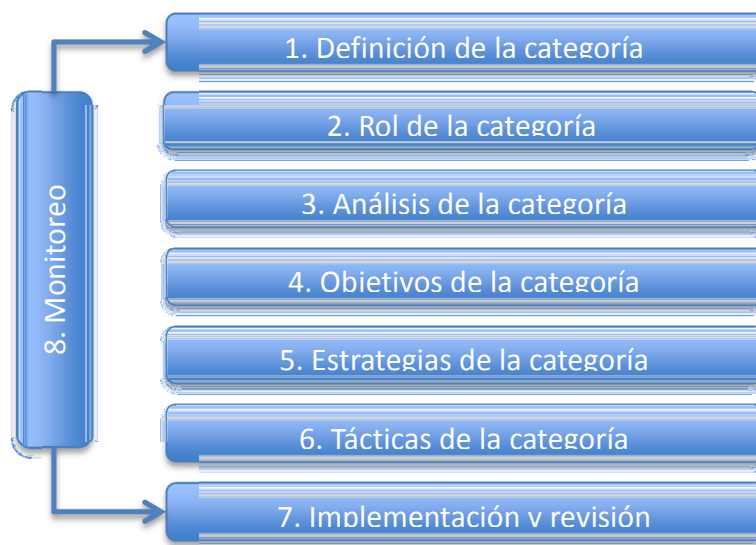
Se identifican otros actores de menor tamaño y operación concentrada en Chile y Latinoamérica, entre los que destacan: The Retail Factory, SWA Research, CademSmart, Plan S y GDS, si bien más adelante se especificarán los servicios que ofrecen, la mayoría de estos se centra también en procesos de consultoría más que de dar soluciones a temas operativos.

Por lo tanto, se visualiza la oportunidad de mejorar la oferta actual de levantamiento de información, construcción y mantenimiento de planogramas, ya que el esfuerzo de tiempo en estas tareas es alto, otorgando así, agilidad en su gestión a los equipos internos.

1.4 Category Management

El concepto de Category Management nace en 1990, cuando la consultora estadounidense, The Partnering Group, define ocho pasos para gestionar de manera exitosa una categoría dentro de un almacén, centrándose en ofrecer al cliente lo que realmente busca y en el lugar que lo quiere. Si bien, durante los años han aparecido variantes al modelo, la definición realizada por TPG, sigue siendo el modelo clásico de Catman, la representación de estos ocho pasos metodológicos, se muestra en la figura a continuación.

Figura 0-1 Proceso Category Management



Fuente: Consumer-Centric Category Management, ACNielsen

Definición de la categoría: el propósito de esta actividad es determinar los productos que componen la categoría y su segmentación, basándose en las necesidades del mercado objetivo. La segmentación de productos se realiza en base al árbol de decisión identificado, el cual representa la estructura mental del cliente al momento de comprar.

Rol de la categoría: asignar el rol a la categoría que mejor soporte la estrategia del retail, basándose en un análisis cuantitativo que considere al consumidor, retail, proveedor, y mercado. En el modelo clásico mostrado, se definen cuatro roles posibles. Destino: Ser el líder del mercado en esta categoría, logrando ser la primera opción para el cliente. Es la categoría por la cual el cliente elige ir a la tienda/cadena.

Rutina: Ser uno de los preferidos, con una posición competitiva en el mercado. En este rol suelen estar la mayor cantidad de categorías.

Ocasional o de temporada: Ser un proveedor importante de categorías estacionales, tales como, artículos asociados al verano, navidad, o algún evento en particular.

Conveniencia: Categorías que facilitan al cliente, el poder comprar todo en un solo lugar, son categorías complementarias.

Análisis de la categoría: Evaluar la categoría para encontrar oportunidades de mejora. Analizar a nivel de subcategoría, marcas y artículos, basándose en el consumidor, mercado, retail y proveedor.

Objetivos de la categoría (scorecard): Establecer medidas cualitativas y cuantitativas para alcanzar el objetivo del retail y proveedores clave. Tales como, crecimiento de venta y contribución, participación de marcas propias, días de inventario, nivel de servicio, frecuencia de compra, etc.

Estrategias de la categoría: Crear una estrategia de marketing que permita lograr el rol de la categoría y los objetivos del scorecard. Entre las principales estrategias, se encuentra: construcción de tráfico, transacciones, generación de utilidades, reforzamiento de imagen o defender territorio.

Tácticas de la categoría: Escoger tácticas para el surtido, precios, promociones y en general el manejo de la oferta de productos y su comercialización. Se debe hacer una correcta asignación de espacios para cada categoría y es fundamental su correcta implementación en tienda. Esto se debe hacer considerando variables demográficas, sicográficas, estilos de vida y comportamiento de compra.

Implementación y revisión: Implementar el plan de negocios de manera estructurada, cohesiva asignando responsabilidades y fijando actividades. Definir check list que detallen actividades, responsabilidades y plazos. El éxito depende de una adecuada comunicación, coordinación y entendimiento entre las partes involucradas.

Monitoreo: un correcto seguimiento debe considerar, la observación de Scorecard, comparar situación actual versus las metas financieras definidas; locales, cambios en locales que puedan impactar en el plan, como tendencias de consumo y acciones de la competencia; estado de implementación: porcentaje de alcance, debilidades en la ejecución. La revisión, debe permitir modificar el plan si es necesario.

1.5 Necesidades en torno al Category Management

Para desarrollar el plan de categoría, cada etapa tiene implícitas ciertas necesidades, muchas de estas con opción de ser externalizadas. A continuación se detallan estas actividades y tareas, con el fin de determinar si es de índole operativa o estratégica, lo cual guiará la definición de los servicios a ofrecer.

Etapa 1: Definición de la categoría.

Estudio de mercado, contemplando construcción de encuestas, trabajo de campo, focus group, análisis y presentación de resultados, para determinar los principales atributos que el cliente busca en los productos, de una determinada categoría, y la importancia de cada uno al momento de decidir la compra. El objetivo es determinar un árbol de decisión de compra del cliente, que determinará decisiones en etapas posteriores.

Etapa 2: Rol de la categoría.

Para tomar esta decisión, se requieren análisis de rentabilidad, ventas en valor y volumen, análisis de la competencia, GMROI por categoría, se debe mapear de acuerdo a las métricas mencionadas la posición actual de cada categoría dentro de la compañía y decidir dónde se quiere lograr posicionar a cada una.

Etapa 3: Análisis de la categoría

De acuerdo al árbol y rol definidos con anterioridad, ahora es necesario realizar una radiografía general de la categoría, que consiste en analizar el desempeño histórico que ha tenido en la compañía y en el mercado, para identificar las oportunidades de crecimiento que pueden existir, ya sea en amplitud o profundidad de surtido, en mejorar la exhibición, los días de stock, el margen, las marcas, etc.

Etapa 4: Objetivos de la categoría.

Se deben definir las métricas a considerar como control de éxito, acompañado del desarrollo del instrumento de medición, ya sea este una planilla Excel o alguna herramienta como Microstrategy o Clickview que permitan la creación de un cuadro de mando integral.

Etapa 5: Estrategia de la categoría.

Se requiere la elección y adopción de una estrategia para la categoría, de la mano de la construcción de un plan para lograrlo.

Etapa 6: Tácticas de la categoría.

Se requiere trabajar la definición de surtido, asignación de espacios por tienda, construcción de planogramas, definición de precios y promociones, para lo cual se necesita: información de espacios y mobiliario por tienda, datos básicos de cada producto, principalmente, medidas y fotografía, benchmark de precios y surtido con la

competencia, manejo de software de planogramación, construcción y mantención de estos.

Etapa 7: Implementación y seguimiento

Reordenamiento de productos de acuerdo a planograma en cada tienda.

Desarrollo de material gráfico de apoyo a la nueva exhibición.

Posterior auditoría de cumplimiento y mantención del planograma implementado.

Etapa 8: Monitoreo

Seguimiento de resultados mediante gestión de Scorecard desarrollado.

A continuación, se muestra un resumen de las necesidades identificadas en cada etapa, clasificadas de acuerdo a si se considera una tarea estratégico u operativa.

Tabla 0-1 Necesidades en Category Management

Desarrollo Catman	Necesidad / Servicio	Estratégico	Operativo
Etapa 1	<i>Estudio de mercado</i>		
	Construcción de encuestas	x	
	Realización Focus group	x	
	Trabajo de campo		x
Etapa 2	Análisis y entrega de resultados	x	
	<i>Definición rol</i>		
	Análisis de rentabilidad, ventas y rotación.	x	
	Realizar mapeo actual del desempeño de las categorías.	x	
Etapa 3	Definir rol para cada categoría	x	
	<i>Análisis de la categoría</i>		
	Clasificación maestra de artículos según árbol definido		x
Etapa 4	Análisis de data histórica para determinar oportunidades	x	
	<i>Objetivos de la categoría</i>		
	Determinar métricas de éxito	x	
Etapa 5	Desarrollo cuadro de mando	x	
	<i>Estrategia de la categoría</i>		
	Determinar estrategia	x	
Etapa 6	Determinar plan asociado a la estrategia	x	
	<i>Tácticas de la categoría</i>		
	Levantamiento espacios y mobiliario		x
	Recopilación datos maestros de productos		x
	Levantamiento fotografías de productos		x
	Benchmark surtido y precios competencia		x
	Construcción planogramas		x
	Desarrollo material POP	x	
Mantenimiento planogramas		x	
Etapa 7	<i>Implementación y seguimiento</i>		
	Implantación planograma por tienda		x
	Implementación apoyo visual (POP)		x
	Auditorías de mantenimiento en tienda		x
Etapa 8	<i>Monitoreo</i>		
	Gestión mediante cuadro de mando	x	
	Correcciones y mejoras al proceso	x	

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto está motivado por la oportunidad de negocio que existe al ofrecer servicios al retail, industria ampliamente desarrollada en Chile y el mundo, que externaliza muchas de sus actividades buscando optimizar recursos y rentabilizar el negocio. Específicamente, para llevar a cabo las tareas operativas desprendidas del proceso de Category Management.

1.6 Objetivo general

Realizar un plan de negocio, para crear una empresa que preste servicios asociados al proceso de Category Management, enfocándose en tareas operativas, apoyadas por tecnología, para grandes compañías del retail chileno.

1.7 Objetivos específicos

- Estudiar el mercado del servicio a ofrecer y establecer una propuesta de valor que permita ingresar competitivamente a este.
- Desarrollar claramente la propuesta de servicios disponibles, priorizando aquellos que resulten ineficientes desarrollar de manera interna y presenten una mayor continuidad en su contratación y valor para el cliente.
- Indagar en la utilización de tecnología acorde a los servicios a ofrecer. Buscando una propuesta diferenciadora.
- Estimar la inversión necesaria para la puesta en marcha y operación de una empresa de servicios asociados a Category Management.
- Evaluar de viabilidad económica del proyecto, utilizando indicadores financieros.

1.8 Resultados esperados

Acorde a los objetivos planteados y las preguntas claves enunciadas, se espera contar con un plan de negocio, en base a una necesidad identificada, determinando el mercado potencial, definiendo una propuesta de valor que lo haga rentable y determinar la inversión necesaria, para poder buscar financiamiento adecuado y eventualmente decidir crear la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de un plan de negocio, se deben analizar todas las áreas de una empresa, desde cuál es su justificación, cómo hacer la puesta en marcha desde el punto de vista legal, hasta un acabado plan de marketing, operaciones y estimaciones financieras. Para este análisis, se utilizan las siguientes herramientas de apoyo.

Análisis PEST: contexto político, económico, social y tecnológico en el cual se encuentra el país y como este afecta el negocio propuesta, se indagan posibles cambios que impacten positiva o negativamente el plan de negocio.

Análisis situacional 3C's: desarrollado por Kenichi Ohmae, quien propone que para desarrollar una estrategia exitosa, se deben analizar tres actores principales, compañía, competencia y consumidor.

Análisis 5fuerzas de Porter: permite entender la industria y el entorno en el cual se desarrolla el negocio, determinando que tan competitiva es.

Análisis STP: es parte del desarrollo del plan de marketing, permite definir cual es el mercado al que se quiere llegar, basado en la segmentación de mercado, definición de mercado objetivo y posicionamiento del servicio.

Preparación y evaluación de proyectos: de los autores Nassir y Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, texto que entrega una completa estructura a seguir en la evaluación de un proyecto en todas sus dimensiones.

Finanzas, análisis y estrategia financiera: del autor Joan Massons i Rabassa, texto que servirá de guía en la determinación de indicadores financieros.

Consumer-Centric Category Management, ACNielsen: texto base para caracterizar la metodología de Category Management, sus etapas y beneficios.

Además, el plan de negocio, se genera en base a la propia experiencia adquirida en la trayectoria laboral y participación de seminarios y workshops dictados por consultoras expertas.

PROPUESTA METODOLOGICA

La estructura de desarrollo de esta tesis, asegura cubrir todas las aristas necesarias para generar un plan de negocio y lograr los objetivos planteados inicialmente.

- **Presentación de antecedentes:** se comienza con la descripción del Category Management, explicando cada una de sus etapas, tareas implícitas en estas y beneficios asociados, ya sean cualitativos como mejor experiencia del cliente y cuantitativos como ahorro en contratación de equipos internos y mejor rentabilidad por metro cuadrado, este proceso, se relaciona con las tendencias del retail presentadas anteriormente.
- **Estudio de mercado:** análisis de la demanda y oferta actual y futura, este resultado es de suma importancia, ya que condiciona los flujos de caja del proyecto. Además, se determinan las proyecciones de precio. En esta etapa, serán clave las entrevistas con expertos, ya sean ejecutivos del retail, actuales empresas expertas en Catman (abreviación de Category Management) u otros actores considerados relevantes para entender el mercado.
- **Definición propuesta de valor:** en base a experiencia profesional personal, se definirán las tareas operativas y estratégicas desprendidas del proceso de Category Management y se determinará cuáles cubrir. Por otro lado, se identificarán los clientes y cuáles son sus necesidades o principales problemas para desarrollar este proceso, para finalmente determinar cómo ofrecer un servicio acorde que permita diferenciarse de la competencia.
- **Evaluación económica:** mediante el desarrollo de flujos de caja y cálculo de indicadores, se analiza la rentabilidad del proyecto, en esta etapa, se evalúa más de una opción de financiamiento, para entregar diferentes recomendaciones.
- **Conclusiones y recomendaciones:** etapa final, donde en base al plan de negocio desarrollado, se realizan recomendaciones a seguir por los posibles inversionistas, principalmente si es atractivo el negocio para invertir, como también algunas precauciones a considerar o modificaciones al proyecto.

ANÁLISIS SITUACION ACTUAL

1.9 Descripción del entorno competitivo

Cuando se habla de una empresa que ofrece servicios asociados a Catman, se pueden identificar básicamente dos enfoques de servicios, uno más estratégico y otro más operativo.

En el lado de las empresas que ofrecen asesoría y definiciones estratégicas, se encuentran reconocidas empresas globales, que si bien son de prestigio mundial, también implican un elevado costo, ofreciendo soluciones tales como estudio de mercado para identificar y caracterizar al comprador, mapeo de categorías del retail, definición de rol que debiese tener cada una y gestión del cambio, para que la compañía adopte el proceso Catman a todo nivel. Y además, ofrecen el servicio de planogramación pero no como servicio principal, sino más bien como consecuencia de los procesos antes mencionados.

Estas grandes compañías, tienen en sus equipos a consultores expertos, todos profesionales con experiencia en el rubro del retail que ofrecen confianza y credibilidad, con una amplia cartera de clientes y proyectos exitosos que avalan su trayectoria. Sus servicios son ofrecidos mediante contratos por proyectos, que suelen implicar pagos adelantados y luego por cumplimiento de hitos. Como se trata de compañías globales, muchas veces implica gastos de viáticos, pasajes y estadías, ya que pueden incluir servicios de profesionales del extranjero.

Por otro lado, las empresas que se enfocan en ofrecer soluciones más operativas, tienen entre sus servicios, planogramación y mantención de esta, implementación en tienda y seguimiento de cumplimiento. Se trata de empresas locales, por lo tanto sus costos son menores. El perfil de sus empleados suele ser más técnico, no necesariamente profesionales, ya que las tareas operativas no requieren una amplia experiencia ni conocimientos elevados. Y los contratos no están sujetos a un proyecto específico, se pueden contratar servicios spot a medida que se requieran, lo que permite mayor flexibilidad al cliente.

De acuerdo a experiencia profesional y conocimiento de la industria, tanto las grandes compañías de retail como proveedores de consumo masivo, contratan ambos tipos de servicios, sin embargo, dado el alto costo del primer tipo (estratégico) y la duración extendida del mismo, es contratado de manera más específica y esporádica, bajo algún proyecto importante de definición estratégica, mientras que el servicio operativo, puede ser contratado de manera permanente por ambos clientes.

Las grandes compañías expertas en Category Management, tales como Accenture, Nielsen, JDA, The Partnering Group son compañías intensivas en servicios de consultoría, que entregan valor mediante las definiciones estratégicas, por lo tanto no se consideran como competidores directos. En una investigación exploratoria, no se encuentran muchos actores en el ámbito de ofrecer servicios más operativos con foco en Catman, más bien la mayoría apunta a ser asesores del retail.

1.10 Descripción del mercado

Una aproximación inicial al tamaño de la industria del retail, concentrado en las grandes compañías, indica que, si bien el número de locales y productos potencialmente administrables mediante Category Management es grande, más de 3.000 tiendas por administrar, se concentra en pocos clientes. Considerando que las grandes cadenas de supermercados son 4: Líder, Jumbo/Santa Isabel, Unimarc y Tottus. Las tiendas por departamento son 6: Paris/Johnson, Ripley, Abcdin/Dijon, La Polar, Hites. Las cadenas de mejoramiento del hogar son 3: Sodimac, Easy, Construmart . Y las grandes cadenas de farmacias son 3: Salcobrand, Cruz Verde y Ahumada. El detalle de locales que cada una de estas empresas administra, se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 0-1 Cantidad de tiendas por retail en Chile

Retail	Nº de Tiendas
SUPERMERCADOS	
Wal-Mart Chile	363
Cencosud	245
SMU	511
Tottus	61
Total supermercados	1.180
MEJORAMIENTO DEL HOGAR	
Sodimac	85
Easy	35
Construmart	35
Total mejoramiento del hogar	155
TIENDAS POR DEPARTAMENTO	
Falabella	44
Paris / Johnson	78
Ripley	42
Abcdin / Dijon	139
La Polar	38
Hites	21
Total tiendas por departamento	362
FARMACIAS	
Cruz verde	652
Ahumada	442
Salcobrand	390
Total farmacias	1.484
Total general	3.181

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Superintendencia de valores y seguros.

Dada esta alta concentración del mercado de grandes tiendas del retail, es que, también se buscará llegar a los proveedores de estos, que están dispuestos a invertir en el desarrollo de la categoría, ampliando mucho más el mercado. Como dato de ejemplo, obtenido de la memoria anual, SMU declara trabajar con más de 1.800 proveedores.

Si se consideran los proveedores miembros de la Asociación Gremial de Industrias Proveedoras (AGIP), que actualmente son 30, entre los cuales destacan: Agrosuper, Carozzi, Coca-Cola Embonor, CCU, CMPC, L'oréal, Kimberly-Clark, Nestlé, Pepsico, P&G, Unilever y Soprole, se observa que todos son potenciales clientes, que atienden de manera transversal al retail, por lo que llegar a ellos, puede facilitar el ingreso directo al retail.

1.11 Análisis PEST

Es importante enmarcar este proyecto, en los diferentes ámbitos del contingente nacional, que puedan afectar su desarrollo, por lo tanto, se presenta a continuación una descripción del ambiente político, económico, social y tecnológico actual del país, enfocado en lo que pueda afectar directamente al proyecto.

1.11.1 Entorno Político

El escenario político de Chile en 2017 ha estado centrado en las elecciones presidenciales, donde tres fuerzas políticas han sido las protagonistas. Finalmente, el 17 de diciembre, se da por electo a Sebastián Piñera, representante de Chile Vamos, como el próximo presidente de la república. Quien promueve el crecimiento económico del país como uno de sus pilares de programa de gobierno.

Actualmente, la legislación que regula el negocio del retail apunta principalmente a la regulación del retail financiero, donde las principales normas y leyes a considerar son:

- SBIF: Circular n°1 Normas generales para empresas emisoras de tarjetas de pago.
- SBIF: Circular n°1 Normas generales para empresas operadoras de tarjetas de crédito.
- SBIF: Circular n°2 Normas comunes sobre resguardos operacionales y de seguridad para la emisión y operación de tarjetas de pago.
- SBIF: Norma 11870 – tarjetas de pago.
- Ley libre competencia N°20.945
- Ley del consumidor, N°19.496
- En tramitación, se encuentra la moción que prohíbe la utilización de bolsas plásticas en los establecimientos de comercio.

Ninguna de estas normativas afecta directamente el negocio, la más relevante es la de libre competencia, ya que al trabajar con distintos retails y proveedores el acceso a la información es un tema delicado, por lo tanto, el establecimiento de contratos de confidencialidad son necesarios con cada cliente.

El año 2015 surgieron en Chile, las primeras farmacias populares, administradas por los municipios de cada comuna, ofreciendo precios más accesibles para sus residentes. Durante dos años, se generó un boom entorno a la formación de este tipo de establecimientos, pudiendo ser una herramienta potente políticamente.

Si bien, esto podría considerarse una amenaza para las grandes cadenas, la realidad es que a pesar de que actualmente son más de 140 farmacias populares las que operan en el país, su participación de mercado es baja, las grandes cadenas siguen teniendo más del 93% del mercado, de acuerdo a cifras entregadas por el presidente del capítulo de Farmacia Popular del Colegio de Químicos Farmacéuticos y Bioquímicos de Chile, Jorge Maldonado.

En el corto plazo no se observa la tramitación de alguna ley que pueda afectar directamente al plan de negocio.

1.11.2 Entorno Económico

A continuación, se presenta una descripción del contexto económico del país, realizado por el Banco Mundial.

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (US\$ 4 por día) se redujo del 26 a 7.9 por ciento.

Sin embargo, el crecimiento se ha desacelerado de un pico de 6.1 por ciento en 2011 a 1.6 por ciento de en 2016 debido a que la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo ya que el empleo asalariado ha perdido impulso.

En el corto plazo, es crítico recuperar la confianza del sector privado para impulsar la inversión más allá de la minería. En una perspectiva de más largo plazo, es necesario abordar los desafíos estructurales para impulsar la productividad, mejorar la provisión de energía, reducir la dependencia de la minería, y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales.

Por otro lado, en el programa de gobierno, presentado por el electo presidente, Sebastián Piñera, se plantean los siguientes objetivos en el plan económico:

- Duplicar la tasa de crecimiento
- Aumentar la tasa de inversión en 3 puntos porcentuales
- Elevar la productividad
- Duplicar la capacidad de crear empleos y mejorar su calidad
- Converger gradualmente a un balance entre ingresos y gastos estructurales
- Reducir la pobreza por ingreso

En relación al proyecto, se espera que la recuperación del crecimiento económico del país, incentive a las empresas privadas, en este caso, retailers y proveedores a invertir en mejorar su gestión. Además, el aumento de empleo y salarios, mejora la economía de los hogares chilenos, incentivando el consumo masivo.

1.11.3 Entorno Social

La sociedad chilena tiene una fuerte cultura de consumo, con grandes malls instalados a lo largo del país, fácil acceso al crédito y fuertes campañas publicitarias de los diferentes actores de la industria, que están constantemente incentivando el consumo.

Por otro lado, el consumidor está cada día más empoderado, con el acceso al mundo digital, el consumidor se ha vuelto más exigente e informado y las compañías deben mejorar su atención día a día para mantener a sus clientes.

Según el estudio “Global Consumer Pulse Research”, realizado por la consultora Accenture, los chilenos son los consumidores que más hablan de sus experiencias negativas con otros, entre los clientes de países latinos que fueron considerados en el informe. En total, se analizó el comportamiento de 23 mil clientes de 33 países de todo el mundo. En la región, el 93% de los consumidores chilenos dice hablar de sus experiencias negativas en ventas y marketing a las personas que los rodean. Esta cifra los sitúa por sobre los otros países considerados en la investigación, como Brasil, donde el 91% de los consumidores lo hace, Argentina (89%), y México (87%)

Según un artículo escrito por Miguel Pochat, director ejecutivo de retail y consumo masivo de Accenture Chile, los factores que retienen a los clientes en la nueva era digital, son básicamente tres:

1.- Interacciones: las empresas exitosas serán aquellas que vayan mucho más allá de solucionar los problemas inmediatos de los consumidores. Usarán cada interacción para educar a los consumidores, mostrarles nuevos servicios y productos, recibir feedback y ver y evaluar cómo ha sido la experiencia de los clientes.

2.- La medición de resultados en la nueva era digital ha cambiado. Los nuevos indicadores de éxito se están transformando de la siguiente manera:

- Gestión eficiente de llamadas a satisfacción de los consumidores.
- Consumación de transacciones a compromiso de los consumidores.
- Procesos y scripts a fluidez en las interacciones de los consumidores con las marcas.
- Ventas inmediatas a lealtad a largo plazo de los clientes

3.- Cultura: los líderes deberán impulsar una cultura organizacional que fomente la innovación y repensar sobre cuáles serán las habilidades necesarias para crear experiencias de los consumidores excepcionales.

Es en la interacción con el cliente, donde más impacta el Category Management, ya que es un proceso pensado con el cliente al centro, que se traduce en ofrecer productos adecuados en el lugar correcto, un buen proceso de Category, con planogramas que reflejen la estructura de compra del cliente, sin duda permiten una buena experiencia de compra.

1.11.4 Entorno Tecnológico

La era digital ha llegado, y la industria del retail, sin duda, debe ingresar, tanto en sus procesos internos como en su comunicación con el cliente. Muchas empresas del sector han ingresado a la llamada transformación digital, formando nuevos equipos y capacitándolos para generar habilidades y conocimientos acordes con los desafíos actuales.

Según lo declarado por el director ejecutivo de Accenture Chile, Miguel Pochat, las tecnologías que transformarán al retail en los próximos 10 años son principalmente 8: Internet de las Cosas, Vehículos Autónomos/Drones; Inteligencia Artificial; Robótica; Trazabilidad Digital; Impresión 3D; Realidad Aumentada y Realidad Virtual; y BlockChain. Estas herramientas tecnológicas están formando nuevos modelos de negocio y actualmente principalmente 4 están cambiando el comercio digital:

- Economía colaborativa: Se trata del uso de productos y servicios por un tiempo determinado. De acuerdo con el estudio, 52% de los consumidores a nivel mundial afirma que usarían, por ejemplo, arriendo de productos en el sector vestuario.
- Economía personalizada: Productos y servicios 100% personalizados de acuerdo a los gustos y tendencia de consumo de las personas. En el reporte, 48% de los consumidores encuestados sostuvo que usaría, por ejemplo, servicios en que un experto seleccione para ellos productos de acuerdo a lo que han adquirido previamente.
- Economía de la reposición: Sensores inteligentes detectan cuando un producto se está acabando y automáticamente lo compra y entrega. En el estudio, 63% de los consultados dijo que usaría este tipo de servicio para productos del hogar, como el detergente, mientras 58% lo usaría para alimentos.
- Economía de servicios: 50% de los consumidores encuestados usaría servicios “hazlo por mí”, como, por ejemplo, el lavado de ropa.

Ahora bien, esta tecnología llevada al contexto del plan de negocio en cuestión, se considera un ambiente tecnológico favorable, ya que trabajar correctamente la administración del macrolayout y microlayout en una tienda, teniendo visibilidad de lo que realmente está exhibido, es la base para luego implementar tecnologías más avanzadas para mejorar la experiencia de compra, como por ejemplo mediante la reposición automatizada, sugerencias de productos a clientes dependiendo del pasillo en el que se encuentre, aplicaciones mobile para comprar dentro de la tienda, etc.

Una tecnología que está disponible y es de rápida implementación, es la automatización de procesos, entendiéndose ésta como la programación mediante técnicas informáticas, de tareas repetitivas que realiza un usuario en un PC, esta técnica es usada mayoritariamente para disminuir el tiempo de ejecución de un proceso y evitar los errores humanos, no tiene como fin reemplazar puestos de trabajo, si no liberar carga operativa para tener tiempo de agregar nuevas tareas, es por esto, que se considera alineada con el objetivo de los servicios a ofrecer. Su potencial relacionado al retail está en la automatización de generación de reportes, consultas reiterativas en internet para gestión de precios y generación de órdenes de compra.

1.12 Análisis de la competencia: Modelo 3C's

A continuación, se desarrolla el análisis situacional de la empresa, mediante el modelo 3C's, que describe la compañía, el cliente y la competencia, para lograr entender el contexto en el que se desenvuelve el negocio.

Compañía: se trata de una empresa nueva en el mercado, por lo tanto debe dar a conocer sus servicios, lograr que el cliente confíe y pruebe el trabajo colaborativo que se propone, debe ser capaz de plasmar los beneficios/ahorros que el cliente obtiene al contratar el servicio y ser consistente entre las necesidades detectadas y los servicios ofrecidos.

Cliente: existen dos tipos de clientes, ambos en búsqueda de rentabilizar su categoría, ofreciendo lo que el consumidor final quiere, en el lugar y de la forma adecuada. El cliente retail, corresponde a pocas empresas de gran tamaño, pero es quien recibe resultados más concretos al contratar el servicio y representa una mayor oportunidad de generar contratos de largo plazo.

El cliente proveedor, está mucho más atomizado, y se transforma en un canal para llegar al cliente anterior, es un cliente y a la vez un socio estratégico, ya que en conjunto se presenta una propuesta de valor al retail.

Competencia: aislando a las grandes compañías asesoras del retail, dado que el enfoque del servicio es operativo, el servicio ofrecido por la competencia no es diferenciador, las fortalezas de la competencia radican en su trayectoria y proyectos desarrollados que avalen su efectividad en el modelo, la ventaja de estar antes en el mercado ayuda a su difusión y fidelización con clientes, tanto retail como proveedor.

En la siguiente tabla, se resume el análisis 3C's.

Tabla 0-2 Resumen análisis 3C's

ANÁLISIS 3C'S		
COMPAÑÍA	Desafíos	Nueva en el mercado. Adecuada difusión. Generación de confianza. Lograr prueba del servicio.
	Servicios	Consistentes con las necesidades identificadas. Beneficios/ahorros cuantificables.
CLIENTE	Retail	Pocos actores, de gran tamaño. Busca rentabilizar su categoría. Beneficios concretos y medibles. Relación a largo plazo.
	Proveedor	Mercado atomizado. Socio estratégico. Canal de llegada al retail.
COMPETENCIA	Fortalezas	Tiempo en el mercado. Proyectos desarrollados. Relaciones con clientes.
	Debilidades	Capacidad de respuesta. Tamaño limitado.

Fuente: Elaboración propia.

Las principales conclusiones de este análisis son:

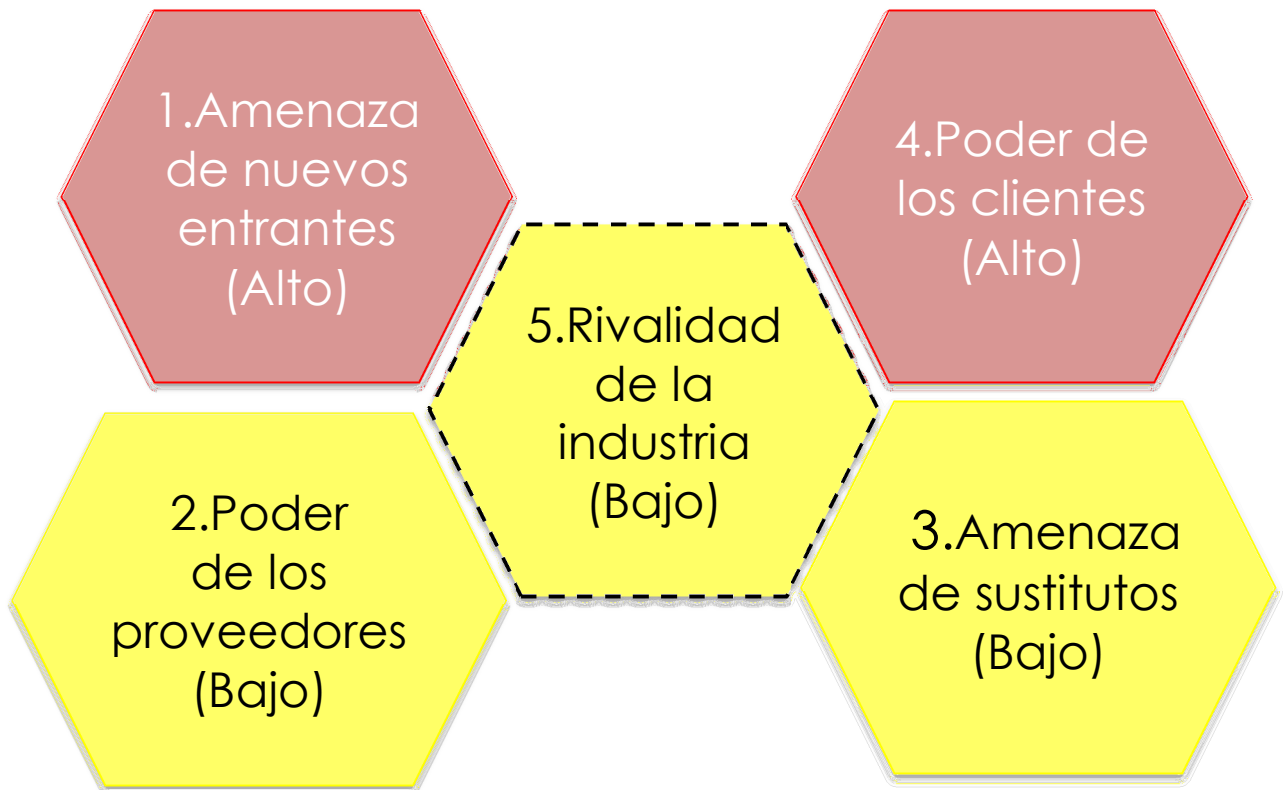
- El acercamiento a los clientes es clave, se requiere generar confianza en los conocimientos y en el servicio a ofrecer, por lo tanto, la persona que tenga esta tarea, debe tener capacidad de comunicación efectiva, asertividad en sus propuestas y empatía con los clientes.
- Cómo presentar la propuesta de servicio es otro factor que hará la diferencia, se debe entender la verdadera necesidad del cliente, analizar en profundidad para que los beneficios a obtener con el servicio realmente sean de valor para este.
- Dado que el mercado de los grandes retails está concentrado en pocos actores, se debe buscar generar relaciones a largo plazo, a través del conocimiento de su negocio para estar atento a sus necesidades y ofrecer soluciones efectivas.

1.13 Análisis 5 Fuerzas de Porter

El método de análisis de las 5 fuerzas de Porter, desarrollado por el economista Michael Porter, propone realizar un análisis de la industria donde se está inmerso o donde se quiere ingresar, para determinar qué tan competitiva es ésta, y poder definir estrategias que permitan la sobrevivencia del negocio.

La figura a continuación, muestra las 5 fuerzas de la industria que Porter define como esenciales:

Figura 0-1 Análisis cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

1.- Amenaza de nuevos entrantes: se considera que la amenaza de nuevos entrantes al negocio es alta, ya que las barreras de entrada son bajas, como primer factor se tiene que no se requiere una alta inversión en activos, por otro lado, no existen impedimentos legales para ingresar al mercado, además cada día más profesionales se atreven a emprender, bajo este escenario se considera que el ingreso de nuevos competidores es una alta amenaza dentro de la industria.

2.- Poder de los proveedores: existen dos proveedores principales para la implementación del negocio, por un lado se requiere contratar un software de planogramación, herramienta clave para poder ofrecer el servicio, sin embargo existen varias alternativas en el mercado nacional y extranjero que ofrecen básicamente lo mismo, por lo que no se considera un problema. Por otro lado, se requiere contar con un equipo de personas capaces y comprometidas, el personal es clave, sin embargo no

se requiere un estudio específico, ni certificación alguna, con un buen proceso de inducción se puede aprender perfectamente a planogramar, no se requiere personal calificado. Por lo tanto, se considera que el poder de los proveedores es bajo.

3.- Amenaza de sustitutos: a la fecha de desarrollo de este plan de negocio, no se conoce una metodología que amenace con cambiar la forma de optimizar los microlayouts de tiendas de retail, si bien el mundo digital y el e-commerce van tomando fuerza, las tiendas físicas siguen estando presentes y las grandes compañías de retail siguen invirtiendo en nuevas aperturas. Por lo que la amenaza de sustitutos se considera baja.

4.- Poder de los clientes: este es el actor que mayor poder tiene dentro de la industria, ya que el servicio ofrecido es específico para los grandes retailers y proveedores de esta industria, quienes tienen todo el poder de decisión al momento de elegir un proveedor por sobre otro o incluso podrían prescindir del servicio y realizar todo con sus equipos internos. Sin duda, el poder de los clientes es alto, por lo que se requiere una buena estrategia para lograr cautivar.

5.- Rivalidad de la industria: dos de las cuatro fuerzas analizadas entregan un poder alto y dos bajo, sin embargo el ingreso de nuevos entrantes no es inmediato y cualquiera que desee ingresar deberá sortear la dificultad de seducir al cliente, quien finalmente es la única fuerza realmente más relevante en la industria. Por lo tanto, la rivalidad de la industria como total, se considera baja.

En resumen, se considera que la industria es atractiva, no hay una competencia dura ni una fuerza monopólica que hoy dificulte el ingreso al mercado y existen varias alternativas de proveedores, el desafío es tener un buen equipo que logre seducir a los clientes.

ESTUDIO DE MERCADO

1.14 Instrumento de entrevistas

El plan de negocio apunta a dos tipos de clientes, por un lado, las grandes tiendas de retail y por otro sus proveedores, por lo cual es muy complejo construir una muestra representativa y tener acceso a encuestas que proporcionen resultados cuantitativos, por lo tanto, para estudiar el mercado, se opta por realizar un análisis cualitativo, mediante entrevistas en profundidad.

Se busca tener esta instancia, tanto con ejecutivos del área de Category Management en retail, como también con ejecutivos de proveedores.

En el anexo 1, se presentan dos guías de entrevista, una para cada tipo de cliente, antes mencionado.

Se consideran guías, porque en el transcurso de la entrevista, se busca hacer preguntas abiertas e ir profundizando en aquellas consideradas relevantes.

1.15 Hallazgos de entrevistas

Se logra entrevistar a cinco ejecutivos del retail, asociados al área de Category Management y a 2 por parte de proveedores de retail, con lo cual se puede entender de mejor manera la forma de operación actual en la administración de categorías.

En el anexo 1, se puede revisar el detalle de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, a continuación se presentan los principales hallazgos relevantes para el plan de negocio.

- **Tamaño de equipo interno:** en retail los equipos van de cuatro a siete personas, mientras que en proveedor de 1 a 3.
- **Perfil equipo interno:** profesionales de las carreras de ingeniería comercial, industrial o afín, todos profesionales universitarios. Con una renta mensual que va desde \$1.000.000 líquido mensual a \$2.000.000, dependiendo del tiempo desempeñado en el cargo y en la compañía.
- **Distribución carga laboral:** los entrevistados coinciden en que la mayor parte del tiempo es dedicada a tareas operativas, en perjuicio del tiempo dedicado a lo estratégico. En promedio, un 68% del tiempo es dedicado a desarrollar actividades muy operativas.
- **Cantidad de categorías:** según lo declarado por los entrevistados de retail, la cantidad de categorías que manejan va desde las 90 a 215 y en proveedor son aproximadamente 7.
- **Cantidad de sku's administrados:** al abrir las categorías en detalle de productos (sku's) diferentes, en retail se trabajan desde unos ocho mil, hasta cuarenta mil, dependiendo del tamaño y formato de la tienda. Por su parte proveedores, administran entre 200 y 260 productos diferentes, con una renovación aproximada del 10% anual.

- **Categorías trabajadas con Catman:** la capacidad actual de los equipos internos de retail, más la colaboración de proveedores, permite en promedio tener un 40% de las categorías administradas bajo esta metodología. Sin embargo, cuesta que este porcentaje se mantenga actualizado y disponible para las tiendas a tiempo.
- **Modelo de colaboración:** todos los ejecutivos de retail entrevistados, declaran tener o haber tenido un capitán de categoría, lo cual valida el modelo colaborativo retail-proveedor y además permite saber qué proveedores son los más interesados en este proceso.
- **Seguimiento de implementación:** se observa un bajo o nulo grado de auditoría de cumplimiento de planogramas, no existen procesos internos fuertes al respecto, ni servicios de terceros contratados para esta tarea. Sin embargo, es una parte del proceso que se espera poder abordar cuando exista un mayor porcentaje de planogramas vigentes.
- **Servicio de terceros:** si bien varios tienen o han tenido contratado un servicio externo para desarrollar Catman, se aprecia un descontento al respecto, principalmente porque el proceso de aprendizaje y el tiempo de respuesta es lento.
- **Demanda potencial:** un hallazgo relevante, es que las tiendas por departamento no trabajan con planogramas para administrar los microlayouts de sus tiendas, sólo utilizan instructivos visuales. En tanto en supermercados y mejoramiento del hogar, la utilización de planogramas es considerada fundamental para administrar la categoría.

1.16 Análisis oferta y demanda

1.16.1 Oferta actual

Según información recopilada en internet, experiencia personal en la materia y entrevistas realizadas, se presentan a continuación, las principales empresas que actualmente ofrecen soluciones asociadas a Category Management a los principales retailers y sus proveedores.

1.- SWA Research: Empresa boutique europea, de investigación de mercado, que ofrece consultoría de investigación de mercado personalizada, de alta calidad de servicio con soluciones activables.

Sus herramientas disponibles para Catman, son:

- Investigación cualitativa: Métodos de observación, técnicas de registro, entrevistas en profundidad, focus group, neuromarketing (eye tracking).

- Investigación cuantitativa: Cliente incógnito, shopping de precios, benchmark de productos, benchmark de competencia, visual marketing, entrevistas cara a cara en PdV. Tracking a panel de consumidores.
- Programas de reforzamiento en Category Management: Aporta una mirada experta a los ejecutivos de category para la generación de KPI que les permitan una mayor evolución y excelencia en sus planificaciones estratégicas de categorías.

2.- Cademsmart: se definen como una empresa que cuenta con respaldo de 40 años de desarrollo en la industria de estudios de mercado. Brindando calidad en el levantamiento de información, la cual es gestionable en todos sus aspectos.

Ofrecen variados servicios en el punto de venta, de los cuales, los más relacionados a Catman son:

- Facing: auditoria de espacio asignado en el punto de venta a una marca o producto específico. Responde a la necesidad de saber ¿Tengo el espacio que le corresponde a mi marca de acuerdo a mi share de ventas?
- Planograma: referido a la auditoría de cumplimiento de implementación en el punto de venta y no a la construcción de estos.

3.- Global Decision Support (GDS): en su posicionamiento declaran: “Somos expertos en procesos de recolección de datos en campo. Contamos con equipos especializados y capacitados en base a procedimientos y normas que son monitoreados y ajustados para cada requerimiento”.

Entre sus servicios de levantamientos realizados en tienda, destacan:

- Servicio levantamiento de Planograma: Indica el porcentaje de cumplimiento en la ubicación de los productos en góndola sobre la base de un planograma determinado para un Punto de Venta.
- Otros relevamientos: Presencia del producto en PDV y/o en algún sector específico del mismo; precios regulares, ofertas y flejes; frentes en cantidad de unidades o centímetros (exhibición primaria / adicional); tipo y cantidad de exhibidores y/o muebles por PDV; Tipo y cantidad de material POP; fecha de vencimiento de productos; estado del producto.

4.- The Retail Factory: Consultora boutique especialista en Shopper Marketing, con más de 13 años de experiencia y más de 270 proyectos realizados en toda América Latina, con foco en México, Colombia, Argentina, Chile, Perú, Ecuador y Bolivia.

Su propuesta es desarrollar el proceso completo de Category Management, incluida la creación de planogramas, enfocándose en las oportunidades que hay al estudiar al

shopper de cada categoría, su modelo contempla cinco etapas, las cuales se resumen en la figura a continuación:

Figura 0-1 Servicio Ofrecido por The Retail Factory



Fuente: www.trf-cg.com

5.- Planogram Solutions SPA (PlanS): quienes definen su propuesta de valor de la siguiente manera: Entregamos planogramas al detalle, de alta calidad, con exactitud y en poco tiempo. Permitiendo que nuestros clientes puedan llevar la estrategia definida a la sala de venta.

Su servicio incluye cuatro servicios principales:

- Levantamiento de información.
- Generación del planograma.
- Réplica del planograma.
- Generación de informes.

6.- Consultoras globales: se identifican 5 grandes consultoras globales que ofrecen servicios asociados al proceso de Category Management, pero que para efectos de

este plan de negocio no se consideran competencia directa, dado que su servicio es enfocado a consultoría estratégica de negocio, estas empresas son:

- The Partnering Group
- Accenture Limited
- The Nielsen Company
- JDA Software
- Symphony Retail Solutions

1.16.2 Demanda Potencial

Como se ha mencionado anteriormente, existen dos tipos de clientes, que suelen trabajar en conjunto en el desarrollo del plan de categoría. El servicio a ofrecer puede ser contratado por cualquiera de los dos, dependiendo el enfoque del trabajo, por lo tanto ambos tipos de clientes se consideran demanda potencial.

Tipo cliente1: Grandes compañías de retail.

De acuerdo a lo levantado mediante entrevistas, se descartan los retailers de tiendas por departamento, dado que, por la naturaleza de su negocio, entiéndase tipo de exhibición, cambios de temporadas, comportamiento de clientes, etc. No utilizan del todo esta metodología, en definitiva, no desarrollan planogramas.

Por lo tanto, los clientes potenciales son las grandes cadenas de Supermercados, Farmacias y Tiendas Home Improvement, identificadas a continuación.

Supermercados

1.- SMU: Nace de la adquisición de más de 60 empresas desde el año 2007, siendo hoy la compañía chilena que tiene la mayor cobertura geográfica del país y la cadena de supermercados más grande a nivel nacional (considerando la cantidad de tiendas, no la participación de mercado). Además, cuenta con centros de distribución propio en las principales ciudades del país. Y con una estrategia multiformato apuntando a satisfacer distintos hábitos de compra:

- Formato supermercado minorista: Unimarc.

De acuerdo a lo informado en la memoria anual 2016 de SMU, Supermercados minoristas son el canal de ventas de retail de alimentos más importante para SMU, representando aproximadamente el 69,3% de los ingresos del segmento Supermercados para el año terminado al 31 de diciembre de 2016, y con una superficie de venta promedio de 1.380 metros cuadrados por tienda. La mayoría de los supermercados minoristas de la Compañía cuentan con un mix de productos enfocado principalmente en la venta de alimentos.

En la siguiente tabla se presentan datos operacionales sobre las operaciones de supermercados minoristas de SMU:

Tabla 0-1 Resultados Supermercados Minoristas SMU

	Al 31 de diciembre y para el año terminado al 31 de diciembre de	
	2016	2015
Número de tiendas	295	290
Superficie de venta (metros cuadrados)	407.022	401.641
Crecimiento de venta de local equivalente (%)	7,3%	7,9%
Venta mensual promedio por metro cuadrado (M\$)	314,3	293,4

Fuente: Memoria anual 2016, SMU.

- Supermercados Mayoristas: Mayorista 10 y Alvi

SMU opera en el segmento mayorista a través de dos grandes cadenas: Mayorista 10 y Alvi. Este segmento representa el 25,9% de los ingresos del segmento Supermercados del año 2016, y al 31 de diciembre de 2016 la compañía contaba con 100 tiendas mayoristas, entre las dos marcas. Mayorista 10 está orientado principalmente a clientes finales de los grupos socioeconómicos C3 y D, mientras que Alvi está orientado principalmente a comerciantes, entre los que destacan dueños de almacenes, botillerías, hoteles, restaurantes y casinos.

Tabla 0-2 Resultados Supermercados Mayoristas, SMU

	Al 31 de diciembre y para el año terminado al 31 de diciembre de	
	2016	2015
Número de tiendas	100	100
Superficie de venta (metros cuadrados)	169.209	169.083
Crecimiento de venta de local equivalente (%)	0,9%	7,3%
Venta mensual promedio por metro cuadrado (M\$)	279,9	278,4

Fuente: Memoria anual 2016, SMU.

- Tiendas de Conveniencia: OK Market

OK Market es una cadena de tiendas de conveniencia que representa el 2,2% de los ingresos del segmento Supermercados de SMU del año 2016. Tiendas de conveniencia forman parte de las operaciones de la Compañía desde la adquisición de OK Market en 2010, y desde esa fecha este formato ha tenido un fuerte crecimiento orgánico, a través de aperturas de tiendas en la zona central de Chile.

La propuesta de valor de las tiendas de OK Market se define como “al paso” y se caracteriza por facilitar la compra, brindando rapidez en la atención, ubicaciones

cómodas y cercanas a hogares; y lugares de trabajo con amplios horarios de atención. El surtido de productos es de aproximadamente 1.000 SKUs en promedio.

Tabla 0-3 Resultados Tiendas de Conveniencia SMU

	Al 31 de diciembre y para el año terminado al 31 de diciembre de	
	2016	2015
Número de tiendas	116	116
Superficie de venta (metros cuadrados)	15.237	15.237
Crecimiento de venta de local equivalente (%)	5,0%	10,0%
Venta mensual promedio por metro cuadrado (M\$)	263,9	250,0

Fuente: Memoria anual 2016, SMU.

Además, SMU cuenta con operaciones de supermercado en Perú: Al 31 de diciembre de 2016, la operación de SMU en Perú cuenta con 24 salas de venta que operan tanto en Lima como en otras provincias del país. La operación en Perú es desarrollada a través del formato de supermercados económicos, que operan con la marca Maxiahorro, y supermercados mayoristas operando bajo la marca Mayorsa.

Al cierre de 2016, las ventas de Supermercados Perú representaban el 1,5% del total de la Compañía, con 24 tiendas operando y 20.398 mt2 de superficie de ventas.

2.- Tottus: en su formato super comercializa principalmente categorías tradicionales de alimentos y productos de higiene. Y en su formato hipermercado, cuenta con una oferta ampliada de bienes durables básicos, línea blanca, vestuario, productos electrónicos y artículos para el hogar, además de las categorías tradicionales del supermercado.

De acuerdo al análisis de mercado realizado internamente en base a información de Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, Euromonitor, el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, Apoyo Consultoría, entre otros, la participación de mercado de las Empresas Falabella en la industria de supermercados es de alrededor de 4% en Chile y 6% en Perú.

Actualmente opera en Chile y Perú, a continuación se muestran datos relevantes al cierre 2016.

Tabla 0-4 Resultados Supermercados Tottus

	# Tiendas	Superficie de Venta	Ingresos MM\$
Chile	61	207.000 m ²	705.968
Perú	60	219.000 m ²	666.023

Fuente: Memoria anual 2016, Falabella

3.- Cencosud: A través de sus marcas Jumbo y Santa Isabel, es el segundo operador en términos de ingresos en Chile, con una participación de mercado de aproximadamente 29,2%, de acuerdo a los datos presentados en su memoria anual 2016.

En total, con sus dos marcas de Supermercados en Chile, cuenta con 245 tiendas con 578.362m² de superficie de venta, generando 3.124.700 CLP MM de ingresos y 213.242 CLP MM de Ebitda, datos obtenidos de memoria anual de Cencosud 2016, mostrados en anexo 2.

Además, Cencosud tiene presencia en Supermercados, con distintas marcas, a nivel regional:

- **Argentina** 283 tiendas, con 524.821 m² de superficie de venta.
- **Brasil** 211 tiendas, con 594.855 m² de superficie de venta.
- **Perú** 91 tiendas, con 272.001 m² de superficie de venta.
- **Colombia** 103 tiendas, con 431.232 m² de superficie de venta.

4.- Walmart Chile: Es líder en la industria nacional de supermercados. A junio de 2016, mantenía una operación con 358 tiendas, en diferentes formatos, con una superficie total de ventas de 910.000 m², de acuerdo a lo publicado en el informe de clasificación de riesgo realizado por Feller Rate en octubre de 2016 (mayor información en anexo 3).

Su principal actividad consiste en la venta de alimentos y mercaderías en supermercados, que desarrolla a través de sus formatos Líder, Express de LIDER, Ekono, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista distribuidos en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas.

La compañía ha desarrollado una elevada capacidad de generación de flujos de Walmart Chile, con un margen ebitda de 7,6% a junio de 2016.

En la tabla a continuación, se resume la demanda potencial de Supermercados:

Tabla 0-5 Demanda Potencial Supermercados

Holding/País	Cadena	Tiendas
SMU		
Supermercados Chile	Unimarc	295
	Mayorista 10 y Alvi	100
	Ok Market	116
Supermercados Perú	Maxiahorro/ Mayorsa	24
Falabella		
Supermercados Chile	Tottus	61
Supermercados Perú	Precio Uno	60
Cencosud		
Supermercados Chile	Jumbo	48
	Santa Isabel	197
Supermercados Argentina	Jumbo	30
	Vea	253
Supermercados Brasil	Gbarbosa	89
	Bretas	91
	Prezunic	31
Supermercados Perú	Wong	91
Supermercados Colombia	Jumbo	40
	Metro	63
Walmart Chile		
Supermercados Chile	Lider	80
	Lider Expres	79
	Ekono	110
	Superbodega Acuenta	86
	Central Mayorista	3

Fuente: Elaboración propia

Mejoramiento del Hogar

1.- Sodimac Homecenter: es una empresa que opera en el retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado de tiendas para el mejoramiento del hogar. Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad.

Cuenta con una red de tiendas de cobertura nacional. En 2016 se contabilizan 71 locales Sodimac y 14 de Imperial, equivalentes a una superficie de ventas de 711.839 m² (636.849 m² de tiendas Sodimac, sin incluir los Reconstructores y 74.990 m² de Imperial). Logrando generar 2.000.747 millones de venta en 2016.

La compañía tiene presencia regional, se acuerdo a la siguiente distribución.

Tabla 0-6 Resultados Mejoramiento del Hogar, Falabella

	# Tiendas	Superficie de Venta	Ingresos MM\$
Chile	85	712.000 m ²	2.000.747
Perú	56	372.000 m ²	591.765
Colombia	38	366.000 m ²	766.046
Argentina	8	86.000 m ²	166.077
Brasil	56	148.000 m ²	167.504
Uruguay	3	25.000 m ²	N.A.

Fuente: memoria anual 2016, Falabella

2.- Easy: perteneciente al grupo Cencosud, en el segmento de Tiendas de Mejoramiento del Hogar, se estima que Easy Chile es el segundo actor del mercado en términos de ingresos, que operaba un total de 35 tiendas con una superficie de ventas de 325.315 m² al 31 de diciembre de 2016.

Easy comenzó su historia en Argentina en 1993 y al año siguiente abrió sus puertas en Chile. Especialistas en la comercialización de productos y servicios orientados a la construcción, remodelación y equipamiento del hogar, y entregan soluciones integrales para que cada persona pueda llevar a cabo sus propios proyectos.

Dedicados a la venta al detalle y mayorista de productos para el mejoramiento del hogar tanto de casa y jardín, como de construcción. Las tiendas atraen a más de 20 millones de visitas al año, generando una importante actividad económica.

Los servicios y líneas de productos se configuran para 3 grupos de destinatarios objetivos: Mundo Hogar, Mundo Profesional y Mundo Empresas.

De acuerdo a los datos presentados en el anexo 2, se estima que genera un ingreso por 477.385 CLP MM y un Ebitda de 26.655 CLP MM.

Además de Chile, tiene operaciones en dos países de Latinoamérica:

- **Argentina** 51 tiendas, con 391.546 m² de superficie de venta.
- **Colombia** 10 tiendas, con 82.320 m² de superficie de venta.

3.- Construmart: nació en 1997 tras la fusión de tres empresas líderes en el mercado de materiales para la construcción (Comercial Eguiguren, Corbella Comercial y

Chicharro S.A.). Luego de la adquisición por parte de SMU, en enero de 2011, Construmart ha sido capaz de atender las necesidades de los diversos tipos de clientes a los que ofrece sus productos y servicios, desde grandes empresas constructoras, profesionales y especialistas en construcción, hasta personas naturales. Al 31 de diciembre de 2016, la Construmart contaba con 34 salas de venta en Chile.

En el año 2016, los ingresos de actividades ordinarias del segmento Insumos para la Construcción se incrementaron en 5,1% en relación al año 2015, totalizando CLP 243.559 millones versus CLP 231.656 millones.

El EBITDA para este segmento fue de CLP 6.188 millones para el año 2016, un alza de 34,0% con respecto a los CLP 4.618 millones registrados para el año 2015.

En el anexo 4, se puede revisar en detalle el Estado de Resultado 2016 de Construmart.

A continuación, se muestra en la tabla el resumen de la demanda potencial en el segmento mejoramiento del hogar:

Tabla 0-7 Demanda Potencial Mejoramiento del Hogar

Holding/País	Cadena	Tiendas
SMU		
Home Improvement Chile	Construmart	34
Falabella		
Home Improvement Chile	Sodimac	85
Home Improvement Perú	Sodimac	56
Home Improvement Colombia	Sodimac	38
Home Improvement Argentina	Sodimac	8
Home Improvement Brasil	Sodimac	56
Home Improvement Uruguay	Sodimac	3
Cencosud		
Home Improvement Chile	Easy	35
Home Improvement Argentina	Easy	51
Home Improvement Colombia	Easy	3

Fuente: Elaboración propia

Farmacias

1.- Salcobrand: forma parte de Empresas SB, holding dedicado a entregar una amplia gama de productos y servicios en el ámbito de la salud, belleza y bienestar, que está compuesto por doce filiales, cuenta con aproximadamente 10.000 colaboradores y casi 500 puntos de venta a lo largo del país.

La historia de Empresas SB se remonta a 2007, cuando Salcobrand es adquirida por Empresas Juan Yarur S.A y, en 2012, se fusiona con PreUnic para formar un grupo empresarial que destaca por sus valores corporativos y la permanente búsqueda de excelencia en la gestión. En la actualidad el holding tiene ingresos por cerca de 1.000 millones de dólares anuales, registra más de 75 millones de transacciones al año y un promedio de 8 millones de clientes. Esto según lo registrado en su página web, ya que como sociedad anónima cerrada, no se encuentra su memoria anual publicada.

2.- Cruz Verde: constituida como sociedad anónima cerrada, por lo tanto no se cuenta con datos históricos de ingresos.

Según lo declarado en su canal web, se definen como una empresa dedicada a la salud, el cuidado y bienestar de sus clientes. Para lograr este objetivo cuenta con más de 650 locales, dos Farmacias Móviles y más de 5.500 colaboradores a lo largo de todo el país, incluyendo Isla de Pascua.

Con foco en el crecimiento, busca acercar a las personas y que éstas puedan acceder de manera fácil y cómoda, tanto a los medicamentos como a productos naturales, de higiene, belleza y cuidado personal.

3.- Ahumada: es una de las cadenas de farmacia más importantes en Chile, con una amplia red de locales con presencia desde Arica a Punta Arenas.

Es miembro de Walgreens Boots Alliance, la primera empresa global de salud y bienestar en el mundo, enfocada en el negocio de farmacias y grupo Internacional líder en el negocio de venta al público de productos de salud y belleza con orientación farmacéutica.

Farmacias Ahumada ha desarrollado una oferta de productos y servicios que entregue alternativas más económicas y de calidad para los consumidores, la cual está compuesta básicamente por: medicamentos, productos naturales, suplementos nutricionales, artículos de belleza, higiene y cuidado personal.

En resumen, la demanda potencial de Farmacias, se representa en la tabla a continuación:

Tabla 0-8 Demanda Potencial Farmacias

Cadena	Tiendas
Farmacias Salcobrand	390
Farmacias Cruz Verde	652
Farmacias Ahumada	442

Fuente: Elaboración propia

Tipo cliente 2: proveedores del retail

Los proveedores de retail, suelen atender transversalmente a las distintas cadenas, son pocos los que trabajan con exclusividad para un cliente, en general estos contratos restrictivos son a nivel de marca o producto específico, pero el proveedor es libre de vender a cualquier retail.

Para este caso de negocio, se consideran como clientes potenciales, los principales proveedores, ya sea por tamaño de su operación o porque fueron mencionados en las entrevistas realizadas como proveedores que actualmente son capitanes de categoría o lo han sido. Un capitán de categoría, es aquel que trabaja en conjunto al retail el desarrollo de Category Management.

Proveedores de alimento operan principalmente en supermercados, proveedores de cuidado personal y belleza en farmacias y proveedores de ferretería o materiales de construcción en home improvement, sin embargo, estos proveedores muchas veces atienden a más de un segmento, por lo que se listan a continuación 30 proveedores destacados como potenciales clientes, independiente a qué cliente retail atiendan.

Tabla 0-9 Demanda Potencial Cliente Tipo Proveedor

Proveedor	Categorías Comercializadas	Canal retail
Agrosuper Com.de Alimentos Ltda.	Carne de pollo, cerdo, pavo, salmón y alimentos procesados	Supermercado
Nestlé Chile S.A.	Café, cereales, chocolates, culinarios, galletas, helados, lácteos, mascotas, nutrición infantil, polvos de hornear, saborizantes de leche.	Supermercado, farmacia, home improvement
Unilever Chile S.A.	Alimentos y bebidas, cuidado del hogar, cuidado personal Presentes en Chile con 26 marcas	Supermercado y farmacia
Comercial Santa Elena S.A.	Huevos, leche, abarrotes, otros alimentos.	Supermercado
Empresas Carozzi S.A.	Pastas, caramelos, salsas de tomate, chocolates, postres, harinas, jugos, galletas, pulpas de fruta, avenas y cereales, alimento étnico, snacks, mermeladas, arroz, aceite de oliva, crema de verduras.	Supermercado
CMPC Tissue S.A.	Papel higiénico, pañales, servilletas, toallas femeninas.	Supermercado y farmacia
Watt´s Comercial S.A.	Lácteos, Aceite, Jugos, Congelados de verduras	Supermercado
Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Ltda	Lácteos	Supermercado
Embotelladora Andina S.A.	Gaseosas, jugos u otros, aguas.	Supermercado
Kimberly Clark	Papel higiénico, pañales, servilletas, toallas femeninas.	Supermercado y farmacia
Tresmonteslucchetti	Jugos, pasta, snack, café, saborizantes de leche, aceite.	Supermercado

Proveedor	Categorías Comercializadas	Canal retail
Pepsico	Gaseosas, jugos, snacks, avena, endulzante de leche.	Supermercado
Viña Santa Rita	Vinos	Supermercado
Arauco S.A.	Maderas y tableros	Supermercado
Inchalam	Fijaciones	Home improvement
Codelpa	Pinturas (Ceresita, Sipa, Soquina, Chilcorrofin)	Home improvement
Mamut S.A.	Fijaciones	Home improvement
Colgate	Productos de cuidado bucal	Supermercado y farmacia
Jonhson & Johnson	Cuidado de la piel, cuidado de bebé, cuidado oral, protección femenina, cuidados tópicos.	Supermercado y farmacia
Beiersdorf	Cuidado de la piel	Supermercado y farmacia
Tucapel	Arroz, harina de arroz.	Supermercado
3M	Cuidado y limpieza del hogar, artículos de oficina, cuidado personal, seguridad industrial, cintas y adhesivos.	Supermercado y home improvement
Henkel	Adhesivos, limpiadores, lubricantes, selladores.	Supermercado y home improvement
Vinilit	Fitting y tubos PVC hidráulico y sanitario. Conduit, riego, adhesivos, sifones y desagues, válvulas.	Home improvement
Soprole (Fonterra)	Leche líquida, yoghurt, postres, mantequilla y manjar.	Supermercado
Ideal	Pan de molde, pan de pascua, fajitas, masa pizza.	Supermercado
Grupo Arcor	Chocolates, caramelos, chicles, galletas.	Supermercado
Behr	Pinturas	Home improvement
L'oréal Chile	Cuidado de la piel, maquillaje, cuidado del cabello.	Supermercado y farmacia

Fuente: Elaboración propia en base a información pública de cada empresa.

PROPUESTA PLAN DE NEGOCIO

1.17 Análisis STP

Como parte del marketing estratégico, un análisis de Segmentación, Target y Posicionamiento ayudara a tener claridad con respecto a quién o quiénes son los clientes y qué servicio ofrecer a cada uno, de manera que cubra las necesidades requeridas.

1.17.1 Segmentación

De acuerdo a la demanda potencial antes descrita, se puede segmentar por:

- Cliente retail
 - Supermercado
 - Ubicación geográfica
 - Cliente al que está dirigido (mayorista, hogar)
 - Farmacia
 - Mejoramiento del Hogar
 - Ubicación geográfica

- Cliente Proveedor
 - Para supermercado
 - Para farmacia
 - Para mejoramiento del hogar
 - Para más una combinación de los anteriores.

1.17.2 Target

Ambos tipos de clientes: retail y proveedor, serán parte del target del negocio.

Por un lado el retail, es el cliente más llamativo, ya que al ser el dueño del espacio físico donde se venden los productos y tener el contacto directo con el consumidor final, termina siendo el responsable de administrar correctamente las categorías y de maximizar la rentabilidad de cada una.

Además, como retail de acuerdo a los datos de entrevistas, manejan entre 90 y 215 categorías, versus 7 que administra un proveedor, lo cual implica una alta carga de trabajo y mayores posibilidades de externalizar el servicio.

Sin embargo, es un mercado concentrado en cuatro grandes actores, por lo tanto en la búsqueda de ampliar las posibilidades del negocio, se considera también llegar al cliente que es proveedor del retail, donde todos los descritos en la demanda potencial y más, son posibles clientes.

En esta evaluación, se centrará la oferta en el mercado nacional, sin embargo, es importante considerar que las posibilidades de ampliar el servicio a la región existen. De

acuerdo a información obtenida en entrevistas, si bien la administración de cada país en una misma cadena es de manera independiente, contratando a sus propios proveedores, existe una comunicación permanente por compartir buenas prácticas, soluciones tecnológicas y proveedores de servicios en común.

Por último, dentro del segmento supermercados, se dejarán fuera las marcas que apuntan a un cliente mayorista, ya que es un segmento principalmente enfocado en costos.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los clientes target.

Tabla 0-1 Segmentos de Mercado Objetivo

Segmento cliente	Cadena	Tiendas
Supermercados Chile	Unimarc	295
	Tottus	61
	Jumbo	48
	Santa Isabel	197
	Líder	80
	Líder Expres	79
Mejoramiento del Hogar Chile	Construmart	34
	Sodimac	85
	Easy	35
Farmacias Chile	Farmacias Salcobrand	390
	Farmacias Cruz Verde	652
	Farmacias Ahumada	442
Proveedores retail	Todos	

Fuente: Elaboración propia.

1.17.3 Posicionamiento

El posicionamiento para una empresa de servicios, no se puede trabajar de la misma forma que para un producto, ya que este es más bien un intangible, a pesar de que el producto final tiene un entregable concreto, no es la marca lo que se desea posicionar, lo importante es posicionar la calidad, la diferenciación de la empresa, tarea que no resulta sencilla, ya que depende principalmente de las personas que trabajen en la empresa. El posicionamiento estará dado por:

- **Especialización:** foco en ser una empresa especialista en tareas operativas asociadas al Category Management, principalmente planogramación. Con personal capacitado, que realizará de forma rápida y correcta este trabajo.
- **Personalidad dinámica:** se busca lograr una percepción de empresa dinámica, dispuesta a buscar soluciones diferentes de acuerdo a las necesidades de cada

cliente, sin perder la especialización, se puede ser flexible y estar atentos a los cambios requeridos. Esta característica se debe buscar en cada persona que trabaje en la empresa.

- **Servicio dedicado:** se ofrecerá un servicio de personal dedicado, trabajando como uno más del equipo interno del cliente, ya que permite acelerar el aprendizaje específico de cada negocio, mantener una comunicación permanente, acortando los tiempos de entrega. Esta característica es diferenciadora, ya que no existe en la oferta actual.

1.18 Definición del servicio y tarifas

Según las necesidades asociadas al Catman, descritas en los antecedentes específicos, se identifican tareas operativas y estratégicas. El servicio a ofrecer se centra en las de carácter operativo, para así permitir al cliente mayor dedicación a las decisiones estratégicas.

El servicio más atractivo para el cliente retail, es tener un recurso dedicado 100%, esto se traduce en tener una persona externa trabajando en sus propias oficinas, lo cual facilitará el aprendizaje y la rápida comunicación, tanto para recibir pedidos, como para revisar y validar en todo momento.

Por otro lado, se ofrecerán servicios spots, que de acuerdo a experiencia en el rubro y las conversaciones en entrevistas, se requieren de manera periódica.

En tanto, para el cliente proveedor, el principal servicio será la planogramación, pudiendo ser realizada en sus dependencias como en las de su cliente (retail).

Para determinar la tarifa de cada servicio, se tiene como referencia el valor de mercado que hoy paga un retail por tener un recurso interno dedicado, el cual varía entre \$1.000.000 y \$2.000.000 líquidos mensuales. Se decide tomar como referencia un sueldo mensual de \$1.200.000, el cual permite calcular el valor hora hombre, como muestra la tabla 12-11 a continuación.

Tabla 0-2 Valoración hora hombre

Determinación valor HH	Valor \$CLP	Valor UF
Valor referencial mercado	\$1.200.000	44,88
Costo laboral	\$1.732.325	64,79
25% adicional otros costos personal	\$2.165.407	80,99
Valor referencial por HH	\$12.030	0,45
30% adicional servicio externo	\$15.639	0,58

Fuente: Elaboración propia

El valor que se adiciona, de un 30% para calcular las tarifas de servicios a ofrecer, considera que un servicio externo tiene ciertas ventajas asociadas, tales como:

- No existe costo de indemnización.
- No existe costo de selección.
- Flexibilidad para aumentar servicios en periodos de alta demanda.
- La empresa externa es responsable de disponer personal capacitado.
- Ante licencias médicas, ausencias o vacaciones, no se interrumpe el servicio.
- En caso de disconformidad, se puede cesar el contrato o pedir cambio de personal dedicado.
- Disminuye probabilidad de eventuales demandas laborales.

Con estos antecedentes y considerando experiencia personal para determinar el tiempo necesario para cada tarea, se procede a calcular la tarifa correspondiente a cada servicio.

Cabe destacar, que los servicios determinados como estándar corresponden a los identificados como tareas operativas dentro de la etapa 6 del proceso de Category Management identificado previamente en la tabla 10.1, además de lo mencionado como más relevante durante las entrevistas, sin perjuicio de lo anterior, se puede realizar cualquier otro servicio a pedido del cliente, utilizando la misma valoración por HH.

En la tabla 12.12, se presentan los diferentes servicios y su tarifa definida.

Tabla 0-3 Determinación Precio por Servicio

	\$CLP	UF
Valor definido por HH	\$15.639	0,58

Servicio	Cantidad de horas	Tarifa	
		\$CLP	Tarifa UF
Planogramador externo - dedicación exclusiva	180	\$2.815.028	105,29
Generación planograma - precio unitario	18	\$281.503	10,53
Actualización planograma - precio unitario	9	\$140.751	5,26
Levantamiento fotos de productos	22	\$344.059	12,87
Actualización plano tienda	27	\$422.254	15,79
Benchmark de productos en tienda	36	\$563.006	21,06
Benchmark de productos online	60	\$930.428	34,8
Auditoria cumplimiento de planograma	18	\$281.503	10,53

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe cada servicio a ofrecer.

- Planogramador externo: se pondrá a disposición del cliente, una persona capacitada en software de planogramación, quien tendrá 36 horas semanales dedicadas al cliente y 4 horas semanales para reuniones centrales de coordinación y estatus.
- Generación de planograma: cálculo en base a una categoría de entre 100 y 150 sku's. Es responsabilidad del cliente entregar la información necesaria para la construcción del mismo (listado de productos, medidas, fotos, criterios de

exhibición). Considera un máximo de 4 iteraciones por cambios, luego de eso se debe considerar una actualización.

- Actualización de planograma: cálculo en base a una categoría de entre 100 y 150 sku's. Se requiere tener un planograma base para actualizar, debido a cambio de mix, criterio de exhibición, tamaño, etc.
- Levantamiento de fotos de productos: calculada en base a una categoría promedio de entre 100 y 150 sku's. El levantamiento de información puede ser vía web o en la tienda del cliente. El entregable consiste en las fotos en baja resolución, formato para planograma y las medidas de cada sku en planilla Excel.
- Actualización plano tienda: precio indicado es por la actualización del plano de 1 tienda. El cliente debe entregar plano anterior en formato AutoCad. La actualización se realiza mediante caminata en tienda para comprobar todos los cambio y el entregable es el archivo Autocad actualizado.
- Benchmark de productos en tienda: levantamiento en tienda del cliente o de la competencia, de todos los sku's exhibidos, contempla listado de códigos y el precio exhibido en tienda el día de la visita.
- Benchmark de productos online: este servicio contempla el desarrollo de un sistema automático de consulta de precios de la competencia en internet, el desarrollo mediante la automatización de procesos, permitirá la gestión de tácticas de precio de forma diaria si así se desea. El cliente debe proporcionar el listado de sku's propios y de la competencia que sean comparables, para poder automatizar esta tarea. El entregable es una base en Excel, con los precios publicados en la web, que llega directamente a la casilla de correo. Para este servicio, se contrata de manera spot a un profesional del área de informática, que tenga conocimientos en la materia.

Cabe destacar que, las tarifas pueden variar dependiendo de la complejidad de cada categoría. Y cualquier servicio adicional que se realice, se calcula en base a la tarifa de horas dedicadas.

El servicio de planogramador externo con dedicación exclusiva, es un servicio nuevo en el mercado, que presenta las ventajas antes mencionadas: no tiene costo de selección ni de indemnización, flexible, continuo, etc.

Las tarifas de otros servicios, calculadas en base a un valor estándar por hora dedicada a cada tarea, es una forma de transparentar con el cliente la estimación de cada tarifa, ya que va asociada a un tiempo de entrega comprometido, permitiéndole de esta manera estimar el valor si requiere menos tiempos de entrega, mayor cantidad de categorías a trabajar, etc. En comparación a la oferta actual de otras empresas, se entrega una tarifa más transparente que no presenta variaciones inesperadas para el cliente.

1.19 Personas

El personal a contratar en la empresa, será seleccionado tanto por sus competencias técnicas como por sus habilidades blandas, se buscará formar un equipo comprometido, motivado y proactivo. Esta selección, se realizará mediante entrevistas personales, donde se revisará el currículum vitae y las aspiraciones personales de cada postulante, además se privilegiará la cercanía con las instalaciones de la empresa, a modo de fomentar un equilibrio entre la vida personal y laboral.

El personal para este proyecto, será contratado bajo la legislación laboral chilena de jornadas de trabajo de 45 horas semanales, con sus respectivas horas de descanso y colación.

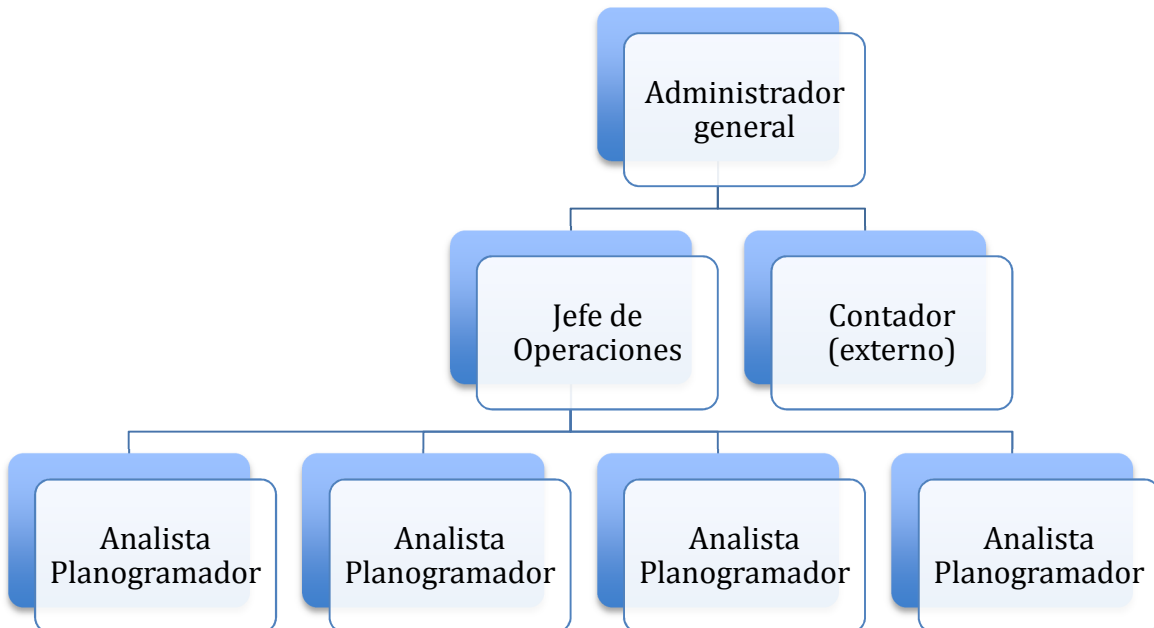
1.19.1 Estructura organizacional

La empresa será liderada por el administrador general, quien tendrá a su cargo el jefe de operaciones y por ende al equipo de planogramadores.

La estructura organizacional se considera del tipo lineal, ya que es un personal reducido que depende todo de un administrador general, se busca tener una relación cercana y directa entre todos los trabajadores y el administrador, quién tendrá que tomar las decisiones de forma rápida y ágil, para cumplir las metas de la empresa.

Se contratará de manera externa el servicio de contabilidad, que permita tener una ordenada operación.

Figura 0-1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

1.19.2 Cargos, perfiles y remuneración.

Los perfiles requeridos y la descripción de cada cargo, se detallan a continuación:

Administrador general: ingeniero(a) en gestión industrial, comercial, civil industrial o carrera a fin, con conocimientos de administración, ventas, contabilidad, marketing, recursos humanos y dirección.

Al menos 2 años de experiencia previa en cargos similares, necesario manejo de herramientas office y fundamental para un correcto desarrollo de sus funciones, tener capacidad de liderar equipos y empatía con el cliente.

Tendrá a su cargo como reporte directo al jefe de operaciones y a cuatro analistas como reportes indirectos.

Responsable del funcionamiento de la empresa, supervisando al personal de operaciones. Responsable de la definición del plan de ventas y cumplimiento de este. Realiza tareas administrativas asociadas al proceso legal y tributario, tanto de la empresa como de los trabajadores con el apoyo de un contador externo.

Jefe de operaciones: ingeniero(a) en gestión industrial, comercial, civil industrial o carrera a fin, deseable conocimiento en Category Management y herramientas de planogramación.

Experiencia previa de al menos 1 año, se requiere profesional responsable, dinámico, autónomo con capacidad de tomar decisiones y trabajar bajo presión.

Tendrá como reportes directos a cuatro analistas planogramadores y su responsabilidad es la producción de planogramas y servicios spots solicitados, asegurando calidad del producto y satisfacción del cliente.

Analista planogramador: carrera de ingeniería en ejecución, técnico universitario en administración o marketing, no excluyente. Se requiere conocimientos de Microsoft Excel. No requiere experiencia previa, se requiere profesional dinámico, con buen desplante y buena disposición a recibir instrucciones de su superior.

Reporta directamente al jefe de operaciones y no tiene personal a cargo. Sus funciones son la construcción de planogramas, levantamientos de información en tienda, elaboración de reportes, es el ejecutor de los diferentes servicios asociados al proceso de Category Management.

Disponibilidad para cambiar lugar de trabajo, dependiendo del cliente con que se trabaje.

Con respecto a los sueldos de cada trabajador, se calcula el valor de acuerdo a lo ofrecido por el mercado, considerando que se trata de una empresa pequeña que está comenzando, está por debajo del promedio, quedando definido el sueldo y gasto para la empresa mensual, de cada uno, en la tabla mostrada a continuación:

Tabla 0-4 Detalle sueldos y Costos de personal

Determinación costo Planogramador		
	Valor \$CLP	Valor UF
Sueldo base mensual	\$752.000	28,13
Gratificación	\$106.875	4,00
Colación + movilización	\$100.000	3,74
Descuentos empleador	\$167.576	6,27
Costo laboral	\$1.126.451	42,13
25% adicional otros costos personal	\$1.408.064	52,66
Sueldo líquido mensual Planogramador	\$801.289	29,97
Determinación costo Administrador General		
	Valor \$CLP	Valor UF
Sueldo base mensual	\$1.640.000	61,34
Gratificación	\$106.875	4,00
Colación + movilización	\$100.000	3,74
Descuentos empleador	\$338.664	12,67
Costo laboral	\$2.185.539	81,74
25% adicional otros costos personal	\$2.731.924	102,18
Sueldo líquido mensual Administrador General	\$1.500.237	56,11
Determinación costo Jefe de Operaciones		
	Valor \$CLP	Valor UF
Sueldo base mensual	\$1.259.000	47,09
Gratificación	\$106.875	4,00
Colación + movilización	\$100.000	3,74
Descuentos empleador	\$265.258	9,92
Costo laboral	\$1.731.133	64,75
25% adicional otros costos personal	\$2.163.916	80,94
Sueldo líquido mensual jefe de Operaciones	\$1.200.351	44,90

Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica del proyecto, se realiza mediante la construcción de flujos de caja en diferentes escenarios de financiamiento, para lo cual, previamente, es necesario definir una serie de variables, tales como horizonte del proyecto, tasa de descuento, determinar ingresos, costos, entre otros, los cuales se desarrollan a continuación.

1.20 Consideraciones a utilizar

Horizonte del proyecto: Se considera una vida útil del proyecto de 5 años, donde se espera que las condiciones de mercado se mantengan estables y permitan obtener una rentabilidad positiva para los inversionistas.

Moneda a utilizar: En la evaluación del proyecto, se estiman las variables financieras al futuro, como ya se mencionó a un horizonte de 5 años, por lo tanto, se requiere definir una moneda cuyo valor no varíe en el tiempo. Para este proyecto, se utilizará la Unidad de Fomento (UF), cuyo valor varía en directa proporción al IPC. El valor que se considera es: \$26.736,45 UF al día 01 de diciembre de 2017.

Impuestos: Todas las empresas de Chile que lucran con algún producto o servicio, están afectos al pago del Impuesto de Primera Categoría, cuyo recaudador es el Servicio de Impuestos Internos. Este valor, corresponde a un porcentaje sobre utilidades, el cual corresponde a un 27%.

Depreciación: En este proyecto se decide realizar la depreciación en forma lineal, para lo cual se utiliza la tabla de depreciación de activos, proporcionada por el Servicio de Impuestos Internos, que indica los años de vida útil de cada equipo.

Tasa de descuento: La tasa de descuento es el coste de los fondos invertidos (coste de capital), sea por el accionista o por el financista, y la retribución exigida al proyecto. Para calcular dicha tasa de descuento, se utiliza el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), mediante la siguiente relación:

$$R_e = R_o + \beta * (R_m - R_o)$$

Fuente: Evaluación de proyectos, Nassir Sapag Chain

Dónde:

R_e : Retorno estimado de la inversión.

R_o : Retorno libre de riesgo. (1,26% Tasa Banco Central, bonos en UF a 5 años)

R_m : Retorno esperado sobre una cartera de mercado de activos riesgosos (12,8% rentabilidad IPSA 2016)

β : Es un coeficiente de medida del riesgo no sistemático (1,05 beta industrial Retail general)

$R_m - R_o$: Prima por riesgo esperada sobre el mercado

Con estos datos, se calcula la tasa de descuento para el proyecto en análisis, a continuación:

$$R_e = 1,26 + 1,05 * (12,8 - 1,26)$$

$$R_e = 13,37\%$$

1.21 Determinación de Ingresos

Se determinan los ingresos mensuales, considerando supuestos, basados en la segmentación del mercado, la información obtenida de entrevistas y experiencia personal en la industria, a continuación el detalle:

- Se espera tener 3 planogramadores contratados a tiempo completo por un cliente retail.
- Se espera tener un cuarto recurso dedicado a realizar trabajos spots y planogramas requeridos por clientes del tipo proveedores de retail, entendiendo que la cantidad de categorías que un proveedor trabaja es menor, se cree que con 1 recurso es suficiente.
- Se pronostica tener al menos 2 clientes del tipo proveedor que aseguren la construcción de 5 planogramas mensuales cada uno, eso bajo un escenario bastante conservador, bajo el supuesto de que trabajan 1 categoría para 1 cliente retail.
- Además, se considera concretar al menos 3 servicios spots por parte de proveedor o retail. Como los valores de este ítem son variados, se considera el promedio de los definidos en el apartado determinación del servicio.

Bajo estos supuestos, los ingresos mensuales quedan determinados como se muestra a continuación:

Tabla 0-1 Ingresos Mensuales

Servicio	Cantidad	Tarifa Total UF
Planogramador externo - dedicación exclusiva	3	315,86
Generación planograma	10	105,29
Promedio servicio spots	3	39,31
Total ingresos mensuales		460,46

Fuente: Elaboración propia

Luego, para ampliar esta estimación a los cinco años de la evaluación del proyecto, se proyecta un crecimiento del 10% anual y un recurso adicional para el año 3, quedando expresado de la siguiente manera:

Tabla 0-2 Ingresos Anuales

Año	Ingreso mensual UF	Ingreso anual UF
2018	460,46	5525,52
2019	506,51	6078,07
2020	662,44	7949,33
2021	728,69	8744,26
2022	801,56	9618,69

Fuente: Elaboración propia

1.22 Determinación de Costos

Al tratarse de una empresa de servicios, el mayor costo está dado por los sueldos del personal, entiéndase como tal los planogramadores, jefe de operación y el administrador general.

Otro recurso clave es el software de planogramación, en este concepto se considera una mantención mensual equivalente al 10% del costo de adquisición de licencia.

La modalidad del servicio, tiene como factor diferenciador que el planogramador desarrolla sus actividades en las dependencias del cliente, lo que permite prescindir de una oficina, sin embargo para poder llevar a cabo reuniones semanales de coordinación y tener un lugar de operaciones del gerente general, se considera la contratación de un espacio en modalidad coworking, disminuyendo los costos por este concepto. Para la evaluación se utiliza valor referencial del plan full time en sede Santiago Centro informado en www.coworklatam.com

El detalle de los costos se despliega en la tabla a continuación.

Tabla 0-3 Costos Mensuales

Concepto	Cantidad	Costo unitario UF	Costo Total UF
Costo laboral Planogramador	4	52,66	210,66
Costo laboral Administrador General	1	102,18	102,18
Costo laboral Jefe de Operaciones	1	80,94	80,94
Costo servicio contable externo	1	3,74	3,74
Arriendo espacio coworking	2	7,50	15,00
Mantención Software	4	7,48	29,92
Plan telefonía (Adm. general)	1	1,50	1,50
Total costos mensuales		256,00	443,93

Fuente: Elaboración propia.

Al ampliar estos costos a los 5 años de la evaluación, se considera la contratación de un planogramador adicional al año 3 y el pago de mantención software extra por un usuario adicional, para poder soportar el crecimiento de ingresos esperados. El detalle de muestra a continuación:

Tabla 0-4 Costos Anuales

Año	Costo mensual UF	Costo anual UF
2018	444	5327
2019	444	5327
2020	497	5959
2021	497	5959
2022	497	5959

Fuente: Elaboración propia

1.23 Capital de trabajo

El capital de trabajo forma parte de la estructura de la inversión total y se define como el capital en liquidez que se reserva para solucionar problemas de funcionamiento normal de la empresa, financiando sus costos operacionales mientras ella no obtenga ingresos necesarios para cubrir los costos.

Al tratarse de una empresa nueva en el mercado, se considera que los ingresos no se perciben al momento de poner en marcha la empresa, ya que primero se deben capacitar a los planogramadores y por supuesto lograr cerrar trato con los clientes, por lo tanto se estiman los 4 primeros meses sin percibir ingresos.

Para el cálculo del capital de trabajo, se utiliza el método de déficit máximo acumulado, para esto se considera los doce primeros meses, y se observa que el mes cuatro es el momento donde se provoca el mayor déficit acumulado, por un total de 1143,75 UF. El resultado de detalla a continuación:

Tabla 0-5 Máximo Déficit Acumulado

Ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	460,46	460,46	460,46	460,46	460,46	460,46	460,46	460,46
Egresos	233,27	233,27	233,27	443,93	443,93	443,93	443,93	443,93	443,93	443,93	443,93	443,93
Saldo	-233,27	-233,27	-233,27	-443,93	16,53	16,53	16,53	16,53	16,53	16,53	16,53	16,53
Saldo acumulado	-233,27	-466,54	-699,82	-1.143,75	-1.127,22	-1.110,69	-1.094,16	-1.077,63	-1.061,10	-1.044,57	-1.028,05	-1.011,52

Fuente: Elaboración propia en base a ingresos y costos mensuales

1.24 Inversión inicial

Como se ha mencionado, en una empresa de servicios, no existe una inversión intensiva en equipos, en este caso, la inversión está dada por la adquisición de un software de planogramación, y además contratar la mantención mensual, considerada previamente en los egresos. Se adquieren también equipos (notebooks), para cada integrante. Además, se considera contar con equipo telefónico para el administrador general.

En el mercado existe una variada oferta de software de planogramación, con características similares, que permiten realizar el planograma como también obtener reportería desde este.

A continuación se listan algunas opciones:

Tabla 0-6 Software de Planogramación disponibles en el Mercado

Empresa	Software	Origen
ProductAssortment Solutions	Optimizer Planogram Software	Estados Unidos
zVisuel	PlanogramBuilder	Suiza
Qmax Retail Solutions	Qmax merchandising solutions	España
ACNielsen	Spaceman	Holandés-Estadounidense
JDA Software	Space Planning	Estados Unidos
SmartDraw LLC	Smartdraw	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia en base a investigación en línea.

La evaluación económica se realiza con el software ofrecido por zVisuel, PlanogramBuilder, como se menciona anteriormente en cuanto a funcionalidades la oferta es similar, destaca su fácil modalidad de contratación, renovación de licencia y ambiente de trabajo web. Se incluye en el anexo 5, mayor detalle de la descripción del software escogido.

Por otro lado, se contempla la creación de una página web corporativa, para dar a conocer los servicios ofrecidos y tener presencia en la red. Se trata de una web informativa que sirva como canal de contacto con clientes potenciales. Este ítem se contempla dentro de la inversión en marketing.

Como se trata de una web corporativa, que no involucra por ejemplo e-commerce, los costos son bajos y existen varias alternativas en el mercado, de las cuales se escoge el servicio ofrecido por Web Manager. Cotización se encuentra en anexo 7.

Por último, se contempla un costo administrativo, por concepto de constitución de sociedad. Y un porcentaje de holgura por concepto de imprevistos que puedan surgir en la puesta en marcha del proyecto o durante el primer año de operación.

Los conceptos antes mencionados, se pueden resumir en la tabla a continuación:

Tabla 0-7 Detalle Inversión Inicial

INVERSION INICIAL TOTAL		
Ítem	Total \$CLP	Total UF
Capital fijo		
Adquisición software	\$2.000.000	74,80
Adquisición notebooks	\$4.199.940	157,09
Adquisición teléfono celular	\$149.990	5,61
Capital de trabajo		
Máximo déficit acumulado	\$30.579.762	1143,75
Capital intangibles		
Creación sociedad	\$200.000	7,48
Marketing inicial	\$654.500	24,48
Subtotal Inversión	\$37.784.192	1413,21
2% Imprevistos	\$755.684	28,26
Inversión Inicial Total	\$38.539.876	1441,47

Fuente: Elaboración propia

1.25 Depreciación

En las consideraciones generales de la evaluación económica, se indica que en este proyecto se decide realizar la depreciación en forma lineal, los únicos activos sujetos a estos son los computadores y teléfonos celulares.

El valor libro de cada activo, corresponde al saldo sobre el valor inicial, luego de depreciar en cada periodo de evaluación del proyecto. El valor residual, es el valor al cual se espera poder vender el activo una vez terminado el proyecto, en un escenario conservador, se considera el valor residual igual al 20% del valor inicial. Los valores obtenidos, se presentan a continuación:

Tabla 0-8 Depreciación

Activo	Valor UF	Años (SII)	Periodo					Valor libro	Valor residual
			1	2	3	4	5		
Computadores (Considera 1 adicional al año 3)	157,09	6,00	26,18	26,18	30,54	30,54	30,54	39,27	36,65
Teléfono móvil (no se recompra al fin del periodo de depreciación)	5,61	3,00	1,87	1,87	1,87	-	-	0,00	1,12
Depreciación del periodo			28,05	28,05	32,41	30,54	30,54	39,27	37,78

Fuente: Elaboración propia

1.26 Costos de financiamiento

Los costos de financiamiento del proyecto, están dados por el interés que define la institución bancaria al utilizar sus prestaciones.

Para evaluar este costo, se considera un crédito de libre disposición en UF, con un interés de 5,56% anual, utilizando como referencia la tasa de interés otorgada por el banco Santander.

Los datos que se obtuvieron, evaluando un financiamiento al 50% y al 75% se muestran a continuación.

Tabla 0-9 Costo Financiero - Apalancamiento del 50%

Amortización 50% UF					
Periodo	Principal	Interés	Amortización	Cuota fija	Saldo insoluto
0					720,74
1	720,74	40,07	128,98	169,06	591,75
2	591,75	32,90	136,16	169,06	455,60
3	455,60	25,33	143,73	169,06	311,87
4	311,87	17,34	151,72	169,06	160,15
5	160,15	8,90	160,15	169,06	0,00

Fuente: Elaboración propia en base a tasa de interés del Banco Santander

Tabla 0-10 Costo Financiero - Apalancamiento del 75%

Amortización 75% UF					
Periodo	Principal	Interés	Amortización	Cuota fija	Saldo insoluto
0					1081,10
1	1081,10	60,11	193,48	253,59	887,63
2	887,63	49,35	204,23	253,59	683,39
3	683,39	38,00	215,59	253,59	467,81
4	467,81	26,01	227,58	253,59	240,23
5	240,23	13,36	240,23	253,59	0,00

Fuente: Elaboración propia en base a tasa de interés del Banco Santander

1.27 Análisis flujos de caja

El proyecto se realizará según la mejor alternativa financiera que se obtenga en este estudio. Se evaluará un financiamiento del proyecto al 50%, 75% y sin financiamiento o proyecto puro.

1.27.1 Flujos de caja del proyecto

El proyecto puro indica que el financiamiento pasa por los socios de la empresa y no por financiamiento externo. Para realizar el flujo de caja, se utilizan valores de ingresos y egresos calculados anteriormente, además los valores de depreciaciones, valor libro, valor residual y capital de trabajo.

Se recalculan los flujos de caja utilizando una fuente de financiación externa para cubrir el 50% de la inversión inicial y capital de trabajo requerido.

Un último escenario a evaluar, es la realización de flujos de caja, considerado un financiamiento externo del 75%. Para este análisis, se mantienen los valores calculados de capital de trabajo, depreciaciones e impuestos.

A continuación se muestran los resultados de los tres escenarios. Los flujos de cajas completos, se pueden revisar en el anexo 8.

Tabla 0-11 Flujos de caja

Impuesto		27%	27%	27%	27%	27%
Año		2018	2019	2020	2021	2022
Periodo	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA SIN APALANCAMIENTO						
(=) FLUJO DE CAJA	-2.585,22	152,37	555,73	1.461,59	2.041,39	3.861,64
(=) FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-2.585,22	134,40	432,38	1.003,07	1.235,76	2.061,97
(=) FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-2.585,22	-2.450,82	-2.018,44	-1.015,37	220,38	2.282,35
FLUJO DE CAJA 50% FINANCIAMIENTO						
(=) FLUJO DE CAJA	-1.864,48	-5,87	395,56	1.299,37	1.877,01	3.694,99
(=) FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-1.864,48	-5,18	307,76	891,74	1.136,25	1.972,98
(=) FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-1.864,48	-1.869,66	-1.561,90	-670,16	466,09	2.439,07
FLUJO DE CAJA 75% FINANCIAMIENTO						
(=) FLUJO DE CAJA	-1.504,12	-84,99	315,47	1.218,26	1.794,82	3.611,66
(=) FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-1.504,12	-74,97	245,45	836,08	1.086,50	1.928,49
(=) FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-1.504,12	-1.579,08	-1.333,63	-497,56	588,94	2.517,43

Fuente: Elaboración propia.

1.28 Indicadores económicos

La tabla a continuación, muestra el comparativo de los distintos escenarios de flujos de caja del proyecto, donde si bien todos son económicamente viables, ya que tienen VAN positivo y la TIR obtenida es mayor a la tasa de descuento, el escenario con un financiamiento externo de 75%, es el que mejor resultados refleja comparado con los otros escenarios, todos los indicadores, VAN, TIR, Payback, destacan ante las otras opciones.

Tabla 0-12 Comparación Indicadores Económicos

Indicador	S/Financiamiento	C/Financiamiento	
	Proy. Puro	50% Financiamiento	75% Financiamiento
Valor actual neto (VAN)	2.282	2.439	2.517
Tasa interna de retorno (TIR)	33,62%	39,66%	43,95%
Tasa de descuento	13,37%	13,37%	13,37%
Payback	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

1.29 Sensibilización

Se recalculan los flujos de caja e indicadores económicos, simulando una disminución porcentual de los ingresos percibidos, se toma la cuenta de ingresos agrupada, ya que el servicio ofrecido tiene diferentes tarifas y opciones, por lo tanto se decide sensibilizar como ingresos totales percibidos.

Este valor, se lleva al máximo de disminución, o sea, hasta que el proyecto deja de ser rentable, los resultados están en la tabla a continuación.

Tabla 0-13 Indicadores Obtenidos por Sensibilización de Ingresos

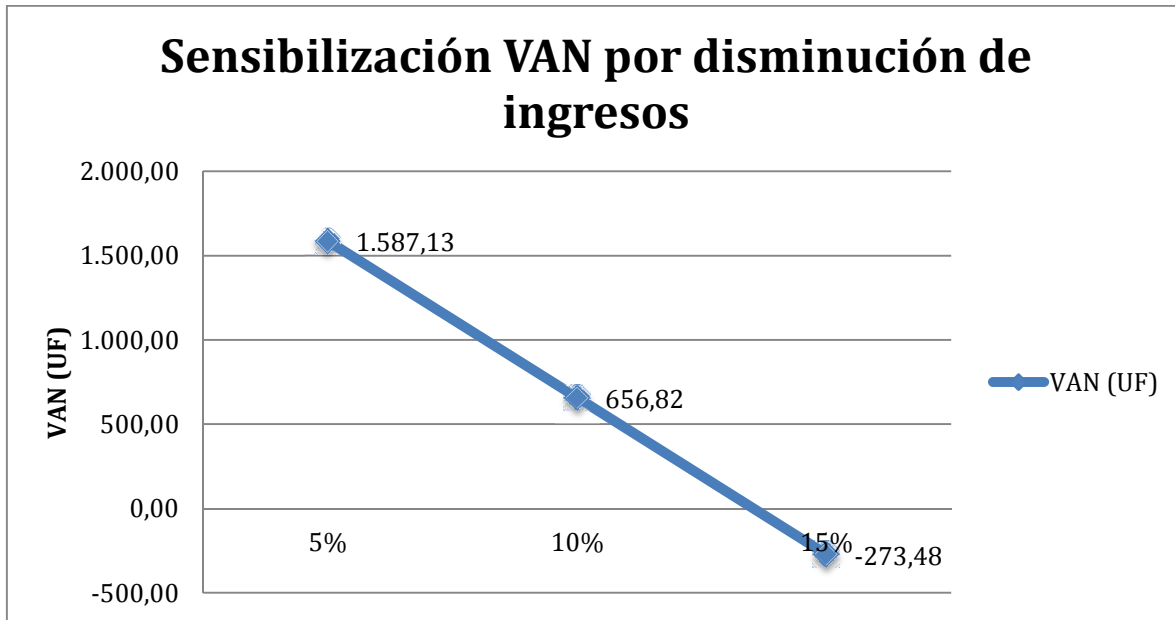
% Disminución de ingresos	VAN (UF)	TIR
5%	1.587,13	33%
10%	656,82	21%
15%	-273,48	10%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se infiere que el proyecto deja de ser rentable cuando los ingresos percibidos caen por sobre un 15%.

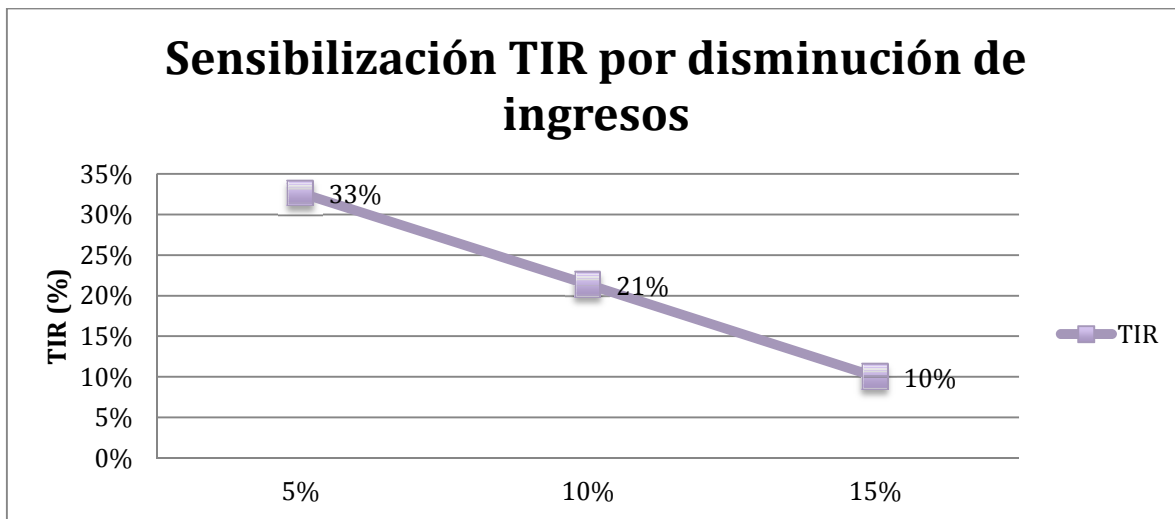
Los gráficos presentados a continuación, reflejan lo expuesto anteriormente, con respecto a la variación del VAN y TIR, cuando disminuyen los ingresos por el servicio.

Figura 0-1 Comportamiento VAN por Sensibilización Ingresos



Fuente: Elaboración propia

Figura 0-2 Comportamiento TIR por Sensibilización de Ingresos



Fuente: Elaboración propia

Repitiendo el ejercicio, esta vez manteniendo los ingresos constantes y aumentando gradualmente los costos, se obtiene que si los costos aumentaran un 42,6% el proyecto no sería conveniente de realizar, ya que tendría un VAN negativo y tasa interna de retorno menor a la tasa de descuento exigida.

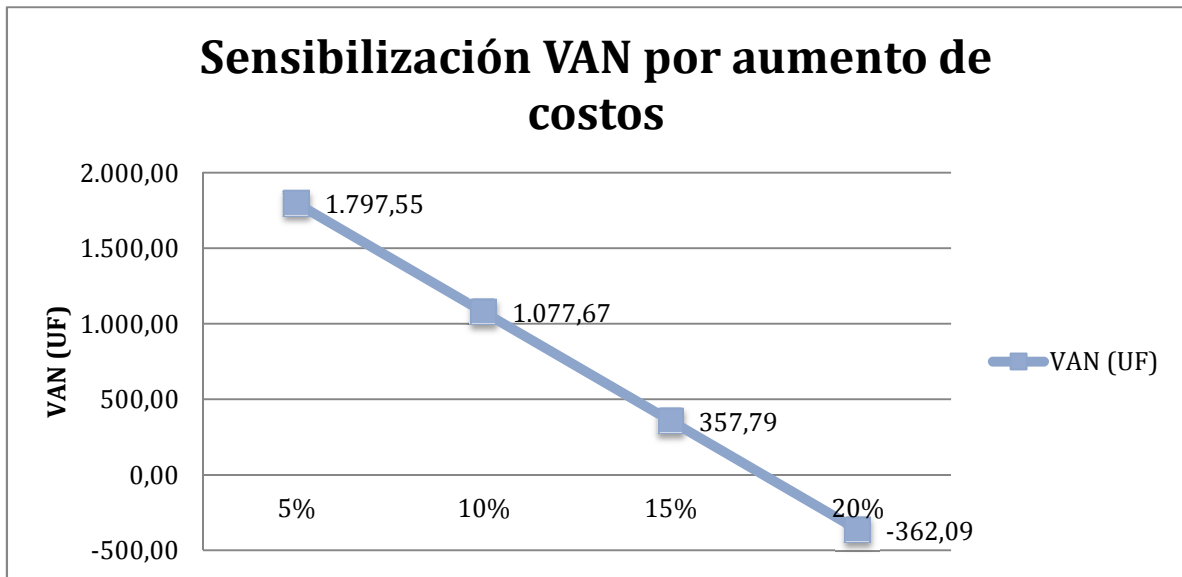
Los datos y gráficos correspondientes, se muestran a continuación.

Tabla 0-14 Indicadores Obtenidos Por Sensibilización de Costos

% Aumento de Costos	VAN (UF)	TIR
5%	1.797,55	35%
10%	1.077,67	26%
15%	357,79	18%
20%	-362,09	9%

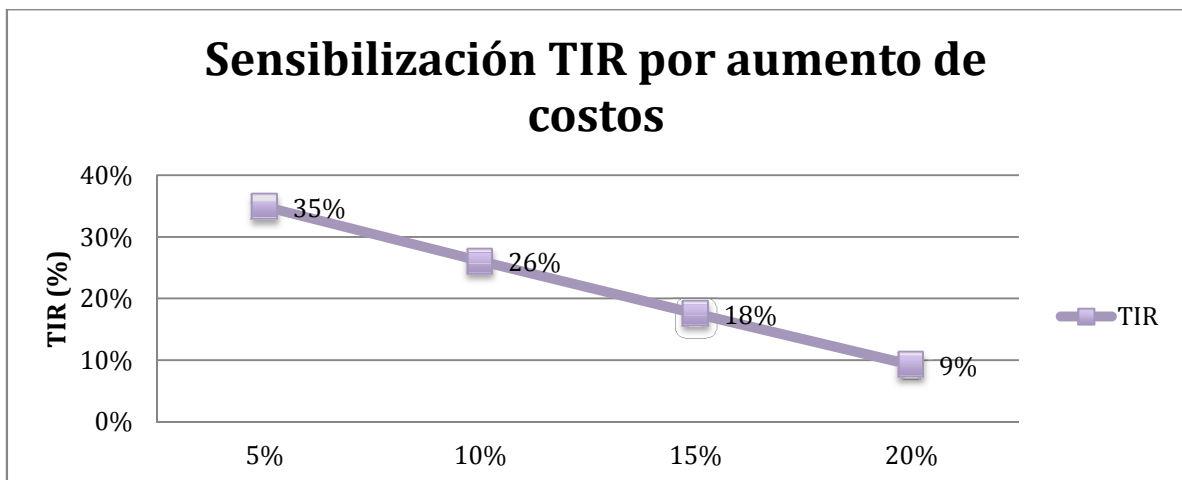
Fuente: Elaboración propia

Figura 0-3 Comportamiento VAN por sensibilización de Costos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 0-4 Comportamiento TIR por sensibilización de Costos



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con respecto al plan de negocio desarrollado, a continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones:

- Es efectiva la necesidad de las grandes compañías de retail, entiéndase por estas, cadenas de supermercados, farmacias y mejoramiento del hogar, por acelerar el proceso de desarrollo de una categoría mediante la metodología de Category Management.
- Los equipos internos dedicados a esta tarea, son reducidos y no logran mantener toda la información a tiempo, recurriendo a contratar a un tercero de forma directa o bien este es contratado por un proveedor.
- El principal inconveniente que los ejecutivos ven hoy para contratar un tercero, que realice la planogramación, es que deben dedicar tiempo a capacitar y que en general el proceso de revisiones es más lento, al tener que triangular información.
- Este último punto mencionado es muy importante, porque permite ofrecer una solución diferente al tener una persona dedicada cien por ciento en las oficinas del cliente.
- Otro tema relevante obtenido del estudio de mercado, es que las empresas que existen hoy en el mercado, tienen una oferta rígida, que limita los cambios sobre cada revisión y tiende a tener costo adicional al pactado muy comúnmente. Nuevamente este imput permite desarrollar un servicio que se ajuste a la realidad de cada cliente. En especial el servicio de contratar un planogramador fijo en las dependencias del cliente, elimina las restricciones de cambios y revisiones, es un servicio totalmente diferenciador.
- En cuanto a la evaluación económica, se recomienda buscar financiamiento externo, según los flujos de caja presentados, un 75% de apalancamiento otorga mejores resultados.
- Es crítico para el negocio lograr los ingresos proyectados, para este punto se recomienda contratar a los planogramadores de forma paulatina a medida que se cierren negocios con clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Tendencias del retail en Chile 2016. [en línea]
<https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF> [consulta: 10 agosto 2017]

< <https://www.agipchile.cl/listado-de-socios> > [consulta: 10 septiembre 2017]

MUSALEM A. [2017]. W1_Nuevos_Productos. [presentación]. Universidad de Chile.

NASSIR Y SAPAG C. Y SAPAG R. 2008 Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Bogotá.

E-commerce day Santiago. [en línea]
<https://www.ccs.cl/prensa/2017/04/Comunicado%20ecommerce%20CCS%20vf%202%20mayo.pdf>
[consulta: 02 diciembre 2017]

14 ANEXOS

14.1 Anexo 1: Entrevistas

14.1.1 Guía entrevista ejecutivos de retail.

Dirigida específicamente a ejecutivos que trabajen o hayan trabajado en el área de Category Management, de alguno de los grandes retailers nacionales. Todas las preguntas son de respuesta abierta por lo que pueden dar pie a nuevas preguntas durante la entrevista. Se identifican tres bloques de preguntas.

Para determinar tamaño y capacidades del equipo.

1. Cómo se estructura el área de Catman en la compañía.
 - a. Cuántas personas son y con qué perfil profesional.
2. Puede definir cuánto tiempo gastan en tareas operativas (poco valor), versus análisis estratégicos (relevantes).
3. Cuántas son las personas dedicadas a la construcción y mantención de planogramas
4. Qué herramienta utiliza actualmente para realizar planogramas

Para dimensionar carga de trabajo.

5. Cuántas categorías maneja la cadena
6. Cuál es la cantidad de sku's distintos por tienda
7. Qué porcentaje de sus categorías están planogramadas
8. Tiene la capacidad de mantenerlos actualizados con la constante entrada y salida de productos.
9. Posee la información de espacios por tienda/categoría actualizados
10. Posee base de fotos y medidas de todos sus productos

Para conocer la dinámica de trabajo actual

11. Tiene capitanes de categoría. Si pudiera nombrar algunos.
12. Existe un objetivo de porcentaje de categorías a planogramar.
13. Tiene un equipo de gestión en tienda. (para implementar)
14. Tiene mecanismos de medición y control de una implementación.
15. Ha trabajado el proceso Catman con apoyo de un tercero
 - a. Qué servicio tiene contratado
 - b. Qué problemas ve en este servicio
 - c. Qué mejoraría

14.1.2 Guía entrevista proveedores

Dirigida a ejecutivos de proveedores del retail, idealmente del área de ventas y trademaking. Igualmente, se trata de preguntas abiertas, donde las respuestas no son cuestionadas ni se emiten juicios u opiniones personales al respecto, se quiere obtener

la mayor información posible para luego validar o descartar algunas hipótesis respecto del mercado.

1. Cuántas categorías de producto comercializa.
2. Cuántos sku's distintos administra.
3. En promedio cuantos productos nuevos tiene cada año. (sku's)
4. Cuánto tiempo tarda en tener un producto nuevo en la góndola de su cliente.
5. Tiene definidos árboles de decisión para cada categoría.
6. Tiene equipo o persona dedicada a Catman.
7. Posee software de planogramación. Cuál.
8. Es o ha sido capitán de categoría de algún cliente.
9. Es la gestión de categoría un tema relevante en las negociaciones con su cliente.
10. Realiza seguimiento a los planogramas del cliente para definir acciones.
11. Ha trabajado con alguna empresa externa para realizar Catman en algún cliente.
 - a. Qué servicio tiene o ha tenido contratado
 - b. Qué problemas ha tenido con este servicio
 - c. Qué mejoraría en él.

14.1.3 Registro entrevistas

ENTREVISTA 1	
HALLAZGOS ENTREVISTAS RETAIL	
Jefe Category Management Cadena Supermercados Chile	
<i>Tamaño y Capacidades de Equipo</i>	
Cómo se estructura el área de Catman en la compañía	El equipo se divide por gerencia comercial (1 desarrollador de categoría para la gerencia de non food, 3 desarrolladores para la gerencia de perecibles y 7 Desarrolladores para No perecibles).
Cuántas personas son y con qué perfil profesional	Ingeniero comercial / Ingeniero Civil Industrial (con 3-4 años de experiencia en su mayoría)
Puede definir cuánto tiempo gastan en tareas operativas (poco valor), versus análisis estratégicos	Análisis Estratégico es el foco que permite generar lo operativo posteriormente. A grandes rasgos es 70% Operativo y 30% Estratégico
Cuántas son las personas dedicadas a la construcción y mantención de planogramas.	Todo lo estratégico lo define el Desarrollador de Categoría, luego lo plasma en lineamientos concretos para Planogramar y lo ejecuta un apoyo externo. Dicho apoyo son los "capitanes de categoría" es un ejecutivo por categoría (pero solo en 15 categorías app. de un total de 200) y otras con una empresa externa que contratamos.
Qué herramienta utiliza actualmente para realizar planogramas. (Spaceman, Space planning, otra	Spaceman (Nielsen). En evaluación de cambiar por una suite más integrada (JDA/Symphony)
<i>Carga de Trabajo</i>	

Cuántas categorías de productos app. maneja la cadena.	200 Categorías
Cuál es la cantidad de sku's distintos por tienda.	Depende la Cadena / Local, su cluster y su tamaño. Max 40.000 v/S las más pequeñas 8000
Qué porcentaje de sus categorías están planogramadas.	40%
Tiene la capacidad de mantenerlos actualizados a tiempo, con la constante entrada y salida de productos.	NO, para eso se utiliza el Macro o flujograma.
Posee la información de espacios por tienda/categoría actualizados.	SI
Posee base de fotos y medidas de todos sus productos	SI

Dinámica de trabajo actual

Tiene capitanes de categoría. Si pudiera nombrar algunos	Unilever, Procter, Pepsico, Viña Santa Rita, Nestlé, entre otros.
Existe un objetivo de porcentaje de categorías a planogramar	SI por Desarrollador 3 categorías anuales, el resto debe tener macro.
Tiene un equipo de gestión en tienda. (para implementar)	SI
Tiene mecanismos de medición y control de una implementación.	SI con el capitán y el área de manejo e implementación de PLN

Servicio de tercero

Ha trabajado el proceso Catman con apoyo de un tercero	Próximo año proyecto de 9 meses con TPG para desarrollar 4 categorías. (reforzar metodología Catman)
Qué servicio tiene o ha tenido contratado	Solo servicio de planogramación.
Qué problemas ve en este servicio	Nunca se recibe un planograma bueno a la primera, hay que dedicar mucho tiempo a enseñar a la persona externa, hay mucha rotacion en el personal.
Qué mejoraría/agregaría	Que la persona externa pueda tener dedicación exclusiva y esté en las oficinas nuestras

ENTREVISTA 2	
HALLAZGOS ENTREVISTAS RETAIL	Jefe Category Management Mejoramiento del Hogar Chile
<i>Tamaño y Capacidades de Equipo</i>	
Cómo se estructura el área de Catman en la compañía	Pertenece a la gerencia comercial. La conforma un jefe de category y un equipo de 4 category planners.
Cuántas personas son y con qué perfil profesional	Actualmente, 1 Jefe y 4 category planner. 1 es ingeniero comercial y los otros 3 ingenieros civiles industriales.

Puede definir cuánto tiempo gastan en tareas operativas (poco valor), versus análisis estratégicos	Hoy la prioridad es poner contar con mayor cantidad de categorías planogramadas, por lo tanto el trabajo es app. 70% operativo 30% estratégico
Cuántas son las personas dedicadas a la construcción y mantención de planogramas.	El Category planner lo realiza de forma esporádica, se cuenta con empresa externa para esta tarea.
Qué herramienta utiliza actualmente para realizar planogramas. (Spaceman, Space planning, otra	Space Planning (JDA)
Carga de Trabajo	
Cuántas categorías de productos app. maneja la cadena.	Apróx. 215
Cuál es la cantidad de sku's distintos por tienda.	Entre 18.000 y 25.000
Qué porcentaje de sus categorías están planogramadas.	Apróx. 45%
Tiene la capacidad de mantenerlos actualizados a tiempo, con la constante entrada y salida de productos.	No, se trata de llegar a tiempo con las categorías más importantes, pero hoy no está todo actualizado. (20% no, 25% si)
Posee la información de espacios por tienda/categoría actualizados.	Sí, pero se debe estar actualizando al menos 1 vez por año.
Posee base de fotos y medidas de todos sus productos	Sólo para los productos que ya se han planogramado. Las categorías que entran al proceso requieren de revisión de medidas y solicitud de fotos a proveedor, este proceso puede ser muy lento. (1 mes)
Dinámica de trabajo actual	
Tiene capitanes de categoría. Si pudiera nombrar algunos	No, pero en algún momento se trabajó con algunos proveedores grandes como capitanes (Arauco, Inchalam, Ceresita)
Existe un objetivo de porcentaje de categorías a planogramar	Sí, se determinó que un 92% de las categorías deben tener planograma.
Tiene un equipo de gestión en tienda. (para implementar)	No. Este trabajo se le solicita a operaciones, pero no existe un equipo dedicado.
Tiene mecanismos de medición y control de una implementación.	No.
Servicio de tercero	
Ha trabajado el proceso Catman con apoyo de un tercero	Sí. Trabajo con capitanes antes mencionados, se trabajo con empresa externa en 2011 (The Retail Factory). Luego en 2014 se trabajó con Accenture y el quipo interno en otras 5-7 categorías.
Qué servicio tiene o ha tenido contratado	Actualmente se tiene contratado el servicio de planogramación (2016-2017). Contemplado también para 2018.

Qué problemas ve en este servicio	Hay que trabajar muy al detalle la información antes de entregarsela al tercero. El proveedor atiende a varios clientes, por lo tanto no siempre está disponible. El proceso se puede retrasar por el ir y venir de información en revisiones.
Qué mejoraría/agregaría	Más tiempo del planogramador externo en nuestra empresa, para que entienda la dinámica del negocio y pueda de esta forma trabajar mejor la categoría que se le asigne.

HALLAZGOS ENTREVISTAS RETAIL		ENTREVISTA 3 Gerente Planificación Comercial TxD Chile
<i>Tamaño y Capacidades de Equipo</i>		
Cómo se estructura el área de Catman en la compañía	No existe un área de Category como en Supermercados o Home improvement. El equipo de planners define surtido y cantidades por tienda, para que el equipo de compra ejecute el empuje a tiendas. El área de visual (mkt) trabaja instructivos de exhibiciones, pero no existe una gestión de espacios mediante planogramas.	

HALLAZGOS ENTREVISTAS RETAIL		ENTREVISTA 4 Subgerente Pricing y Category Supermercado Chile
<i>Tamaño y Capacidades de Equipo</i>		
Cómo se estructura el área de Catman en la compañía	Comenzó con: líder de área, 1 category manager senior y 2 category managers junior, más un encargado de las maestras de artículos Luego el área migró a ser "Store Planning", que considera Layout + CatMan. CatMan consistía en Jefe de CatMan + 3 Category Managers	
Cuántas personas son y con qué perfil profesional	Líder área (Subgerente): Ingeniero Civil Industrial Jefe de área: Ingeniero Comercial Category Managers: ingenieros comerciales e ingenieros en ejecución en administración de empresas	
Puede definir cuánto tiempo gastan en tareas operativas (poco valor), versus análisis estratégicos	Subgerente: 10-90 (OP-ESTR) Jefe: 30-70 (OP-ESTR) Category Managers: 80-20 (OP-ESTR)	

Cuántas son las personas dedicadas a la construcción y mantención de planogramas.	3
Qué herramienta utiliza actualmente para realizar planogramas. (Spaceman, Space planning, otra)	Spaceman
Carga de Trabajo	
Cuántas categorías de productos app. maneja la cadena.	Alrededor de 90
Cuál es la cantidad de sku's distintos por tienda.	Unos 12.000 como promedio
Qué porcentaje de sus categorías están planogramadas.	30%
Tiene la capacidad de mantenerlos actualizados a tiempo, con la constante entrada y salida de productos.	Al implementar el calendario de inclusiones se logra sostener, haciendo actualizaciones diferenciadas
Posee la información de espacios por tienda/categoría actualizados.	Si. Fue un gran trabajo inicial
Posee base de fotos y medidas de todos sus productos	Sí, del 80% de los productos de categorías planogramadas
Dinámica de trabajo actual	
Tiene capitanes de categoría. Si pudiera nombrar algunos	Sí: Unilever, Danone (Watts), CMCP, Nestlé, P&G, J&J, Biersdorf, Tucapel
Existe un objetivo de porcentaje de categorías a planogramar	No. Más que un % de categorías, es un % de la venta/contribución
Tiene un equipo de gestión en tienda. (para implementar)	No. La operación es responsable
Tiene mecanismos de medición y control de una implementación.	Básicos, con revisiones aleatorias
Servicio de tercero	
Ha trabajado el proceso Catman con apoyo de un tercero	Capitanes trabajando con empresa externa
Qué servicio tiene o ha tenido contratado	Capitanes trabajando con empresa externa
Qué problemas ve en este servicio	La triangulación puede generar demoras, además no podemos compartir toda la data (contribución) para la toma de decisiones
Qué mejoraría/agregaría	Tiempos de respuesta e imparcialidad absoluta

HALLAZGOS ENTREVISTAS RETAIL		ENTREVISTA 5	
<i>Tamaño y Capacidades de Equipo</i>		Subgerente regional surtido y exhibición. Supermercado	
Cómo se estructura el área de Catman en la compañía		La cantidad de personas varía según el país. Generalmente hay un jefe o Gerente, luego un coordinador para Surtido, y otro para exhibición, y debajo de ellos planners (Surtido) y planogramadores o analistas de layout (exhibición), y algún asistente en surtido para la parte administrativa de altas y bajas. Entonces dentro de surtido se trabaja en la administración y la optimización, y en exhibición se trabaja en macrolayout y microlayout.	
Cuántas personas son y con qué perfil profesional		El perfil son estudiantes universitarios avanzados o recibidos en administración de empresas, marketing, etc	
Puede definir cuánto tiempo gastan en tareas operativas (poco valor), versus análisis estratégicos		Esto depende de la facilidad de obtención de datos con la que cuenta la empresa. Si es simple y rápido obtener los datos, podría ser un 70/30 para análisis y tareas operativas, pero si es más complejo se podría llegar a un 50/50	
Cuántas son las personas dedicadas a la construcción y mantención de planogramas.		Tenemos países con 2 o 3 personas, y uno hasta con 7 personas para estas tareas. También se está explorando utilizar empresas externas para tercerizar esta tarea	
Qué herramienta utiliza actualmente para realizar planogramas. (Spaceman, Space planning, otra		Tenemos la mayoría con Spaceman (supermercados), o Space Planning en el caso de Easy	
<i>Carga de Trabajo</i>			
Cuántas categorías de productos app. maneja la cadena.		Aprox 200	
Cuál es la cantidad de sku's distintos por tienda.		Depende mucho del formato. En un supermercado xprox 20.000, en un hiper unos 30.000 aprox	
Qué porcentaje de sus categorías están planogramadas.		Aprox 90% de lo referido a abarrotes, limpieza y perfumería. De NonFood un porcentaje muy bajo (5 o 10%)	
Tiene la capacidad de mantenerlos actualizados a tiempo, con la constante entrada y salida de productos.		No están "online", puede que estén un 70% aproximado de actualizados	
Posee la información de espacios por tienda/categoría actualizados.		Generalmente sí. Hay mayor o menor gestión de este tema según el país / unidad	
Posee base de fotos y medidas de todos sus productos		Para Food si	
<i>Dinámica de trabajo actual</i>			
Tiene capitanes de categoría. Si pudiera nombrar algunos		Si. Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Colgate, Unilever, etc	

Existe un objetivo de porcentaje de categorías a planogramar	El objetivo es avanzar sobre NonFood, y mantener un porcentaje mayor de actualización sobre Food
Tiene un equipo de gestión en tienda. (para implementar)	Existe, pero no depende de Category, generalmente depende de Operaciones
Tiene mecanismos de medición y control de una implementación.	En Perú, están relevando mensualmente todo abarrotes, en 40 tiendas de Lima (10 x semana), se envía un reporte mensual. Se compara el planograma contra lo implementado en tienda.
Servicio de tercero	
Ha trabajado el proceso Catman con apoyo de un tercero	
Qué servicio tiene o ha tenido contratado	Tercerización de planogramas
Qué problemas ve en este servicio	Es complejo no tener a la gente que trabaja en constante contacto, se demora mucho tiempo en la revisión del trabajo del tercero
Qué mejoraría/agregaría	Agregaría gente del proveedor externo con un régimen de trabajo dentro de nuestras oficinas, donde la comunicación fluye mucho mejor.

HALLAZGOS ENTREVISTAS PROVEEDOR	ENTREVISTA 6 (Category KIMBERLY CLARK)
Tamaño y Capacidades de Equipo	
Cuántas categorías de producto comercializa.	5 categorías: pañales infantiles, toallas húmedas, protección femenina, pañales adultos, papel higiénico
Cuántos sku's distintos administra.	260 sku aprox.
En promedio cuantos productos nuevos tiene cada año. (sku's)	10 sku aprox.
Cuánto tiempo tarda en tener un producto nuevo en la góndola de su cliente.	Depende el calendario de cambio de planograma del cliente. Aproximadamente 1 mes en general.
Tiene definidos árboles de decisión para cada categoría	Sí
Tiene equipo o persona dedicada a Catman	Sí, una para Walmart, una para otros supermercados (Jumbo, Unimarc, Tottus), y otra para Farmacias y Perfumerías
Posee software de planogramación. Cuál. (Spaceman, Space plannig, otro)	Sí, Spaceman
Es o ha sido capitán de categoría de algún cliente	Sí, de Walmart en todas las categorías, y de los otros supermercados y farmacias al menos en 1 categoría por cliente.
Es la gestión de categoría un tema relevante en las negociaciones con su cliente.	Sí es muy importante, ya que es esta gestión ayuda en ambos lados y a mejorar la relación con el cliente.

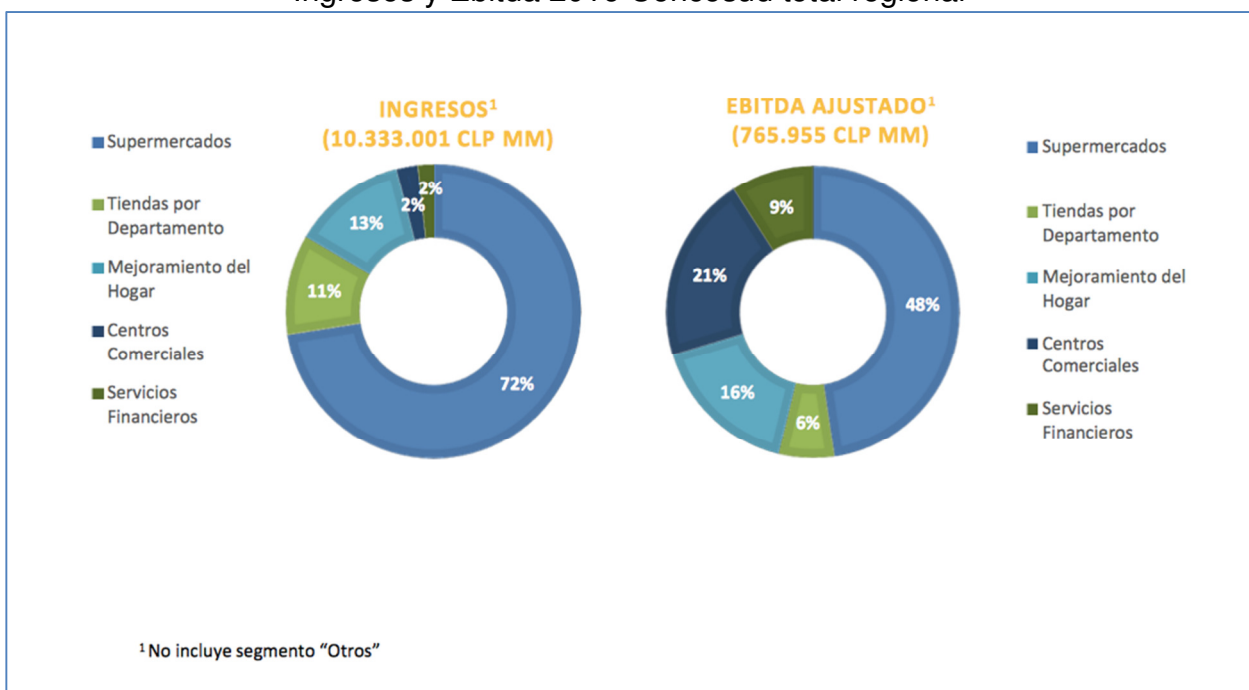
Realiza seguimiento a los planogramas del cliente para definir acciones	Sí, los planogramas están en constante revisión por ambos lados para verificar su implementación e influencia de los cambios que se realizan en cada uno.
Ha trabajado con alguna empresa externa para realizar Catman en algún cliente	No, todo se ve internamente en la empresa por área.
Qué servicio tiene o ha tenido contratado	N/A
Qué problemas ha tenido con este servicio	N/A
Qué mejoraría en él.	N/A

HALLAZGOS ENTREVISTAS PROVEEDOR	ENTREVISTADO 7 (Analista Category TMLUC)
<i>Tamaño y Capacidades de Equipo</i>	
Cuántas categorías de producto comercializa.	9: Bebidas instantáneas calientes, bebidas instantáneas frías, Nectar, Aceite, Pastas, Repostería, Saborizantes leche, Sopas instantáneas, Snack.
Cuántos sku's distintos administra.	200 app.
En promedio cuantos productos nuevos tiene cada año. (sku's)	15 en promedio
Cuánto tiempo tarda en tener un producto nuevo en la góndola de su cliente.	Aproximadamente un mes, pero para estar en el planograma al menos dos meses.
Tiene definidos árboles de decisión para cada categoría	Sí, se realizaron con empresa consultora TPG
Tiene equipo o persona dedicada a Catman	Sí, un analista de Category.
Posee software de planogramación. Cuál. (Spaceman, Space plannig, otro)	Spacemna
Es o ha sido capitán de categoría de algún cliente	Sí, de Jumbo en BIC (Café) y Pastas. Y de Tottus en BIF (Zuko y Livean)
Es la gestión de categoría un tema relevante en las negociaciones con su cliente.	Sí, el trabajo colaborativo facilita la venta y permite rentabilizar la categoría.
Realiza seguimiento a los planogramas del cliente para definir acciones	Sí, los gestores de tienda son los encargados de conseguir nuevos planogramas y el analista de category analiza si hay cambios de espacios asignados, entrada y salida de productos. Sobre todo con Walmart, que maneja planograma en todas sus categorías.
Ha trabajado con alguna empresa externa para realizar Catman en algún cliente	Sí, con TRF (para proyecto con Tottus) y Nielsen (para proyecto en Jumbo)

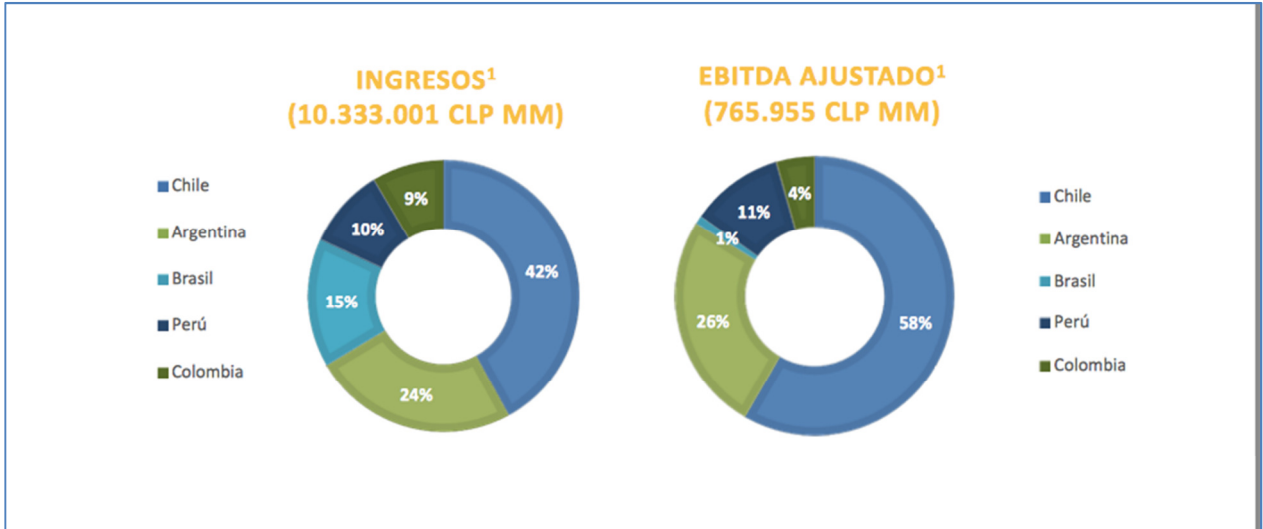
Qué servicio tiene o ha tenido contratado	Era el desarrollo completo de la categoría, incluyendo análisis de datos, clasificación de maestras, definición de árboles, planogramas e implementación.
Qué problemas ha tenido con este servicio	Es un proceso muy largo, la empresa consultora no tiene los conocimientos específicos de la categoría, el retail no tiene el tiempo necesario para avanzar más rápido.
Qué mejoraría en él.	Es necesario agilizar el proceso, si pasa demasiado tiempo es muy difícil concretar la implementación.

14.2 Anexo 2: Datos ingresos y Ebitda Cencosud 2016.

Ingresos y Ebitda 2016 Cencosud total regional



Ingresos y Ebitda 2016 Cencosud por país.



14.3 Anexo 3: Extracto clasificación de riesgo Walmart Chile 2016.

Solvencia	Dic. 2015	Sep. 2016
Perspectivas	AAA	AAA
	Estables	Estables

Detalle de las clasificaciones en Anexo

Indicadores Relevantes			
	Dic.14 ⁽¹⁾	Dic.15	Jun.16
Margen Operacional	5,2%	5,5%	4,8%
Margen Ebitda	8,0%	8,3%	7,6%
Rentabilidad Patrimonial	8,1%	19,1%	18,5%
Endeudamiento Total	1,0	0,9	0,8
Endeudamiento Financiero	0,3	0,2	0,2
Ebitda / Gastos Financieros	9,8	17,4	20,1
Deuda Finan. / Ebitda	1,9	1,3	1,3
Deuda Finan. Neta / Ebitda	1,5	1,0	1,1
Deuda Finan. Ajustada ⁽¹⁾ / Ebitda	3,5	2,7	2,7
FCNO / Deuda Financiera	55,0%	98,9%	120,6%

(1) Deuda financiera ajustada incorpora la deuda financiera con empresas relacionadas; (2) Estados financieros reformulados a raíz de la adquisición de Walmart Chile S.A. (ex Distribución y Servicios D&S S.A.).

Perfil de Negocio: Fuerte					
Principales Aspectos Evaluados	Débil	Vulnerable	Adecuado	Satisfactorio	Fuerte
Diversificación de negocios					
Industria cíclica y competitiva					
Sustento técnico de controlador					

Posición Financiera: Sólida					
Principales Aspectos Evaluados	Débil	Ajustada	Intermedia	Satisfactoria	Sólida
Endeudamiento y coberturas					
Liquidez					
Respaldo del controlador					

Fundamentos

La clasificación "AAA" asignada a Walmart Chile S.A. (Ex Inversiones Australes Tres S.A.) considera un perfil de negocios "Fuerte" y una posición financiera "Sólida". Asimismo, incorpora el fuerte apoyo económico y operativo de su controlador, Wal-Mart Store, Inc. (clasificado en "AA/Estables" en escala global).

Walmart Chile es líder en la industria nacional de supermercados. A junio de 2016, mantenía una operación con 358 tiendas, en diferentes formatos, con una superficie total de ventas de 910.000 m².

La compañía también participa en el segmento inmobiliario, a través de su filial Walmart Chile Inmobiliaria. Su objetivo es buscar ubicaciones clave para construcción de futuros locales, los que también desarrolla, mantiene y administra comercialmente.

El 1 de septiembre de 2016 se materializó el acuerdo alcanzado con las compañías de seguros Confuturo y CorpSeguros, vendiendo 10 centros comerciales "Espacio Urbano", por UF 17,2 millones, con el objetivo de focalizar recursos en el negocio *retail*.

Adicionalmente, la empresa participa en el negocio de *retail* financiero, principalmente mediante el otorgamiento de crédito a través su tarjeta Líder y, a contar de mayo de 2014, de la tarjeta Líder MasterCard. A diciembre de 2015, la consolidación de esta última les permitió alcanzar más de 1 millón de tarjetas vigentes (13% del mercado de entidades no bancarias), beneficiando a los clientes al poder acceder a una amplia red de aceptación nacional e internacional.

La incorporación de Wal-Mart Store, Inc. implicó un traspaso de marcas, sistemas y procesos por parte de matriz, permitiéndole obtener mayores eficiencias, ofrecer precios más convenientes y trabajar con marcas

propias. Asimismo, la concentración de los ingresos en el segmento *retail*, con foco en alimentos y mercadería, mitiga la sensibilidad de las operaciones a los ciclos económicos.

La elevada capacidad de generación de flujos de Walmart Chile, con un margen ebitda de 7,6% a junio de 2016, así como el soporte financiero entregado por su controlador a través de cuentas y préstamos intercompañía, ha derivado en acotadas necesidades de financiamiento. A junio de 2016, el stock de deuda financiera alcanzó más de \$426.000 millones, concentrada en préstamos bancarios de corto plazo, utilizados para financiar capital de trabajo. Al considerar la deuda financiera con relacionadas, este stock supera los \$906.000 millones. Así, el endeudamiento financiero ajustado se ubicó en 0,5 veces, beneficiando la cobertura de gastos financieros, que alcanzó 20,1 veces.

Adicionalmente, la compañía evidencia una robusta posición de liquidez, sustentada en su fuerte capacidad de generación de flujos y amplio acceso al mercado financiero.

Perspectivas: Estables

ESCENARIO BASE: Se espera que Walmart Chile continúe con su actual perfil financiero y de negocios. Lo anterior incorpora que la empresa mantenga el financiamiento de su plan de inversiones principalmente sustentado en los recursos generados internamente, de manera que sus *ratios* financieros permanezcan holgados.

Adicionalmente, está la expectativa respecto a que la matriz siga evidenciando un importante respaldo operacional y financiero.

ESCENARIO DE BAJA: Podría producirse en caso de que la compañía exhiba un deterioro estructural en sus indicadores, o al observarse un menor apoyo proveniente de su accionista controlador.

14.4 Anexo 4: Estado de Resultado 2016, Construmart.

Cuadro 9: Estado de Resultados Segmento Insumos para la Construcción

(Millones CLP)	4T16	4T15	Δ%	2016	2015	Δ%
Ingresos de Actividades Ordinarias	59.954	59.534	0,7%	243.559	231.656	5,1%
Costo de Ventas	(48.585)	(49.310)	(1,5%)	(200.962)	(192.654)	4,3%
Margen Bruto	11.369	10.224	11,2%	42.596	39.002	9,2%
<i>Margen Bruto (%)</i>	<i>19,0%</i>	<i>17,2%</i>		<i>17,5%</i>	<i>16,8%</i>	
Gastos de Administración (Sin Depreciación)	(9.230)	(8.727)	5,8%	(36.409)	(34.384)	5,9%
EBITDA	2.139	1.497	42,9%	6.188	4.618	34,0%
<i>Margen EBITDA (%)</i>	<i>3,6%</i>	<i>2,5%</i>		<i>2,5%</i>	<i>2,0%</i>	
Depreciación y Amortización	(761)	(752)	1,1%	(3.064)	(3.220)	(4,9%)
Otras Ganancias (Pérdidas)	82	3.303	(97,5%)	86	3.292	(97,4%)
Ingresos Financieros	1	12	(90,9%)	63	38	67,7%
Costos Financieros	(593)	(698)	(15,0%)	(2.506)	(3.106)	(19,3%)
Diferencias de Cambio	(80)	(70)	13,5%	18	(486)	(103,7%)
Resultados por Unidades de Reajuste	(178)	(635)	(72,0%)	(1.156)	(2.289)	(49,5%)
Resultados Financieros	(850)	(1.392)	(38,9%)	(3.581)	(5.843)	(38,7%)
Utilidad (Pérdida) Antes de Impuesto	611	2.656	(77,0%)	- 372	- 1.154	(67,8%)
Ingreso por Impuesto a las Ganancias	(1.219)	(1.587)	(23,2%)	(376)	(676)	(44,4%)
Utilidad (Pérdida) del Período de Operaciones Continuas	(608)	1.069	(156,9%)	(748)	(1.831)	(59,2%)
Ganancia (Pérdida) del Período	(608)	1.069	(156,9%)	(748)	(1.831)	(59,2%)

14.5 Anexo 5: Características y Cotización Planogram Builder



Features

Deployment and Infrastructure

- Subscription-based web-connected application for Windows PC's
- Quick and simple setup and updates at no extra cost
- Unlimited number of users with various access rights
- Metric and imperial units; English, French and Spanish interface
- Common cloud-based product database for all co-workers
- Collaborative features (project sharing, multi-user templates)
- User guide, email and phone support included with license

Planogram Creation

- User-friendly interactive Drag&drop operation
- Interactive real-time 2D and 3D planogramming
- Representation of products, POS and objects of any shape
- Adjustable fixtures (shelves, panels, slat walls, pegboard, etc.)
- Intelligent physical constraints such as snaps and collisions
- Specific placement rules for POS, shelf strips, dividers, etc.
- Products classified by category, brand, type, etc. with thumbnails

Business Intelligence

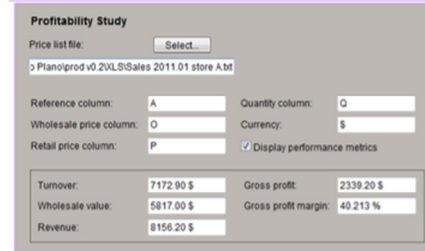
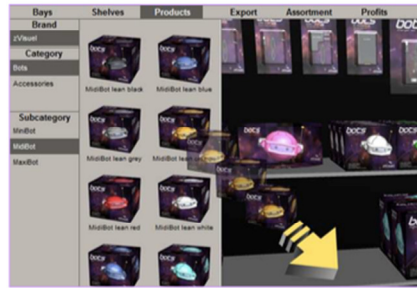
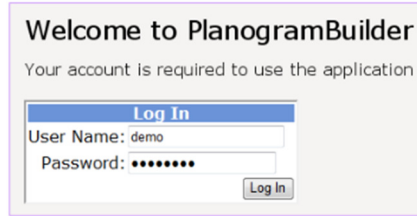
- Assortment suggestion based on your sales figures
- Real-time display of value and margin for items on shelf
- Projection of turnover and margin based on sales statistics
- Calculation of linear, surface and volume of products on shelf
- Schematic view with color coding for quick analysis

Viewing and Publishing

- Planogram reports in MS Office and Web compatible format
- Customizable product listings (choice of properties to list)
- Page layout, color and font options for reports
- High resolution images output ready for printing up to poster size
- 3D stereo viewing with anaglyph glasses

Content Management

- Built-in database editor to add and manage your products seamlessly
- Product classification, code, name, dimensions and custom properties
- Batch importing of products from spreadsheets and images
- Product and POS database local back-up and restore
- Planogram projects repository with title, date, user, etc.



Reference	Brand	Description	Quantity	Quantity	Reference	Reference	Reference	Calculated revenue	Calculated revenue
			Stock	% Aggregat	Stock	Revenue	Revenue		% Aggregat
1	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
2	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
3	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
4	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
5	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
6	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
7	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
8	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
9	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
10	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
11	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
12	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
13	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
14	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
15	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
16	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
17	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
18	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
19	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
20	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
21	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
22	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
23	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
24	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
25	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
26	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
27	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
28	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
29	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%
30	Planogram	Planogram	1	100%	1	100%	100%	100%	100%



Figura 14-1 Cotización Licencias Planogram Builder

PlanogramBuilder
Visual Merchandising Software

z·visuel

Manufacturing - Brands - Distribution
Soft Drinks
Britvic

Products Free Trial **Purchase** Support News Clients Company

Pricing & Ordering

Please use the form below to calculate your subscription cost and place your order

Your License & Pricing

Product	<input checked="" type="radio"/> PlanogramBuilder <input type="radio"/> PlanogramBuilder Light	Currency	USD	(\$) ²
License Type ¹	Commercial	Cost per User	867.45	(568527) ²
Number of Users	3	Cost all users	2602.35	(1705580) ²
Subscription Duration	1 year	Swiss VAT 8%	NA ³	NA ³
		Total Cost	2602.35	(1705580)²

1) see our contractual conditions for Academic and Charity restrictions
2) Costs in \$ are estimates only
3) Import/local taxes are your responsibility

Fuente: www.planogrambuilder.com

14.6 Anexo 6: Cotización equipos.

Figura 14-2 Cotización Teléfono Móvil y Plan Ilimitado

Apple
iPhone 6 de 32 GB

Pago mínimo inicial **\$149.990**

+ 18 cuotas de \$ 7.000

Plan **ILIMITADO**
en Gb, Minutos y SMS.

Plan + Equipo mensual
\$ 36.691
Primeros 12 meses contratando **online**

[Solicitar...]
[Ver más...]

2G 3G 4G LTE SAE compatible
APTO PARA TODAS LAS BANDAS DE LAS COMPAÑÍAS

Fuente: www.entel.cl

Figura 14-3 Cotización Notebook i7

Dell® Notebook Latitude 5470 Intel Core i7-6820HK
8GB 1TB 14" Windows 10 Pro Fibra de carbono
Código de Producto : ID 24203

Disponibilidad	Unidades	Precio Oferta Efectivo
Internet	1	\$ 699.990
Calama (Mall Plaza)	0	
Antofagasta	0	
Copiapó	0	
La Serena	0	
Viña del Mar	1	
Santiago		
- Ahumada	0	
- Agustinas	0	
- Las Condes	0	
- Los Leones	0	
- Manuel Montt	1	
- Mall Arauco Malpú	0	
- Mall Costanera Center	1	
- Mall Plaza Alameda	0	
- Mall Plaza Norte	0	
- Mall Plaza Oeste	0	
- Mall Plaza Vespucio	0	
- Puente Alto	0	
Rancagua	0	
Curico	0	
Talca	0	
Chillan	0	
Talcahuano (Mall Trébol)	0	
Concepción	0	
Los Angeles	0	
Temuco	0	
Valdivia	1	
Osorno	0	
Puerto Montt	0	

Precio Oferta
\$ 721.690

(*) Otros Medios de Pago

Precio Referencial
\$ 949.990

Cantidad : 1

AGREGAR AL CARRO

AGREGAR A LA COTIZACIÓN

DESPECHO GRATIS A TODAS NUESTRAS TIENDAS

Fuente: www.pcfactory.cl

14.7 Anexo 7: Cotización web corporativa.

Figura 14-4 Cotización Construcción web corporativa

WebManager
Presupuesto

Plan Avanzado

\$550.000.-
+ IVA / pago único

con CMS Wordpress

sitio web Responsivo

El diseño del sitio web contempla:

Hasta 20 páginas*

100 imágenes**

El servicio profesional de diseño de un sitio web incluye:
Asesoría, programación, desarrollo y habilitación, se entrega 100% operativo y el diseño es a la medida.

*Se contabiliza como página o plantilla cada vez que se hace link y se dirige a una página con contenido nuevo.

**Se contabiliza como imágenes: fotos, iconos, gráficos, logos, adjuntos (PDF, Excel, Word, .PPT), audios, videos.

Fuente: Cotización solicitada en www.webmanager.cl

14.8 Anexo 8: Flujos de caja.

FLUJO DE CAJA SIN APALANCAMIENTO						
Impuesto		27%	27%	27%	27%	27%
Año		2018	2019	2020	2021	2022
Periodo	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos		5.525,52	6.078,07	7.949,33	8.744,26	9.618,69
(-) Egresos		-5.327,17	-5.327,17	-5.959,14	-5.959,14	-5.959,14
(=) Margen		198,35	750,90	1.990,19	2.785,12	3.659,55
(-) Depreciación		-28,05	-28,05	-32,41	-30,54	-30,54
(-) Valor libro						-39,27
(+) Valor residual						37,78
(-) Interes crédito CP						
(-) Interes crédito LP						
(-) Pérdida del Ejercicio						
(=) Utilidad antes de impuesto		170,30	722,85	1.957,77	2.754,58	3.627,51
(-) Impuesto 27%		-45,98	-195,17	-528,60	-743,74	-979,43
(=) Utilidad después de impuesto		124,32	527,68	1.429,17	2.010,84	2.648,08
(+) Pérdida del Ejercicio						
(+) Depreciación		28,05	28,05	32,41	30,54	30,54
(+) Valor libro						39,27
(+) Crédito CP						
(+) Crédito LP						
(-) Amortización crédito CP						
(-) Amortización crédito LP						
(-) Inversión	-1.441,47					
(+/-) Capital de trabajo	-1.143,75					1.143,75
(=) FLUJO DE CAJA	-2.585,22	152,37	555,73	1.461,59	2.041,39	3.861,64
(=) FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-2.585,22	134,40	432,38	1.003,07	1.235,76	2.061,97
(=) FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-2.585,22	-2.450,82	-2.018,44	-1.015,37	220,38	2.282,35
TASA DESCUENTO	13,37%					
VAN	2.282,35					
TIR	33,62%					
PAYBACK	4					

FLUJO DE CAJA 50% FINANCIAMIENTO						
Impuesto		27%	27%	27%	27%	27%
Año		2018	2019	2020	2021	2022
Periodo		0	1	2	3	4
(+) Ingresos		5.525,52	6.078,07	7.949,33	8.744,26	9.618,69
(-) Egresos		-	-	-	-	-
		5.327,17	5.327,17	5.959,14	5.959,14	5.959,14
(=) Margen		198,35	750,90	1.990,19	2.785,12	3.659,55
(-) Depreciación		-28,05	-28,05	-32,41	-30,54	-30,54
(-) Valor libro						-39,27
(+) Valor residual						37,78
(-) Interés crédito CP						
(-) Interés crédito LP		-40,07	-32,90	-25,33	-17,34	-8,90
(-) Pérdida del Ejercicio						
(=) Utilidad antes de impuesto		130,22	689,95	1.932,44	2.737,24	3.618,60
(-) Impuesto 27%		-35,16	-186,29	-521,76	-739,05	-977,02
(=) Utilidad después de impuesto		95,06	503,66	1.410,68	1.998,18	2.641,58
(+) Pérdida del Ejercicio						
(+) Depreciación		28,05	28,05	32,41	30,54	30,54
(+) Valor libro						39,27
(+) Crédito CP						
(+) Crédito LP	720,74					
(-) Amortización crédito CP						
(-) Amortización crédito LP		-128,98	-136,16	-143,73	-151,72	-160,15
(-) Inversión	-	1.441,47				
(+/-) Capital de trabajo	-	1.143,75				1.143,75
(=) FLUJO DE CAJA	-	1.864,48	-5,87	395,56	1.299,37	1.877,01
(=) FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-	1.864,48	-5,18	307,76	891,74	1.136,25
(=) FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-	1.864,48	1.869,66	1.561,90	-670,16	466,09
TASA DESCUENTO		13,37%				
VAN		2.439,07				
TIR		40%				
PAYBACK		4				

FLUJO DE CAJA 75% FINANCIAMIENTO						
Impuesto		27%	27%	27%	27%	27%
Año		2018	2019	2020	2021	2022
Periodo		0	1	2	3	4
		5				
(+) Ingresos		5.525,52	6.078,07	7.949,33	8.744,26	9.618,69
(-) Egresos		-	-	-	-	-
		5.327,17	5.327,17	5.959,14	5.959,14	5.959,14
(=) Margen		198,35	750,90	1.990,19	2.785,12	3.659,55
(-) Depreciación		-28,05	-28,05	-32,41	-30,54	-30,54
(-) Valor libro						-39,27
(+) Valor residual						37,78
(-) Interes crédito CP						
(-) Interes crédito LP		-60,11	-49,35	-38,00	-26,01	-13,36
(-) Pérdida del Ejercicio						
(=) Utilidad antes de impuesto		110,19	673,50	1.919,78	2.728,57	3.614,15
(-) Impuesto 27%		-29,75	-181,84	-518,34	-736,71	-975,82
(=) Utilidad después de impuesto		80,44	491,65	1.401,44	1.991,85	2.638,33
(+) Pérdida del Ejercicio						
(+) Depreciación		28,05	28,05	32,41	30,54	30,54
(+) Valor libro						39,27
(+) Crédito CP						
(+) Crédito LP	1.081,10					
(-) Amortización crédito CP						
(-) Amortización crédito LP		-193,48	-204,23	-215,59	-227,58	-240,23
(-) Inversión	-1.441,47					
(+/-) Capital de trabajo	-1.143,75					1.143,75
(=) FLUJO DE CAJA	-1.504,12	-84,99	315,47	1.218,26	1.794,82	3.611,66
(=) FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-1.504,12	-74,97	245,45	836,08	1.086,50	1.928,49
(=) FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-1.504,12	1.579,08	1.333,63	-497,56	588,94	2.517,43
TASA DESCUENTO	13,37%					
VAN	2.517,43					
TIR	44%					
PAYBACK	4					