



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS PARA LAS TIENDAS PROPIAS DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CAROLINA ANDREA CARRASCO VÁSQUEZ

PROFESOR GUÍA:

JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

RENÉ ESQUIVEL CABRERA

CLAUDIO SUAREZ VICENCIO

SANTIAGO DE CHILE

2018

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial  
**POR:** Carolina Carrasco Vásquez  
**FECHA:** 18/01/2018  
**PROFESOR GUÍA:** Juanita Gana

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS  
PARA LA TIENDAS PROPIAS DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA.

Este proyecto de título se llevará a cabo en una empresa de tecnología reconocida a nivel mundial, que tiene una subsidiaria en Chile. Específicamente el proyecto se realizará en la gerencia de tiendas propias de la división IM, que maneja 4 categorías de productos, teléfonos, tablet, accesorios y wearables.

Se desarrollará un sistema de control de gestión de categorías para las tiendas propias, debido a que presentan un crecimiento en el año 2016 y 2017 por la cantidad de nuevas tiendas que se están abriendo. Este plan de expansión hace que la información disponible sea mucho más grande y que los ejecutivos que se encargan de abastecer a las tiendas tengan menos tiempo, debido a la mayor cantidad de tiendas que atender, por lo que se necesita un sistema de control de gestión para ir monitoreando el rendimiento de las categorías y ver si cumplen con la estrategia de la empresa.

El desarrollo de este sistema de control de gestión se basa en la administración de categorías, que forma parte de la gestión de retail.

La metodología consiste en 8 pasos, donde los más importantes son entregarle a cada categoría un rol, que se obtiene de la información de ventas de las categorías. Estos roles son: destino, rutina, conveniencia y estacionalidad. Estos roles se identifican al realizar un gráfico de participación en boletas vs la participación en ventas. El rol destino fue asignado a la Serie 1 de teléfonos, que es la encargada de generar el tráfico en la tienda, debido a que es la que tiene más presencia en boletas y la más elevada participación en ventas. El rol de rutina corresponde a las categorías de carcasas de teléfonos, audífonos y cargadores. Este rol apunta a la gente que compra periódicamente para reponer estos artículos. El rol de conveniencia es para la Serie 3, que es la que entrega el valor agregado al consumidor, debido a sus especificaciones. El rol de especialidad es para el resto de las categorías.

El siguiente paso, es elegir los indicadores relevantes para monitorear las categorías, se escogió como indicador estratégico las ventas, un indicador táctico para todas las categorías como el margen bruto y un indicador específico para cada una que tenga relación con la estrategia que va adoptar.

El último paso, es desarrollar un panel de control simple para colocar esta información, que sea amigable para los usuarios.

La aplicación de este sistema de control de gestión puede llegar a aumentar las ventas de las tiendas en un 4%.

# TABLA DE CONTENIDO

1.	Antecedentes generales .....	4
1.1	La Organización .....	4
1.1.1	Rubro .....	4
1.1.2	Misión y Visión .....	4
1.1.3	Productos y/o Servicios.....	5
1.1.4	Mercado chileno en la telefonía móvil .....	6
1.1.5	Clientes y/o usuarios.....	7
1.1.6	Organigrama .....	10
2.	Descripción del proyecto.....	15
2.1	Área de trabajo .....	15
2.1.1	Concepto de Tiendas Propias.....	15
2.1.2	Apertura de Nuevos Puntos de Venta de las Tiendas Propias. ....	18
2.1.3	Decisiones periódicas para la gestión de tiendas propias.....	19
2.2	Identificación de la oportunidad.....	20
3.	Objetivos.....	24
3.1	Objetivo general .....	24
3.2	Objetivos específicos.....	24
4.	Marco Conceptual.....	25
5.	Metodología .....	29
6.	Alcances .....	33
7.	Desarrollo Metodológico .....	34
7.1	Definición de las categorías .....	34
7.2	Rol de la Categoría.....	37
7.3	Evaluación de la categoría .....	39
7.4	Metas de la Categoría .....	41
7.4.1	Indicadores.....	41
7.4.2	Estrategia de la categoría .....	43
7.4.3	Metodología para el cálculo de metas.....	45
7.4.4	Cuadro de mando .....	48
7.5	Tácticas de la categoría .....	51
7.6	Plan de Implementación .....	52
8.	Conclusiones .....	55

9.	Bibliografía.....	57
10.	Anexos.....	58
10.1	Superficie de cada tienda propia.....	58
10.2	Ventas 2016 tiendas cliente 1.....	59
10.3	Ventas 2016 tiendas Cliente 3.....	60
10.4	Ventas 2016 tiendas Cliente 2.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1:	Market Share Telefonía Acumulado 2017 en Chile.....	7
Figura 2:	Ventas semanales por cliente 2016.....	9
Figura 3:	Organigrama de Subsidiaria Chilena.....	10
Figura 4:	Organigrama de la división Integrated Mobile.....	12
Figura 5:	Organigrama del departamento Ventas Retail.....	13
Figura 6:	Ventas 2016 de una selección de tiendas propias de la marca por semana.....	16
Figura 7:	Ventas 2016 de los Kioscos por semana.....	17
Figura 8:	Proceso de Administración de Categorías.....	29
Figura 9:	Participación en ventas vs Participación en Folio.....	37
Figura 10:	Ampliación de gráfico Participación en boletas vs Participación en ventas.....	38

Tabla 1:	Participación en ventas de cada retail en el acumulado de ventas de la subsidiaria en el año 2017.....	8
Tabla 2:	Participación en ventas de clientes que manejan tiendas propias en el acumulado 2017.....	9
Tabla 3:	Cantidad de puntos de ventas por cliente.....	16
Tabla 4:	Cantidad de SKU por categoría año 2016.....	20
Tabla 5:	Comparación de indicadores en 2 tiendas similares en el año 2016.....	22
Tabla 6:	Estrategia de la categoría.....	31
Tabla 7:	Tácticas de la categoría.....	32
Tabla 8:	Resumen de categorías definidas y pertenencia a su macrocategoría.....	36
Tabla 9:	Evaluación de categorías.....	40
Tabla 10:	Resumen de la estrategia de cada categoría.....	45
Tabla 11:	Participación de cada tienda.....	47
Tabla 12:	Vista estratégica de indicadores para las categorías.....	49
Tabla 13:	Vista táctica de indicadores para las categorías.....	49
Tabla 14:	Vista táctica de indicadores especializados para las categorías.....	50
Tabla 15:	Vista estratégica de categorías para la tienda Florida Center.....	50
Tabla 16:	Vista estratégica de categorías para la tienda Tobalaba.....	51

# 1. ANTECEDENTES GENERALES

---

## 1.1 LA ORGANIZACIÓN

### 1.1.1 Rubro

La empresa de tecnología de origen asiático, se dedica a fabricar distintas líneas de productos, los que se agrupan principalmente en dos áreas, la primera es Consumer Electronics (CE), que abarca los productos electrodomésticos como lavadoras, televisores, hornos microondas, refrigeradores, entre otros; y la segunda es Integrated Mobile (IM), que contiene 4 categorías, telefonía, tablet, accesorios de telefonía y wearables, agrupándose en esta última todos los productos que se pueden conectar al smartphone, por ejemplo, lentes de realidad virtual (VR), relojes y cámaras portátiles.

Para la empresa, el área IM generó ingresos por 3,3 millones de unidades monetarias en el año 2014, mientras que la división CE aportó a la marca la suma de 84,4 millones de unidades monetarias<sup>1</sup>.

En lo que respecta a la organización a nivel mundial de la compañía, esta cuenta con subsidiarias ubicadas en distintos países estratégicos, con el objetivo de manejar la marca y la distribución de sus productos en cada país, además de los países contiguos que no cuentan con una subsidiaria.

En el caso particular de Chile, la subsidiaria es la encargada de abastecer a los distintos comercios de Chile con sus productos, pero también se encarga de manejar los procesos de abastecimiento de Bolivia y Perú. En estos últimos países, la demanda de productos aún no justifica la apertura de una subsidiaria.

En el mercado chileno, la marca ha desarrollado fuertemente la venta de las categorías pertenecientes a IM, particularmente telefonía y tablets, en las que ocupa el primer lugar en el mercado nacional en el año 2016, así como en lo que corre del año 2017. Sólo en un mes llegan a facturar 9.7 millones de unidades monetarias en telefonía y 0,5 millones de unidades monetarias en tablets, lo que ratifica la preponderancia de la categoría de telefonía para la compañía en Chile.

### 1.1.2 Misión y Visión

Esta empresa de tecnología tiene una visión que es la misma para todas las filiales del mundo, en la que declara lo siguiente:

*“Inspirar al mundo, crear al futuro”*

Mientras que, la misión de la empresa, que es la misma para todas las subsidiarias, es la siguiente:

---

<sup>1</sup> Las unidades monetarias corresponden a una transformación de los montos reales, con el fin de satisfacer la confidencialidad de la información. De ahora en adelante se utilizará la sigla UM.

*“Inspirar al mundo con tecnologías, productos y diseños innovadores que enriquezcan las vidas de las personas y contribuyan a un futuro sustentable y socialmente responsable.”*

Además, estipulan una ruta de objetivos tácticos y estratégicos que esperan lograr al llegar al año 2020, divididos en dos partes, uno cuantitativo y otro cualitativo. Siendo en el objetivo cuantitativo, la meta más relevante alcanzar un nivel de ventas que la convertiría en la industria N°1 de TI a nivel mundial y una de las cinco empresas más importantes del mundo, Mientras que, en lo cualitativo, apuestan por ser una empresa innovadora y respetada, con foco en atraer a los mejores talentos del mundo.

### **1.1.3 Productos y/o Servicios**

La empresa abastece a sus clientes de una gama amplia de categorías con distintos productos, cómo televisores, audio, monitores, refrigeradores, lavadoras, hornos microondas, purificadores de aire, teléfonos, tablet, accesorios y wearables. Siendo para la subsidiaria chilena, las categorías de IM las más importantes debido a la participación en ventas que tienen dentro de la empresa.

En la división IM, se manejan 4 tipos de categorías, teléfonos, tablets, accesorios y wearables. La principal categoría es telefonía que agrupa todos los teléfonos inteligentes, que se subdivide en grupos según la relación precio y prestaciones que brindan, esta división se da en formato de series de teléfonos que se actualizan a través de los años.

La categorización que utiliza la empresa para telefonía comienza con los teléfonos Mid-Low, que tienen un rango de precios desde las 19,5 UM hasta las 39 UM, siguiéndole los Mid High, con un rango de precios es entre 39 UM y 78 UM, el siguiente es High con precios entre las 78 UM y 156 UM, y la última, es la categoría Premium que corresponde a precios sobre 156 UM. Esta última categoría, que contiene los teléfonos más populares e insignes de la empresa, vendió en promedio 1,7 millones de unidades monetarias semanales en lo que van del año 2017<sup>2</sup>.

La segunda categoría que manejan en esta división es tablets, que resulta ser un híbrido entre un computador y un teléfono, ya que tiene muchas funciones que tiene un teléfono, pero con un tamaño de pantalla más grande, pero más pequeños que una laptop. Hoy en día, el foco de esta categoría son los productos 2 en 1, de manera tal que según requiera el consumidor puede utilizarlos en solitario o transformarlo con accesorios en un notebook. Para esta categoría, también existe la subdivisión Premium, que corresponde a los equipos con un valor mayor a 98 UM. En esta categoría, se vendieron en promedio 117.000 unidades monetarias semanales en el año 2017.

La tercera categoría, accesorios, tiene una variedad de productos para acompañar la venta de un teléfono o una tablet, por ejemplo, las carcasas para proteger estos dispositivos, audífonos, cargadores para el automóvil, láminas protectoras, parlantes, entre otros. En las tiendas propias de la marca se vendieron

---

<sup>2</sup> Información extraída de informes confidenciales de la empresa.

aproximadamente 31.250 unidades monetarias semanales de estos productos en el año 2017.

Por último, la cuarta categoría es wearables, que se refiere a los dispositivos que logran conectarse con el teléfono y se crea un ecosistema interconectado entre ambos dispositivos, como es el caso del reloj inteligente (smartwatch), lente de realidad virtual (VR), cámara portátil y audífonos de conexión inalámbrica. Las tiendas propias, venden en promedio 12.500 unidades monetarias semanales en productos de esta categoría.

Además, la subsidiaria ofrece servicio técnico, donde se reparan los dispositivos con problemas de software o hardware. Estos productos pueden haber sido adquiridos tanto en las tiendas propias como en el retail, una vez que ya han pasado por los filtros previos de la empresa de retail y esta no ha sido capaz de resolver el problema. En conjunto, en ciertas tiendas propias de la marca, se mantiene un área de “Service” para responder inmediatamente a los problemas de los clientes que lleven su dispositivo.

#### **1.1.4 Mercado chileno en la telefonía móvil**

En cuanto al mercado chileno de la tecnología, día a día van apareciendo nuevos actores que entran a competir a esta industria. En el caso de telefonía, que es el mercado donde la división IM tiene su foco, existe una gran cantidad de actores, como Samsung, LG, Huawei, Motorola, Lenovo, Apple, Alcatel, entre otros.

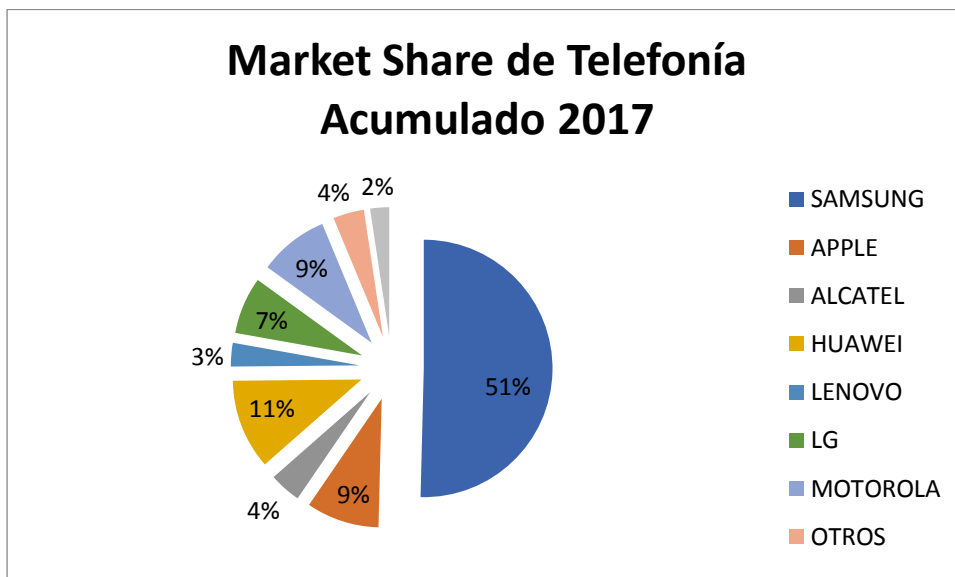
Además, se acaba de integrar un nuevo actor al mercado chileno, de gran renombre, que es Xiaomi, una marca china. Esta última trae a la industria productos con buenas características técnicas a un precio más accesible, por lo que las grandes marcas se ven preocupadas por su pronta entrada, la que materializará a través de Falabella<sup>3</sup>.

La cuota de participación dentro del mercado de equipos telefónicos de cada una de estas marcas se aprecia en la Figura 1. En esta, se aprecia que Samsung lidera largamente el mercado, llevándose más del 50% de las ventas, seguido de forma lejana por Huawei con un 11%. Un caso especial es Apple con un 9% de la venta, pero que se concentra en teléfonos de alto valor, a diferencia de las demás empresas que poseen una vasta gama de productos de distintos precios.

---

<sup>3</sup> En Hites ya comenzaron a vender teléfonos Xiaomi, pero en unidades limitadas.

Figura 1: Market Share Telefonía Acumulado 2017 en Chile.



Fuente: Elaboración propia basado en informe confidencial de GFK Adimark para la empresa.

Este mercado es muy atractivo, debido a la constante actualización de los productos y a la demanda de los usuarios por características innovadoras en sus smartphones. Además, se ve un crecimiento en el mercado premium, por lo que existe un gran interés por parte de las empresas en apuntar a este segmento.

Las tasas de crecimiento de este mercado siguen siendo elevadas. En el año 2017 se observa un crecimiento del 11,4% del mercado de teléfonos móviles, en comparación con el año 2016, y para el año 2018 se espera que este mercado llegue a crecer un 6%. En cambio, el mercado de tablet en el año 2017 se aprecia un decrecimiento del 10% en comparación con el año 2016<sup>4</sup>.

### 1.1.5 Clientes y/o usuarios

Para la subsidiaria existe una diferencia entre clientes y usuarios, ya que sus clientes son las tiendas que distribuyen sus productos a los consumidores finales, que en este caso corresponde a las empresas que venden al por menor y a los distribuidores oficiales de la marca, que manejan las tiendas propias. Es la dirección de ventas Retail quién administra la relación con los diferentes clientes.

La compañía tiene 3 tipos de clientes. En primer lugar, están las diferentes tiendas de retail, Falabella, Ripley, Paris, ABCDIN, Hites, Johnson's, Corona, Wallmart, Tottus, Jumbo, Pc Factory y La Polar. De estos clientes, el más importante para la subsidiaria es Falabella, debido al monto de facturación semanal de productos que vende de la marca, que corresponde a un monto promedio aproximado de 394.000 unidades monetarias a la semana sólo en la categoría de telefonía durante el año 2017.

<sup>4</sup> Información de proyecciones del mercado confidenciales de la empresa.



En la Tabla 1 se observa el porcentaje promedio de contribución a las ventas de la subsidiaria de cada uno de estos clientes durante el año 2017.

*Tabla 1: Participación en ventas de cada retail en el acumulado de ventas de la subsidiaria en el año 2017.*

<b>Cliente</b>	<b>Participación en Ventas</b>
<b>Falabella</b>	19%
<b>Paris</b>	12%
<b>Ripley</b>	10%
<b>ABCDin</b>	16%
<b>La Polar</b>	6%
<b>Hites</b>	6%
<b>Jumbo</b>	1%
<b>Walmart</b>	5%
<b>PC Factory</b>	2%
<b>Tottus</b>	1%
<b>Johnson's</b>	4%
<b>Corona</b>	3%

*Fuente: Elaboración propia basado en información confidencial del área Sales Support de la empresa.*

En segundo lugar, están las empresas operadoras de telecomunicaciones: Entel, Claro, Movistar y WOM. Estas compran principalmente smartphones, que luego venden en sus tiendas o en el retail con el servicio correspondiente. Dado esto, la subsidiaria chilena debe asegurar la entrega de los productos a estas empresas con mayor anticipación, para que se pueda realizar la homologación e instalar sus aplicaciones propias.

En último lugar, existen las tiendas llamadas “propias” que no son controladas en un 100% por la empresa, sino que pertenecen a otra compañía que firma un contrato de distribuidor oficial de la marca y tiene también la responsabilidad de operar las tiendas propias. Si bien estos distribuidores comercializan principalmente productos de la marca, también tienen permiso para comercializar otras marcas, pero sólo en el caso de productos que la empresa no produzca, por ejemplo, una tarjeta de memoria externa.

En el caso de Chile, existen 3 clientes que manejan las tiendas propias de la marca: cliente 1, cliente 2 y cliente 3 y el aporte a las ventas totales de la subsidiaria se resume en la Tabla 2.

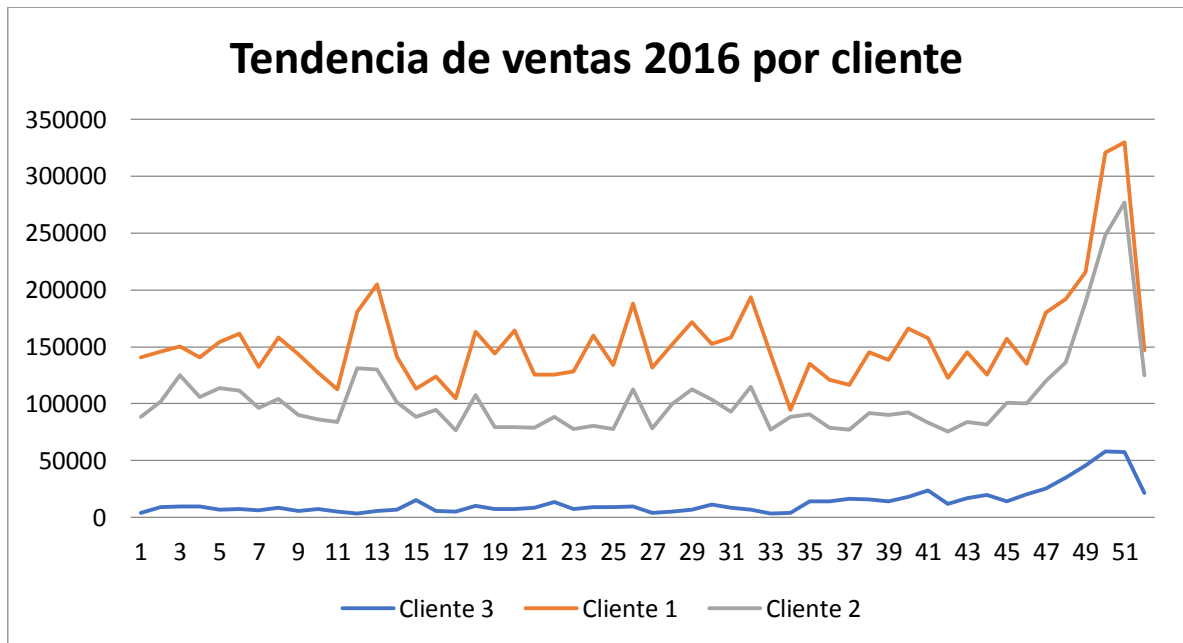
Tabla 2: Participación en ventas de clientes que manejan tiendas propias en el acumulado 2017.

Cliente	Participación en Ventas de la subsidiaria
<b>Cliente 1</b>	8%
<b>Cliente 2</b>	6%
<b>Cliente 3</b>	2%

Fuente: Elaboración propia basada en la información confidencial entregada por el área Sales Support de la empresa.

Cada cliente tiene una participación distinta dentro de las ventas totales de este tipo de clientes como se pudo observar en la Tabla 2. Asimismo, en la Figura 2, se puede apreciar la diferencia de desempeño entre los 3 clientes a lo largo del año 2016. Esta se puede explicar por la cantidad de años que cada cliente lleva operando las tiendas de la marca y la cantidad de puntos de ventas que poseen. De acuerdo a las ventas que tiene cada uno, el cliente 1 es el que más contribuye, luego le sigue el cliente 2, para terminar con el cliente 3.

Figura 2: Ventas semanales por cliente 2016.



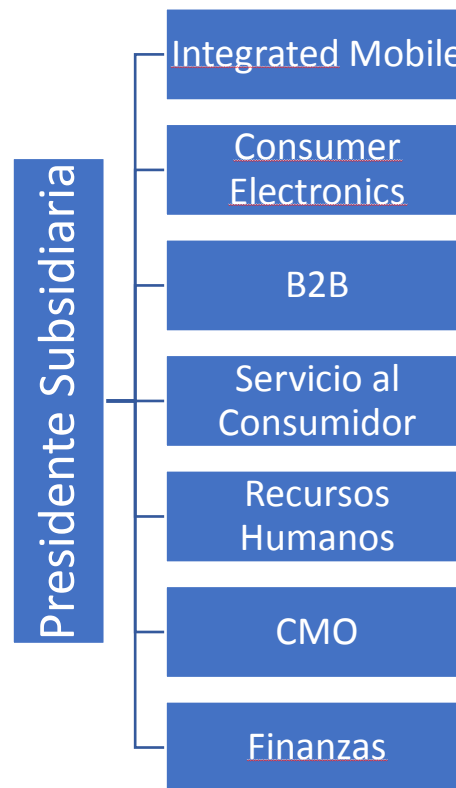
Fuente: Elaboración propia basada en información de Retail PRO.

Finalmente, los usuarios de la marca son todas las personas que compran a algunos de los clientes mencionados anteriormente, ya que son los que utilizan el producto.

### 1.1.6 Organigrama

Desde Head Quarter, es decir, la oficina central de la compañía, se designa el presidente de cada subsidiaria, el que en la mayoría de los casos resulta ser de la misma nacionalidad que la empresa. De esta autoridad dependen los vicepresidentes de cada división, las que conforman la estructura organizacional de la empresa. La estructura de la subsidiaria chilena se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Organigrama de Subsidiaria Chilena.



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Gerente de tiendas propias.

Cada una de las divisiones tiene una función dentro de la empresa

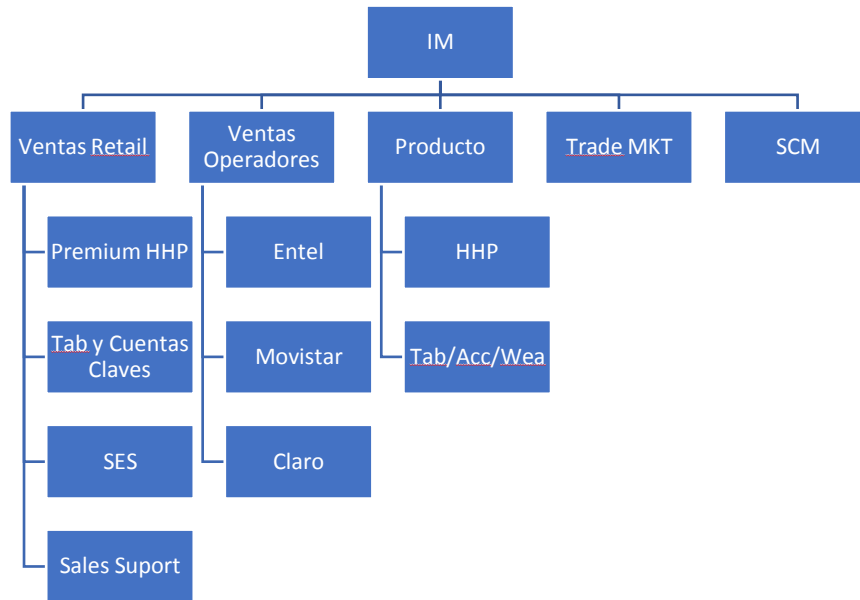
- **Integrated Mobile:** Se encarga de manejar las categorías de telefonía, tablet, accesorios y wearables.
- **Consumer Electronics:** Es la encargada de manejar las categorías de Línea Blanca, TV y Audio.

- **B2B:** Se encarga de hacer negocios específicos con otras empresas, dado que ellos necesitan una gran cantidad de productos a un precio especial y esta división sólo maneja monitores e impresoras.
- **Servicio al consumidor:** Esta división ve los reclamos que llegan de los consumidores y también se encargan de arreglar desperfectos técnicos de los teléfonos que llegan desde el retail y de las tiendas propias.
- **Recursos Humanos:** Se encarga de gestionar el recurso humano de la empresa, contratando, gestionando beneficios, realizando eventos para el personal, proveyendo los artículos que necesitan los empleados para trabajar, entre otros.
- **CMO:** Esta área se encarga del Marketing de la empresa, en otras palabras, gestiona la marca.
- **Finanzas:** Se encarga de ordenar las finanzas de la empresa y de revisar en qué se va gastando el presupuesto de la compañía en las diferentes actividades que tienen durante el año. También, se encarga de pagar los sueldos a los empleados y de pagar los servicios que solicita a otras empresas.

Todas las divisiones, hacen su aporte para lograr que las operaciones de la compañía se lleven a cabo. En la memoria anual, se aprecia que la división de Consumer Electronics es la que se lleva la mayor cantidad de ingresos por sobre Integrated Mobile. En el caso chileno esto ocurre de forma diferente, donde la división IM aporta el 70% de los ingresos de la subsidiaria, mientras que CE aporta el otro 30% de los ingresos.

Como el proyecto se realizará en una de las áreas de IM, es necesario comprender cómo se encuentra organizada esta división. La estructura organizacional de IM se muestra en la Figura 4.

Figura 4: Organigrama de la división Integrated Mobile



Fuente: Elaboración propia en base a información de Gerente de tiendas propias.

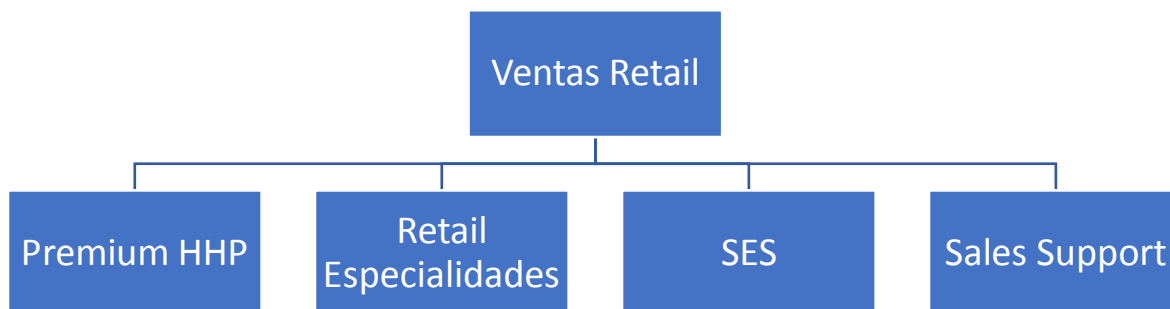
Los 5 departamentos tienen distintas funciones que ayudan a cumplir el objetivo de la división, estas son las siguientes:

- **Ventas Retail:** Se encarga de vender las cuatro categorías de IM a los diferentes clientes y de mantener la relación de negocios con ellos.
- **Ventas Operadores:** Esta área se encarga de vender y de la relación con los Operadores de teléfonos, como Claro, Entel, Movistar y WOM.
- **Producto:** Son los encargados de dar a conocer los nuevos productos que llegan al mercado y de entregar el presupuesto para realizar promociones en cada categoría.
- **Trade MKT:** Se encargan de revisar que las exhibiciones de los productos se encuentren en buenas condiciones. Además de revisar que la publicidad que se encuentra en las tiendas esté acorde a los requerimientos de la empresa.
- **SCM:** Son los encargados de recibir las órdenes de compra de los clientes, procesarlas y enviarlas a bodega. También se encargan de unir los pedidos de todos los clientes para solicitar las unidades a la fábrica y se encargan de la cantidad efectiva de productos que llegará a Chile para avisar al área comercial si es que no llegan todas las unidades solicitadas.

Dado que el proyecto se realizará en el departamento de ventas retail, específicamente en la gerencia de tiendas propias, se revisará la estructura de este departamento para comprender que funciones realizan cada una de las gerencias y su relevancia para el negocio.

La estructura organizacional de ventas retail se muestra en la Figura 5.

Figura 5: Organigrama del departamento Ventas Retail



Fuente: Elaboración propia en base a información de Gerente de tiendas propias.

Las funciones que tiene cada una de las gerencias son las siguientes:

- **Premium HHP:** Esta área se encarga de atender a las cuentas más importantes para la compañía, que corresponden a Falabella, Ripley, Paris, ABCDin y Corona. Tienen 4 KAM<sup>5</sup> para manejar cada una de las cuentas, con la excepción de que quien maneja la cuenta de Ripley también debe manejar Corona. En conjunto con estos 4 KAM, también hay un quinto KAM, pero es el que provee de accesorios y wearables a los mismos clientes.
- **Retail Especialidades:** Esta gerencia tiene un KAM dedicado a vender tablet a las 4 cuentas más grandes, las mismas que en el caso anterior: Falabella, Ripley, Paris y ABCDin. Luego existen 3 KAM que se encargan de vender tablets y teléfonos a las cuentas más pequeñas: uno de ellos atiende las cuentas de Hites y PC Factory, otro atiende a Johnson's y La Polar, y el último KAM se preocupa de Tottus, Walmart y Jumbo. Adicional a estos KAM, existe un KAM Assistant que ayuda con los temas operativos que genera manejar a todos estos clientes.
- **Tiendas propias:** Esta gerencia es la que se encarga de atender a los 3 distribuidores oficiales de la marca en Chile, es decir, los que manejan las tiendas propias de la marca. Para abastecerlos con productos, cuentan con un KAM para atender a los 3 distribuidores manejando la categoría de telefonía y un segundo KAM que también atiende a los 3 distribuidores, pero manejando las categorías de tablets, accesorios y wearables. Además, existe un Jefe de Operaciones de las tiendas, cuya función es ir

<sup>5</sup> KAM es la sigla de Key Account Manager y se refiere al encargado de la cuenta, quién se reúne con la contraparte para acordar las unidades que desea pedir a la fábrica de cada SKU.

controlando las operaciones en cada una de ellas como también preocuparse de las aperturas de nuevas tiendas.

- **Sales Support:** Es la encargada de analizar las ventas semanales, de estimar la cuota de mercado de la subsidiaria chilena en telefonía y tablet, además de realizar tareas administrativas necesarias para hacer promociones en las diferentes tiendas, ya que deben provisionar el presupuesto que utilizará cada cliente en el mes para realizar acciones en los precios de los productos. En esta área trabajan dos analistas encargados de realizar estas actividades.

Cada una de las gerencias tiene a cargo de ellas, un gerente, que en conjunto con los miembros de la subárea de Sales Support dependen directamente del director de Ventas Retail.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

---

### 2.1 ÁREA DE TRABAJO

Esta memoria se desarrolla en la gerencia de tiendas propias (tiendas de experiencia), la que se encarga de abastecer a sus clientes con toda la gama de productos, de fiscalizar la gestión de las tiendas, estar presente en la decisión de abrir una nueva tienda y de entregar el marketing a las tiendas, entre otras funciones. Como se señaló anteriormente, esta área depende de la dirección de Ventas Retail, la que a su vez forma parte de la división IM.

#### 2.1.1 Concepto de Tiendas Propias

El proyecto de las tiendas propias de la marca, comenzó el año 2012, cuando se abrió la primera tienda en Chile, específicamente en el Mall Costanera Center y que estaría a cargo del cliente 1. Unos meses después se abrió la segunda tienda en el Mall Plaza Vespucio, bajo la dirección del cliente 2. Este proyecto nació por dos razones, primero, por orden desde las oficinas centrales y segundo, como respuesta estratégica a que su mayor competidor decidió abrir tiendas en el mercado chileno, para atender directamente a sus usuarios.

Para este proyecto se siguió el modelo de negocio impuesto por las oficinas centrales ubicadas en Asia, el que ya se utiliza en otros países donde ya existen tiendas propias. El modelo consiste en entregar derechos de distribuidor a otra empresa, con el objetivo de diversificar el riesgo de administrar las tiendas, debido a la inversión que esto significa y porque no tienen el *know how* necesario para ello.

En el mundo, sólo hay dos tiendas que son exclusivamente propiedad de la marca: una se encuentra en Nueva York, siendo sólo un espacio de exhibición de los productos, y la segunda en Corea.

En una primera instancia se optó por tener dos clientes, el cliente 1 terminó el año 2016 con 11 puntos de ventas, mientras que el cliente 2, terminó con 9 puntos de ventas. Ese mismo año, se agregó un nuevo cliente al negocio, ya que los otros clientes no tenían la solvencia financiera para abrir más tiendas por el momento. Gracias a esto se agregaron 7 puntos de ventas, con lo cual la marca contaba con 27 tiendas al terminar el año.

A su vez, existen diferentes formatos de tiendas propias. Según el tamaño se tienen 3 clasificaciones: tienda grande, que corresponde a las tiendas que poseen más de 100 metros cuadrados; mediana, que son las que se encuentran entre los 10 metros cuadrados hasta 100 metros cuadrados; y por último se encuentran los kioscos o módulos, de 6 metros cuadrados, que generalmente se encuentran en los pasillos de



los centros comerciales<sup>6</sup>. La información en detalle del espacio de cada una de las tiendas se encuentra en el Anexo 1.

La repartición de puntos de ventas entre los clientes es como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Cantidad de puntos de ventas por cliente.

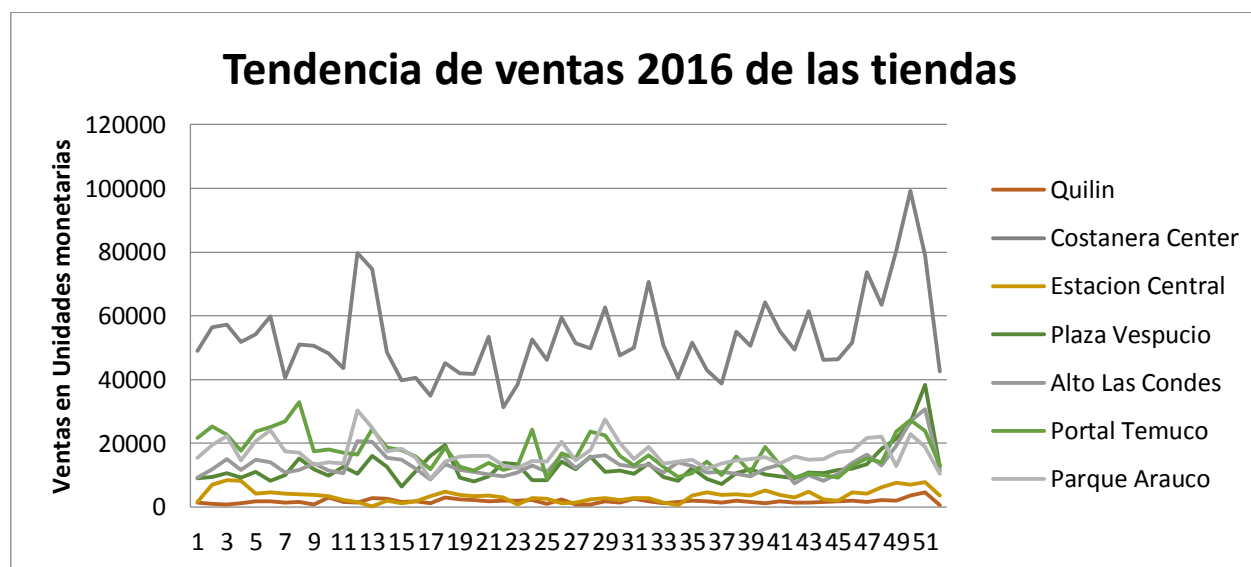
Cliente	# Tiendas	# Kioskos	# Pto de Venta
<b>Cliente 1</b>	9	2	11
<b>Cliente 2</b>	8	1	9
<b>Cliente 3</b>	1	6	7

Fuente: Elaboración propia basada en Reporte Tiendas Propias.

Actualmente existen 27 tiendas a lo largo del país, repartidas en distintas ciudades: Calama, Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Rancagua, Los Andes, Concepción, Temuco y la Región Metropolitana.

En una mirada más detallada del desempeño de cada uno de los 3 clientes, en la Figura 6 se puede apreciar las ventas de una selección de tiendas, donde la agrupación se realizó para mostrar las tiendas con más ventas, con ventas intermedias y las de menores ventas, para visualizar la diferencia que existe.

Figura 6: Ventas 2016 de una selección de tiendas propias de la marca por semana.



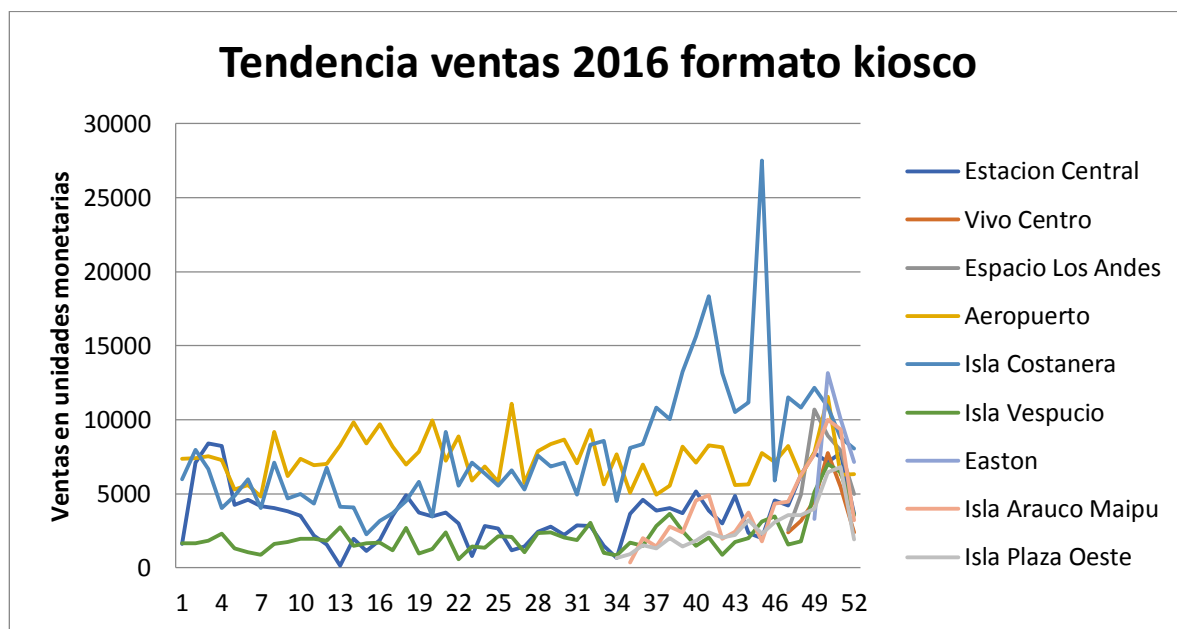
Fuente: Elaboración propia basada en información confidencial de la plataforma RetailPRO.

<sup>6</sup> Existen excepciones. Hay una tienda mediana con 9,81 metros cuadrados, pero tiene el formato de tienda donde uno puede ingresar al local para observar los productos. Existen dos kioskos con mayor tamaño de lo normal, uno con 17 metros cuadrados y otro de 8 metros cuadrados, pero tienen esta clasificación debido al formato físico que tienen.

De esto se puede desprender que la tienda ubicada en el Costanera Center es el punto más importante en ventas. Esto lo reafirma el reporte mensual de ranking de tiendas que realiza el HQ sobre todas las subsidiarias, el cual se basa en el monto en dinero vendido durante el mes. Según ese informe, la tienda de Costanera Center, que pertenece al cliente 1, se encuentra en el top ten de las mejores tiendas a nivel mundial. Esto se puede explicar por la cantidad de espacio que tiene este local, por lo que se puede hacer la exhibición de todos los productos, influyendo también el alto flujo de personas que asiste a ese centro comercial.<sup>7</sup>

Así mismo, se hizo una comparación entre los locales con el formato de kiosco que es posible observar en la Figura 7.

Figura 7: Ventas 2016 de los Kioscos por semana.



Fuente: Elaboración propia basada en información confidencial de la plataforma RetailPRO.

Las diferencias de desempeño entre las distintas tiendas y entre los quioscos, tiene diversas explicaciones, puede deberse a diferencias en la gestión de cada una de las categorías o de la gestión de cada uno de los puntos de ventas, al surtido de productos, al stock existente en cada uno, a la ubicación, entre otros.

Como se indicó anteriormente, entre los 3 clientes se dispone de 27 puntos de ventas, pero este número seguirá aumentando, debido a un plan de expansión para llegar al total de 41 locales a lo largo del país, logrando llegar a más regiones que se vislumbran estratégicas, debido a su ubicación lejana a la capital y localización en ciudades que tengan un paso fronterizo, cómo es en el caso de Puerto Montt, Osorno, Temuco, Valdivia y Los Ángeles.

<sup>7</sup> Es posible observar en detalle las ventas del cliente 1 en el Anexo 2, del cliente 2 en el Anexo 3 y del cliente 3 en el Anexo 4.

### **2.1.2 Apertura de Nuevos Puntos de Venta de las Tiendas Propias.**

La administración de las tiendas involucra diferentes decisiones que son compartidas entre el área de tiendas propias de la subsidiaria y las contrapartes de cada uno de los 3 clientes.

Una decisión importante es la de escoger la ubicación para abrir una nueva tienda. Dicha decisión es negociada entre el gerente del área, el cliente y el encargado de otorgar espacios en los centros comerciales. Con posterioridad a la evaluación y decisión del espacio, se realiza un contrato con el centro comercial para poder operar en él.

En el caso de la construcción de una tienda, se debe acordar entre las partes la constructora que desarrollará este trabajo, la cual se elige mediante una licitación donde gana la que tenga mejor relación precio – calidad de los trabajos propuestos. El costo de la construcción de las tiendas es compartido entre la marca y el cliente. Para tiendas grandes la marca entrega el 50% de la inversión y para el resto de las tiendas aporta el 25% de la construcción.

El inmueble y diseño de las tiendas se realiza a través de una agencia designada desde las centrales, ya que es la misma encargada de diseñar y mantener todas las tiendas propias o espacios de la marca dentro del retail.

El costo de sacar los productos de su caja para la exhibición es asumido por la marca, en específico por el departamento de Trade marketing, que se encarga de que los productos funcionen a la perfección y que tanto los teléfonos, tablets y los smartwatches tengan los programas de demostración instalados, con el fin de dar una experiencia de uso del equipo a los usuarios.

Al momento de abrir una tienda también es necesario que los KAM a cargo de las categorías se puedan reunir con su contraparte, para acordar qué y cuántos productos serán elegidos para abastecer la nueva tienda, como también los que se colocarán en exhibición. Esto último, sólo en el caso que la tienda sea mediana o un kiosco, ya que no cuentan con espacio para exhibir una gran cantidad de productos. Mientras que, en las tiendas grandes se espera que se encuentre exhibido todo el mix de productos. Otra decisión que se toma con respecto a este ámbito, es que los productos defectuosos en exhibición se deben reemplazar por algún equipo que se encuentre disponible en la tienda, decisión que es tomada por el KAM de la categoría.

Otra decisión que se toma al momento de abrir tiendas y en la mantención de estas, son las acciones de precio, donde la subsidiaria dispone de presupuesto limitado para realizar promociones. En ciertas épocas del año, cada centro comercial realiza su propia promoción y trata de que la mayor cantidad de tiendas que se encuentran en el centro comercial se unan a esta actividad, por lo que cada KAM de la subsidiaria en conjunto con el encargado de la contraparte acuerdan tácticas de precios y cantidades de productos disponibles adecuados.

Cuando el tamaño de la tienda limita la exhibición de productos, es de exclusiva responsabilidad del KAM elegir los productos que serán exhibidos, acorde a su experiencia principalmente.

Por último, los KAM revisan la distribución de productos hacia cada tienda, y realizan una sugerencia sobre el stock disponible que debería tener cada una en relación a sus ventas semanales.

### **2.1.3 Decisiones periódicas para la gestión de tiendas propias.**

Cada cliente tiene un encargado llamado Product Manager (PM) que se reúne con los KAM del área de tiendas propias de la marca, una vez cada 2 semanas, para acordar las unidades que se necesitan de cada SKU, además de elaborar una proyección de demanda para los próximos 6 meses. Esta proyección se revisa semana a semana, teniendo en cuenta que por política de la fábrica se pide no cambiar las unidades solicitadas en las siguientes 8 semanas, esto implica no añadir más unidades ni tampoco quitar en este período de tiempo, con el objetivo de entregar a tiempo los productos solicitados. Esto implica que deben revisar los pedidos a realizar desde la novena semana en adelante.

Otras decisiones que se deben tomar sobre los puntos de ventas son las acciones de precios (principalmente descuentos), equipos en exhibición, stock disponible en cada uno de ellos y promociones, siendo responsabilidad del KAM.

Principalmente, lo que se le solicita al KAM es hacerse cargo de la relación de negocios con el cliente, poder venderle la mayor cantidad de productos, pero manteniendo la política de tener el equivalente a 8 semanas de venta en inventario para cada SKU, por lo que si un producto excede este límite, deben hacerse cargo de implementar alguna medida, siendo las más utilizadas descuentos en precio para acelerar la venta de productos con exceso de inventario.

Además, en estado de régimen, existen encargados que trabajan diariamente visitando las tiendas, para verificar que la estética de la tienda se encuentre en buenas condiciones y recabar feedback de los vendedores con respecto al flujo de visitas, inventario o flujo de ventas de la tienda.

Uno de los KAM es el encargado de revisar el marketing que se emite para las tiendas propias, como avisos radiales, publicidad en los diarios y la publicidad en las páginas de venta online. Otro punto, es que al momento que se hace una apertura de tienda, se debe informar al área de marketing para que ellos puedan producir el material necesario para publicar y hacer conocida esta nueva apertura en la región donde corresponda.

Este mismo KAM gestiona el programa de LATAMPASS, por lo que es el encargado de decidir los productos que estarán disponibles en el catálogo y de hacer promociones junto a ellos, en el caso que se necesite rebajar stock o en fechas especiales, como navidad, día del niño, día de la madre, lanzamiento de productos, entre otros. Este mecanismo es otra manera de poder llegar a otro tipo de clientes y así aprovechar la base de datos de clientes de LATAM, además se ha observado que cada

vez que asisten a una tienda a canjear el producto, terminan llevando otro producto adicional.

Otra decisión importante que toman los KAM en conjunto con el encargado de cada categoría en la división de Producto, es asignar el presupuesto para realizar acciones de precio durante el mes, por lo que se debe decidir el producto que estará en promoción y el descuento de precio.

## 2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.

El área de tiendas propias es la única que maneja las cuatro categorías para los 3 clientes que tienen, por lo que manejan un total aproximado de 600 SKU en un período normal. Cuando existen lanzamientos de productos nuevos en la empresa, la versión anterior con la nueva conviven por un tiempo, por lo que se agregan nuevos SKU en las cuatro categorías y esto hace que la cantidad de SKU se eleve hasta 900 en estos periodos. La cantidad de SKU por cada categoría, durante el año 2016, se aprecia en la Tabla 4.

Tabla 4: Cantidad de SKU por categoría año 2016.

Categoría	Cantidad de SKU
HHP	140
Tablet	45
Accesorios	360
Wearables	20

Fuente: Elaboración propia en base a información confidencial de la plataforma RetailPRO.

Como desafío adicional para la toma de decisiones, al número de SKUs se debe agregar el hecho de tener distintos tamaños de tiendas. Esto implica que existen restricciones para la exhibición de productos, ya que en las tiendas pequeñas y en los módulos no es posible exhibirlos todos. La decisión sobre qué productos estarán en vitrina es tomada por el KAM a cargo de la categoría y está condicionada por el stock que posea la tienda en ese momento. Lo mismo ocurre con la publicidad que se quiere colocar en cada una de las tiendas, ya que las más pequeñas no cuentan con monitores o con espacio suficiente para un pendón, por lo que las imágenes se deben adecuar al espacio disponible.

En general, se observa que debido al volumen de trabajo que realizan los KAM para los tres clientes que poseen, no les queda tiempo suficiente para realizar un análisis minucioso de sus decisiones, por lo que éstas tienden a basarse en el juicio de cada uno y sus experiencias previas.

Todo lo anterior, se suma a que para el año 2017, la gerencia de tiendas propias contempla un plan de expansión que apunta a tener 41 tiendas al finalizar el año, donde la mayoría de las tiendas nuevas que se contemplan abrir estarán a cargo del cliente 3,

apostando por la apertura de tiendas por sobre kioscos. Esto, complejizará más la gestión de las tiendas propias y las distintas categorías de productos, pero también puede ser una oportunidad.

Debido a este plan de expansión, aumentará la cantidad de productos que solicitará cada cliente y se debe decidir sobre cómo serán exhibidos y la cantidad de stock que se tendrá en cada una de estas tiendas. Además, dado que las nuevas tiendas se ubicarán preferentemente en el sur del país, donde no existe una gran cantidad de tiendas por departamento o de tiendas de tecnología, se planea potenciar el hecho de tener todo el mix de productos posibles sujeto al tamaño de los locales.

De la misma forma, al abrir una mayor cantidad de tiendas, se necesita mayor presupuesto para realizar acciones de precio y decidir qué precio es el más adecuado para cada producto.

A pesar de que las acciones de precios son las mismas para los tres clientes y deben ser aprobadas por el área de producto encargada de la categoría, las decisiones tomadas por los KAM sobre la cantidad a enviar a cada tienda, el stock disponible, la exhibición de productos y mix de productos disponible varían de tienda en tienda, ya que cada una se comporta de forma distinta, por lo que al abrir tiendas, aumentará la cantidad de decisiones tomadas por los KAM y con el escaso tiempo que poseen, aumentarán las decisiones espontáneas basadas en juicios.

También, el pasar de 27 a 41 tiendas implica que la cantidad de información de ventas disponible aumentará, así como el número de decisiones a tomar. La información disponible da la oportunidad de poder analizarla y con esto poder tomar decisiones con sustento y mejorar el rendimiento de ventas tanto de las categorías como de las tiendas. Además, la información sirve para monitorear los resultados de cada uno de los clientes y de cada una de las categorías, propiciando decisiones más acertadas. Esta información disponible también puede ayudar a calcular indicadores relevantes para la subsidiaria y con esto poder ayudar a los KAM a tomar las decisiones correctas en cada una de las categorías que manejan.

Para la gerencia de tiendas propias es importante supervisar a las tiendas y que la operación de los clientes sea lo más estandarizada posible, en todos sus ámbitos, desde la inversión en las tiendas pasando por el diseño de la tienda, presupuesto de marketing, publicidad y acciones de precios hasta eventos para los vendedores, ya que existe una imagen de marca mostrada al público que se puede ver perjudicada si cada tienda muestra algo distinto.

Dada esta situación, hoy en día se realiza un control de los diferentes clientes mediante el monitoreo semanal de las ventas de la categoría telefonía, telefonía Premium y tablet, verificando principalmente la cuota de mercado que alcanzan cada categoría en cada semana. Esta información, es entregada los viernes de la semana siguiente que ocurrió la venta, por ejemplo el viernes de la semana 2 se sabrá la cuota de mercado que se tuvo en la semana 1, por lo que resulta ser demasiado tarde para reaccionar y realizar gestiones.

A las cuatro categorías se les imputa una meta semanal, que se otorga mediante el siguiente procedimiento:

- Se calcula la estacionalidad entre semanas, por ejemplo, la venta de la semana 2 del 2016 se divide en la venta de la semana 1 2016 y se obtiene un factor.
- Este factor luego se multiplica por la venta de la semana 1 del 2017 para encontrar la meta de la semana 2 del 2017.
- Al tener la meta de la semana 2 esta se usa como la venta de la semana 2 para calcular la meta de la siguiente semana y así sucesivamente para encontrar la meta de todas las semanas del año.

Para visualizar las implicancias de la gestión de las categorías, se realiza una comparación entre dos tiendas, donde se eligió la tienda de Tobalaba y la tienda de Florida Center, debido a que dadas sus ubicaciones en un mismo sector socioeconómico y el tamaño de ellas ser similar, se esperaría que el rendimiento de las categorías sea bastante similar. En la Tabla 5 se muestran los resultados para el grupo de productos serie 1 (más adelante se detallan las series).

*Tabla 5: Comparación de indicadores en 2 tiendas similares en el año 2016.*

	Florida	Tobalaba
Ticket Promedio	57 UM	56 UM
Ventas	369.585 UM	348.485 UM
Margen Bruto	57%	35%
M2	200	227

*Fuente: Elaboración propia basada en información confidencial de plataforma Retail PRO.*

Estos resultados muestran que existe una diferencia entre las ventas, por lo que existe una oportunidad para Tobalaba para subir sus ventas o equipararse con la de Florida Center. Sin embargo, el indicador más preocupante es la diferencia en el margen bruto, ya que una vende con un menor margen, por lo que los ingresos son menores, mientras que la otra vende más a un mejor margen, por lo que los ingresos son más altos. Esto muestra que existe una brecha a mejorar en la administración de las categorías, que debería ser monitoreada a través de los indicadores relevantes para la subsidiaria, de manera tal de poder gestionar acciones a tiempo, mediante, por ejemplo, acciones de precio, marketing, cambiar espacio utilizado por los productos en la tienda, mejor exhibición, entre otros.

Al ver todas estas condiciones a las cuales están sometidas las tiendas y el plan de expansión que se llevará a cabo, es necesario para el gerente de tiendas propias poder monitorear el rendimiento de los puntos de ventas, ver si las diferentes categorías tienen un buen desempeño, realizar comparaciones con las demás tiendas, evaluar el

surtido de productos, entre otras mediciones que serían posibles en la medida en la que la información esté disponible de forma oportuna y sea procesada de modo adecuado para facilitar la toma de decisiones.

Actualmente, poseen como fuente de información a Retail PRO, que es el programa que consolida las ventas de las tiendas. Esta es la información más rápida de obtener, al conectarse a un servidor y extraer una planilla con los datos, pero de estos datos, sólo logran realizar un análisis superficial con una tabla dinámica de planillas de Excel, ya que debido al escaso tiempo que poseen, no pueden realizar un análisis más profundo de la gran cantidad de datos que se reportan.

Además, las planillas entregadas por este programa, vienen con la categorización de los productos de forma errónea y existen SKU mal escritos, lo que dificulta el análisis. Por ejemplo, existen accesorios que se encuentra en la categoría de telefonía y viceversa también, por lo que realizar un análisis de esta información daría resultados erróneos.

En resumen, la gran cantidad de información que se puede obtener de las ventas de las tiendas, el poco tiempo que poseen los KAM para realizar un análisis más detallado y que el crecimiento del número de tiendas hace más difícil un seguimiento del rendimiento, crea la oportunidad de generar un sistema de control de gestión de categorías para las tiendas propias de la empresa de tecnología, donde el mayor beneficio que traerá será ayudar a los KAM a tomar mejores decisiones y así optimizar las categorías, aumentando las ventas.

Un ejemplo de una consecuencia que podría asociarse a no tener un sistema que le reporte el rendimiento real de la tienda, fue que antes de pasar un año, el cliente 3 tuvo que cerrar el kiosco ubicado en Mall Paseo Quilín, debido a que sus ventas eran bajas y no solventaban el gasto que implicaba mantener ese módulo, por lo que se decidió cerrar y trasladar este local al Portal La Dehesa. Este problema, terminó teniendo un costo de alrededor de 31.250 UM, cuya decisión pudo ser adelantada de haber conocido los resultados de las categorías de forma prematura.



### 3. OBJETIVOS

---

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control para la **gestión de categorías** en las tiendas propias con el fin de optimizar el rendimiento de las categorías.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Crear indicadores relevantes para la industria tanto para las tiendas como para las categorías.
2. Analizar la administración de categorías en base a los indicadores propuestos y aplicar tácticas en base a los resultados.
3. Realizar la fijación de las metas para estos indicadores.
4. Crear un panel de control que muestre los indicadores de cada categoría, teniendo una vista táctica y otra estratégica.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

---

El diseño y aplicación de un sistema de control para la gestión de categorías involucra una variedad de conceptos de la ingeniería civil industrial, que ayudan a planificar un proyecto. Estos mecanismos por utilizar, son del ámbito de gestión de Retail y de control de gestión. Esta etapa mostrará los conceptos que se utilizarán para el desarrollo de la memoria de título.

En primer lugar, el control de gestión se refiere a comprobar que todo ocurre de acuerdo a la estrategia que adopta la organización y que las tácticas implementadas tengan un buen desempeño, pero en el caso que no sea así, se sea capaz de señalar las faltas y errores que está teniendo la operación y así poder reparar el problema. Este concepto tiene por objetivo el hacer que las operaciones sean cada vez más eficientes y efectivas. (Anthony, 1986)

Para aplicar este control, es necesario utilizar un sistema de control de gestión (SCG) que basado en la información disponible pueda evaluar el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas pueden ser utilizados para diferentes propósitos: buscar nuevas oportunidades, hacer seguimiento a planes y objetivos o para informar y mantener informado a otros del desempeño.

Existe diferentes tipos de SCG (Govindarajan, 2003)

1. Planeación estratégica
2. Presupuestos
3. Medición del desempeño
4. Evaluación y recompensas
5. Centros de responsabilidad
6. Precios de transferencia

En particular, para efectos de la memoria, se utilizará el enfoque 3, ya que en este sistema se conjuga la información financiera y no financiera y es el mecanismo que mejora la probabilidad de aplicar la estrategia del negocio con éxito. Como indicadores financieros se encuentran las ventas, margen de ventas, ganancias, entre otros. Los indicadores no financieros son tales como la calidad de productos y servicios, participación de mercado, satisfacción de los clientes, entrega a tiempo, surtido de productos, ticket promedio, visitas a la tienda, entre otros.

En segundo lugar, un tema que contribuye a este proyecto es la de gestión de Retail (Levy & Witz, 2004), que se encarga de la administración del negocio en diferentes enfoques. El retail, está definido como la venta al detalle de productos y se divide en dos clasificaciones, retail masivo y retail de marca, siendo este último centrado en sólo una marca, debido a que sólo vende productos de la misma y su enfoque es en tener más surtido de productos que variedad de categorías, al contrario de lo que busca el retail masivo, que se enfoca en tener más variedad que surtido.

El retail de marca, tiene características específicas que son: la orientación es a un segmento en particular, importancia de la marca, el alcance se logra con la

expansión geográfica y la importancia de las franquicias como herramienta de expansión, ya que así se logra diversificar los riesgos de este negocio.

Un tema importante para el retail es la administración de las categorías (Pizarro, 2004) dentro de la tienda, dado que, en su gran mayoría, manejan una gran cantidad de SKU's, esta empresa en específico maneja alrededor de 600 SKU's, por lo que tener una adecuada administración es importante. Existe un proceso detallado para poder gestionar las categorías, el cual consiste en los siguientes pasos:

- i. **Definición de la categoría:** El primer paso es definir qué productos se van a incluir dentro de cada categoría. Se prefiere que estén incluidos los que son sustitutos entre ellos, estén relacionados por consumo, pertenecen a la misma "canasta" de compra o están sujetos a los mismos límites operacionales. Principalmente se dividen las categorías según ciertos criterios: Usuario final, fórmula/ingrediente, variedad, uso final, tamaño, tipo de envase, edades.
- ii. **Rol de la categoría:** Este paso sirve para guiar las decisiones de marketing de cada una de las categorías y como contribuirá a la estrategia del retail. Con esto se espera llegar a tomar decisiones sobre la categoría y como responde el consumidor a las diferentes categorías. Existen 4 tipos de roles de categoría:
  - a. **Destino:** Es la categoría preferente del consumidor, es por la que los clientes se dirigen a la tienda. En esta categoría es importante entregar un valor superior al consumidor para que escoja esta tienda para la categoría de destino.
  - b. **Rutina:** Entrega constantemente un valor competitivo al consumidor, es la categoría complementaria a la de destino.
  - c. **Estacional/Ocasional:** Entrega con frecuencia un valor oportuno y competitivo al consumidor objetivo, es una categoría que tiene estacionalidad y aparece en ciertos períodos de tiempo.
  - d. **Conveniencia:** El retail ofrece un gran valor al cliente basado en la rapidez de compra y en lo impulsivo de la compra.

También existe la posibilidad de asignar roles a las subcategorías:

- Generadora de movimiento
- Generadora de transacciones
- Generadora de dinero (Caja)
- Contribuidora a las utilidades
- Creadora de imagen
- Estimulante

- iii. **Evaluación de la categoría:** Este paso se relaciona con el análisis de la información disponible de las ventas de cada producto, se puede analizar

las categorías, segmentos, surtido y marcas a nivel de sala. El objetivo de este paso es poder orientar de mejor manera la gestión de las distintas categorías. De este análisis se espera detectar las brechas que existen entre las tiendas, cadena y el mercado. Analizar el rendimiento de las categorías y obtener características de los compradores y consumidores.

- iv. **Metas de la categoría:** Dado el análisis anterior se debe definir indicadores y metas para el control de gestión (**Govindarajan, 2003**). Estas metas deben ser coherentes con el rol de cada categoría. Este paso da el lineamiento para determinar el éxito o fracaso de la administración de las categorías.

Existen tres aspectos claves al momento de definir indicadores, los cuáles son: ventas, utilidades y participación tanto de mercado como dentro de la tienda. Por otro lado, se debe tener medidas de productividad/rentabilidad como lo son la rentabilidad del espacio, rendimiento del inventario y utilidades sobre el inventario promedio.

Este paso es el más importante del proceso, dado que aquí es donde se puede observar cuantitativamente los efectos de las decisiones tomadas, pero se debe tener precaución en que existen otros factores externos que pueden variar las ventas, cómo la estacionalidad, recesión, cambios en otras categorías, entre otros.

En esta etapa se hace necesario obtener indicadores relevantes a la industria, por lo que se investigará que indicadores se utilizan en la gestión de otras tiendas, que puede ser de tecnología como de otro rubro.

- v. **Estrategias de la categoría:** Se resumen todo lo analizado hasta este momento y se determina cuál será la estrategia que podrá cumplir los objetivos propuestos en el paso anterior.
- vi. **Tácticas de la categoría:** Se toman las decisiones de precio, espacio, surtido, promoción, display y disponibilidad, en base a lo analizado para aplicar la estrategia antes definida.
- vii. **Implementación:** Se aplica la totalidad de las etapas del proceso a la realidad.
- viii. **Revisión de la categoría:** Se comienza el proceso nuevamente después de haber aplicado el proceso anterior y que haya transcurrido un tiempo con esto aplicado para poder visualizar los resultados obtenidos.

Por otro lado, la administración de categorías conlleva tomar decisiones día a día, en diferentes ámbitos, para una gran cantidad de productos en cuanto a la variable precio, espacio, surtido, promoción, display, feature y frecuencia de reposición. Cada una de estas variables se explica de la siguiente manera:

- I. **Precio:** Se refiere a qué precio se va a vender el producto y con esto el margen de venta del producto, ya que es una de las principales razones por la que los consumidores deciden escoger una tienda para comprar. El

precio depende de los servicios que entregan, de la eficiencia en las operaciones y debe ir acuerdo a las estrategias de la empresa, por ejemplo, la posición de mercado que se quiere obtener.

- II. **Espacio:** Se refiere a la cantidad de espacio que se asigna a los productos dentro de la tienda y se mide en metros cuadrados.
- III. **Surtido:** Es necesario determinar hasta qué nivel es necesario cubrir la demanda del mercado y si es necesario tener el mismo mix de productos en todas las tiendas. El surtido es una variable que consideran los consumidores al momento de elegir una tienda.
- IV. **Display:** Es la forma en que se le presentan los productos a los clientes, tanto físicamente como en digital o a través de carteles promocionales.
- V. **Feature:** Se refiere al material visual que estimula las compras al aumentar el tráfico de visitas dentro de la tienda. Este elemento se puede medir a través del número de boletas que contengan el producto.

La administración de categorías, no sólo se basa en definiciones, sino que también en revisar los efectos de estas decisiones y el rendimiento de las categorías para luego utilizar estos resultados y aplicar tácticas en base a ellos. Dado que se quiere medir el desempeño de las categorías, se debe crear indicadores o KPI que sean relevantes para la industria del retail, en particular que sean efectivos, por lo que se debe tener en cuenta dos tipos de KPI (Eckerson., 2006): uno es el “Outcome”, que son indicadores que hablan sobre el pasado, como las ganancias, las ventas, el margen, satisfacción de clientes, entre otros y el segundo es “drivers” que tiene un impacto en el estado actual o futuro, por ejemplo, número de ventas hoy , de la semana actual o la esperada para las próxima dos semanas.

Otro punto importante al momento de definir un indicador es que este se pueda medir frecuentemente, diariamente o semanalmente. Además, estos KPI deben ir dirigidos a un equipo directivo de la empresa, quiénes deben actuar en función de estos indicadores y ser responsables de ellos.

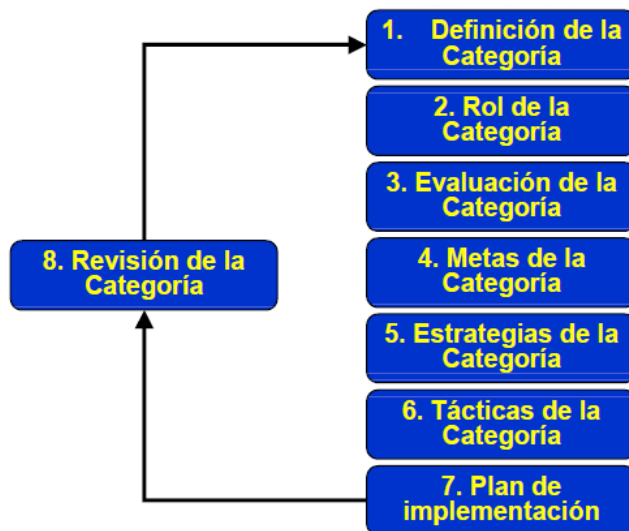
Por último, los indicadores deben ser fáciles de leer y determinar qué es lo que se debe hacer ante el resultado del indicador.

## 5. METODOLOGÍA

---

La realización de este proyecto está basada en la administración de categorías, proceso que busca generar mejores resultados al concentrarse en entregar un mayor valor al consumidor, dicho proceso se ilustra en la Figura 8.

Figura 8: Proceso de Administración de Categorías



Fuente: (Pizarro, 2004)

En cada paso de este proceso se realizan diferentes análisis para poder llegar al resultado. Estos pasos contemplan lo siguiente:

- 1. Definición de la categoría:** Para esto, primero se debe obtener la información con la que se trabajará. Esta información es posible obtener de RetailPRO, que es la plataforma que se encarga de unir las transacciones de los tres clientes, con el propósito de que el área de tiendas propias pueda ver un informe consolidado de las ventas. Este reporte contiene todas las transacciones realizadas en cada una de las tiendas y web del cliente 1 y cliente 2. Este informe entrega el sku, el folio, el total de la venta, el costo del sku, la categoría a la que pertenece, la tienda donde fue vendido, la fecha, la semana, la descripción, la cantidad vendida, entre otros datos. Se utilizará la información desde enero del 2016 hasta septiembre del 2017, ya que aquí se encuentra la mayor cantidad de productos que están siendo vendidos actualmente, los productos vendidos antes del 2016, ya no se venden o han sido renovados con la nueva actualización de equipos y productos. Con esta información se puede proceder a definir las categorías, donde los productos que pertenezcan a la misma categoría deben ser lo más similar entre ellos, es decir, sustitutos. Esta definición se hará en base a la descripción de los SKU y tomando en cuenta la macro categoría a la cual ya pertenecen, que puede ser Accesorios, Tablet, Telefonía o Wearables, por lo

que se realizará una separación dentro de cada macro categoría, porque responden a distintas necesidades de los consumidores.

2. **Rol de Categoría:** Con la información ya clasificada, se puede proceder a utilizar el programa R<sup>8</sup>, que permite manejar grandes cantidades de datos con mayor facilidad y rapidez que una planilla de cálculo. En R se calculará la presencia en boletas de cada categoría y la participación en ventas que corresponde a cada uno, para luego poder graficar estos y obtener así un lineamiento para otorgar el rol de cada categoría.
3. **Evaluación de categoría:** En este paso se debe analizar la información disponible sobre estas categorías, por lo que se utilizarán los datos de Retail PRO.

Luego de obtener esta información, se utilizará todo esto en conjunto para realizar un análisis descriptivo de las categorías de la tienda, en cuanto a participación en ventas, presencia en boletas, margen bruto y así tener una visión de cómo se comporta cada categoría.

4. **Metas de la categoría:** Tras analizar los datos en el paso anterior, se deben definir los indicadores que se utilizarán para realizar el sistema de control de gestión, para esto se debe hacer una investigación en literatura que trate sobre indicadores relevantes de la industria del retail. Luego, estos indicadores se corroboran con el gerente de tiendas propias y el director de ventas, donde se solicitará su opinión con respecto a ellos o que puedan aportar con indicadores que crean relevantes para el negocio según la experiencia en la empresa y en el rubro.

Con estas dos aristas de información se procederá a definir los indicadores que serán utilizados en el panel de control ocupando la técnica del Dashboard, donde se definirá el diseño conceptual que tendrá, como por ejemplo, las divisiones que tendrá, los indicadores que pertenecen a cada división y cómo se verificará el cumplimiento de las metas.

Al tener los indicadores ya definidos, se deben calcular para las semanas que se tiene información disponible para poder calcular las metas correspondientes.

El panel de control principalmente tendrá una vista global de las categorías, pero se debe hacer un análisis más profundo a nivel de tienda, ya que cada tienda se comporta de forma distinta, y es necesario saber el desempeño de las tiendas, en el caso que alguna tenga mal desempeño se puede realizar una táctica específica en ese local para impulsar las ventas de la categoría en cuestión. Este análisis se realizará con los indicadores elegidos y se comparará tiendas similares en aspectos como el espacio y la ubicación del local.

---

<sup>8</sup> Consiste en un lenguaje de programación que permite hacer desde cálculos matemáticos básicos hasta aplicar modelos complejos a una base de datos.

**5. Estrategia de la Categoría:** Dado los resultados obtenidos del análisis anterior y las metas propuestas, se debe definir la estrategia de cada categoría dado el rol de cada una, ya que responden a diferentes razones por las cuales el consumidor asiste a la tienda. Las estrategias que se pueden utilizar a cada categoría son las mostradas en la Tabla 6

Tabla 6: Estrategia de la categoría

Estrategia para la subcategoría	Punto central de la estrategia	Características de las subcategorías para las cuales puede ser eficaz la estrategia
Generación de dinero	Aumentar el flujo de dinero de la categoría, departamento o establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto movimiento</li> <li>Alta frecuencia de compra</li> </ul>
Estimulación	Comunicar sensación de urgencia u oportunidad al consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta incidencia de compra por impulso</li> <li>Producto orientado al estilo de vida</li> <li>Altamente estacional</li> </ul>
Realce de imagen de precio	Comunicar al consumidor que el comerciante minorista ofrece precios bajos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compradas frecuentemente</li> <li>Promocionadas frecuentemente</li> </ul>
Generación de utilidades	Aumentar porcentaje de margen bruto y dinero de ganancia bruta de la categoría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto margen bruto</li> </ul>
Generación de movimiento	Atraer movimiento de consumidores al establecimiento y dentro de los pasillos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compradas frecuentemente</li> <li>Promocionadas frecuentemente</li> <li>Alto porcentaje de ventas de la categoría</li> <li>Alta participación en el mercado</li> </ul>
Generación de transacciones	Aumentar el volumen de transacciones promedio de la categoría o del establecimiento total.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy compradas (precio del artículo)</li> <li>Alta incidencia en compras por impulso</li> </ul>
Defensa del "territorio"	Defender la participación en las ventas y en el mercado contra competidores enérgicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compradas frecuentemente</li> <li>Muy compradas</li> </ul>
Realce de imagen de variedad	Comunicar al consumidor que el comerciante minorista ofrece una gran variedad de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta incidencia en compras por impulso</li> <li>Artículos o marcas únicas en su género</li> <li>Estacionales</li> </ul>

Fuente: (Goic, 2017)

Según los resultados en el análisis descriptivo de las categorías se debe elegir la estrategia de las categorías que también deben ir en relación a las metas impuestas a ellas, ya que deben ir alineadas para ir verificando si la estrategia se va cumpliendo, dado que este es el objetivo del sistema de control.

**6. Tácticas de la categoría:** Al definir la estrategia, pensada a largo plazo, se deben definir tácticas a corto plazo que contribuyan a cumplir la estrategia, estas se pueden obtener de la Tabla 7.



Tabla 7: Tácticas de la categoría.

ASPECTO	TÁCTICAS
<b>Fijación de precios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar precios bajos todos los días para los artículos claves</li> <li>• Reducir los márgenes de utilidad en el precio en estante para aumentar las transacciones con descuentos por volumen</li> </ul>
<b>Promociones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar artículos en forma enérgica, con precios inferiores al costo de ser necesario</li> </ul>
<b>Surtido de productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en las unidades de conservación de existencias (SKU) rentables, de ser posible sin marca, y mantener un amplio surtido de estos artículos</li> <li>• Crear una marca propia del establecimiento si no existe una en la categoría</li> </ul>
<b>Plan/Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar los artículos más rentables en lugares sobresalientes</li> <li>• Asignar espacio en forma desproporcional a la marca propia del establecimiento</li> </ul>
<b>Publicidad de productos destacados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualar a la competencia</li> <li>• Exhibir artículos en anuncios AA</li> <li>• Destacar productos con un precio inferior al costo cuando sea necesario</li> </ul>
<b>Exhibición de productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibir según sea necesario para mantener en existencias artículos en promoción</li> <li>• Exhibir con artículos rentables complementarios</li> </ul>
<b>Posición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios excelentes</li> <li>• Vale la pena cambiar de establecimiento para adquirir estos artículos</li> <li>• Buen valor de la marca propia del establecimiento</li> </ul>

Fuente: (Goic, 2017)

Estas tácticas se deben aplicar a los indicadores que tengan un cumplimiento bajo con respecto a su meta, además de aplicar a los aspectos que se quieran mejorar dentro de las tiendas. Siempre cuidando el alineamiento de la táctica con los indicadores que se están utilizando.

- 7. Plan de implementación:** Se desarrollará un plan con las condiciones necesarias para poder implementar el sistema de control de gestión y poder administrar las categorías de una manera más eficiente.

## 6. ALCANCES

---

Los alcances definidos para esta memoria son:

- Se ocupará la información disponible que tiene la organización, ya que solicitar información a terceros resulta un proceso complejo y que toma tiempo. Además se utilizará la información recabada desde enero 2016 hasta septiembre 2017, ya que esta contiene los productos más actualizados y que se están vendiendo en la actualidad, la información de antes del 2016 contiene muchos productos obsoletos o que ya fueron reemplazados por la nueva gama de productos.
- Sólo se evaluará el inventario que existe en las tiendas y no se aplicará conceptos a la gestión de inventario, ya que no es posible intervenir en estas decisiones, ya que existen diferentes áreas involucradas, tanto por la parte de la empresa de tecnología como por parte de los clientes atendidos.
- Este trabajo se realizará sólo para el área de tiendas propias, dejando a un costado el análisis del resto del retail y en los otros lugares que está presente la marca, debido a que operan de forma diferente y los sistemas de información son distintos.
- Dentro del área de tiendas propias, sólo se aplicará el trabajo a una selección de tiendas, las que deban tener una historia de al menos 6 meses, para obtener un análisis más detallado y así poder aplicar las metas con mejor precisión.
- Por otra parte, del marco conceptual de administración de categorías, sólo se llegará a la etapa de plan de implementación, ya que la etapa 8, de revisión de la categoría necesita de un tiempo prolongado, ya que se debe esperar un tiempo de aplicado el primer plan poder ser revisado y realizar el proceso nuevamente, por lo que sólo se hará una iteración de la administración de categorías.
- Por otro lado, sólo se utilizará la información de productos de la marca, los productos que aparezcan en los datos que no son de la marca se eliminarán, ya que no se puede intervenir en estos productos que son de exclusiva administración de los clientes.
- Sólo se analizarán las categorías que maneja el área IM, que corresponden a Accesorios, Tablet, Telefonía y Wearables, las categorías de línea blanca, televisores y sus accesorios se dejaran fuera del análisis, ya que son manejados por otra división de la subsidiaria, en específico la de Consumer Electronics, por lo que se gestionan de manera diferente. Además, las líneas de Consumer Electronics están siendo eliminados de las tiendas propias, por lo que este análisis no aplica para ellas.

## 7. DESARROLLO METODOLÓGICO

---

### 7.1 DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS

El primer paso en la administración de categorías, es definir las de forma sencilla. Esto consiste en seleccionar los productos con características similares, que sean sustitutos entre ellos o que respondan a la misma necesidad del cliente para otorgarles una categoría.

Para realizar esta definición, se trabajará con la base de datos obtenida desde Retail PRO, la cual consolida la información de transacciones de los tres clientes, de todos los productos que se venden en las tiendas propias, siendo estos de la marca o no.

Esta planilla contiene datos desde enero del 2016 hasta septiembre del 2017 para tener una cantidad adecuada de historia sobre las ventas, y también porque en estos períodos se encuentran los productos más actualizados de la marca.

Antes de definir las categorías, se procedió a eliminar los productos que no son de la marca de la base de datos y también los productos que están desactualizados y ya no se fabrican.

Después del paso anterior, se procedió a analizar las descripciones de los productos y dado el conocimiento previo sobre la macro categoría a la que pertenecen, que puede ser a Accesorios, Tablet, Telefonía o Wearables, se decidió hacer una subdivisión a cada categoría mencionada anteriormente.

En Telefonía se separó por las series de smartphones que existen en la compañía y que año tras año se han ido renovando con la modificación de productos o incorporación de otros nuevos, estas son, Serie 1, Serie 2, Serie 3, Serie 4 y Serie 5.

Cada una de estas series tiene diferentes características y apuntan a distintos segmentos.

La Serie 2 corresponden a teléfonos de la gama alta (High), esto implica precios desde las 117 UM hasta los 156 UM.

La Serie 3, es la que apunta al segmento Premium, por lo que los precios son desde las 195 UM hasta las 301 UM. Además, esta serie entrega los smartphones íconos de la compañía, ya que la nueva versión es el hito más esperado dentro del año por los seguidores de la marca, como también para la compañía a nivel mundial.

La Serie 1, es un caso excepcional, ya que tiene equipos de diferentes gamas, pero se concentra principalmente en la gama media baja y media alta (Mid – Low y Mid High), con precios desde las 19,5 UM hasta las 74 UM. Aunque, a mediados de año ingresaron al mercado las nuevas versiones de la Serie 1, que tiene precios desde las 74 UM hasta las 117 UM, por lo que estos equipos apuntan a una gama alta (High).

La Serie 5 apunta al segmento Premium, ya que actualmente la última versión de esta serie tiene un precio de venta de 332 UM.

En Tablet, se realizó la misma distinción que en telefonía, por lo que las series que maneja la empresa son, Tab 1, Tab 2, Tab 3 y Tab 4.

La serie de Tab 3, corresponde al segmento Premium, donde los precios van desde 89 UM hasta las 226 UM. En los equipos que pertenecen a esta serie existen las versiones de 8 y 10 pulgadas.

La serie Tab 4, es una serie nueva dentro de la categoría de tablet, ya que quiere mezclar las características de un computador en un formato de tablet y que se puede optar por un teclado o no, según las preferencias del consumidor, los precios de esta serie va desde 207 UM hasta 430 UM. Los dispositivos que pertenecen a esta serie son la Tab 4 de 8 pulgadas y la de 12 pulgadas.

La serie Tab 2, apunta a una gama media baja, donde los precios van desde las 27 UM hasta las 90 UM. Los equipos que pertenecen a la serie de Tab 2 son los dispositivos Tab 2 de 7 pulgadas Wifi y 3G, además de la Tab 2 de 9 pulgadas en su versión Wifi y en su versión 3G.

La serie Tab 1, apunta al segmento medio alto, donde los precios van desde las 51 UM hasta las 129 UM. En esta serie se encuentran las Tab 1 de 8 y de 10 pulgadas, que además traen un lápiz que viene como accesorio para utilizar la tablet.

En Accesorios, se hizo una separación más detallada y consistente con las necesidades del cliente cuando compran este tipo de productos. Sobre esta decisión se pudo analizar los productos y definir las siguientes subcategorías: Carcasa de Teléfono, Carcasa de Tablet, Accesorios de Teléfono, Accesorios de Tablet, Accesorio de Wearables, Cargadores, Baterías, Audífonos, Láminas protectoras y Parlantes.

En el caso de wearables, se decidió dejar la categoría tal como se encuentra, ya que es una categoría con pocos productos y que en su mayoría responden a la misma necesidad de los consumidores, que es obtener un dispositivo inteligente que se pueda conectar con el teléfono y así desarrollar un ecosistema manejable a través del celular. Los dispositivos que pertenecen a esta categoría en particular son los smartwatch, lentes de realidad virtual, cámara portátil y los audífonos bluetooth especiales para realizar deporte.

En resumen, las nuevas categorías que se han definido para este análisis según las características que tiene cada grupo de producto son las mostradas en la Tabla 8.

*Tabla 8: Resumen de categorías definidas y pertenencia a su macrocategoría.*

<b>Telefonía</b>	<b>Tablet</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Wearables</b>
Serie 1	Tab 3	Accesorios Teléfono	
Serie 3	Tab 2	Carcasa Teléfono	
Serie 2	Tab 1	Carcasa Tablet	
Serie 4	Tab 4	Accesorios Tablet	
Serie 5		Cargadores	
		Audífonos	
		Laminas	
		Parlantes	
		Accesorios Wearables	
		Baterías	

*Fuente: Elaboración propia.*

## 7.2 ROL DE LA CATEGORÍA

Este es el segundo paso de la administración de categoría, que a partir de las características específicas que posee cada una de las divisiones, se define el rol que cumplen en las tiendas propias.

En primer lugar, se debe calcular la presencia en boletas de cada una de las categorías definidas, para esto se debe contar el número total de folios distintos y por otro lado se debe contar para cada categoría la cantidad de folios donde aparecen los productos de esa división, para luego poder realizar la división de estos dos parámetros calculados, según la siguiente fórmula:

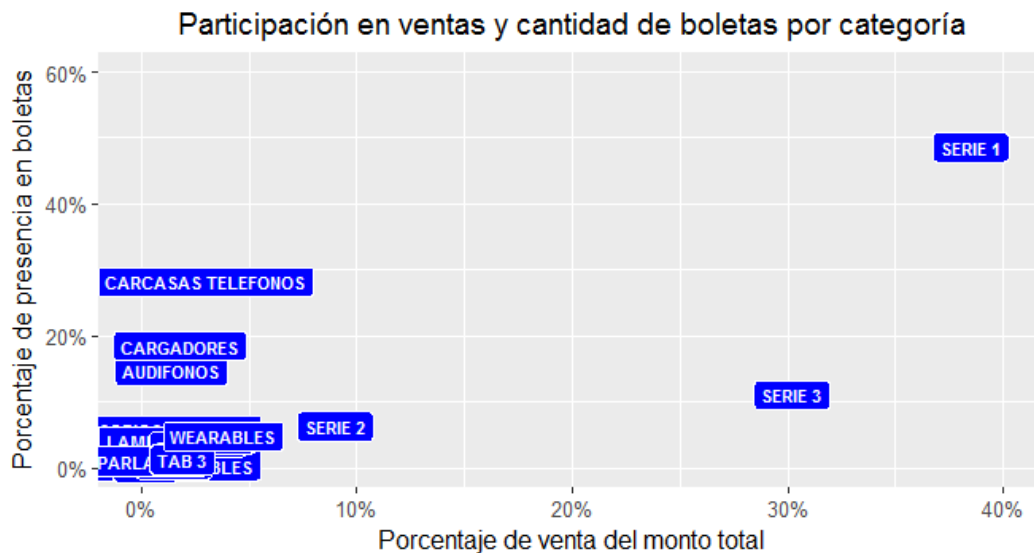
$$\text{Presencia en boletas} = \frac{\text{cantidad de folios por categoría } X}{\text{cantidad total de folios}}$$

En segundo lugar, la participación en ventas es la otra variable que ayuda a identificar el rol de la categoría, para esta variable se debe obtener la suma total de ventas en valor y la suma de ventas por categoría para luego calcular el siguiente indicador:

$$\text{Participación en ventas} = \frac{\text{suma de ventas por categoría } X}{\text{suma total de ventas}}$$

Ambos indicadores se debe aplicar a todas las categorías definidas, para luego comparar estos resultados y así obtener los roles de las categorías. La comparación de estos cálculos se muestra en la Figura 9.

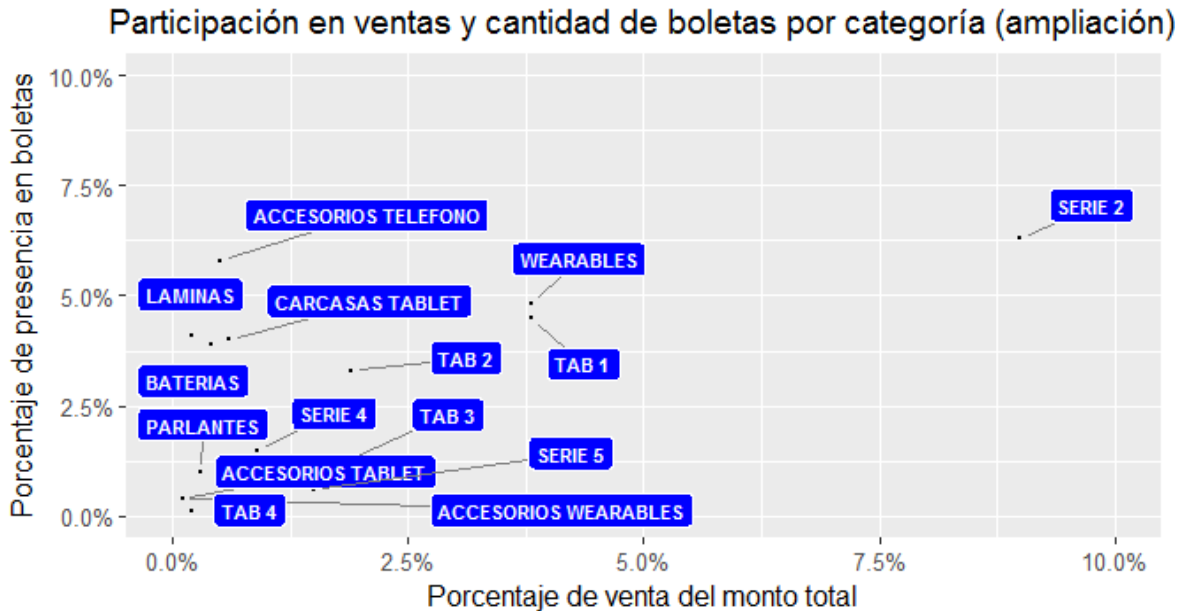
Figura 9: Participación en ventas vs Participación en Folio.



Fuente: Elaboración propia con información confidencial de la plataforma RetailPRO.

Para entender mejor las categorías que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo del gráfico anterior, se realizó una ampliación de este, como se muestra en la Figura 10.

Figura 10: Ampliación de gráfico Participación en boletas vs Participación en ventas.



Fuente: Elaboración propia.

De este análisis, se logran desprender los roles de cada categoría, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- **Destino:** Serie 1. Esto implica que es la categoría por la que la gente asiste a la tienda y va buscando específicamente este producto, por lo que a este rol se le asigna la responsabilidad del tráfico de la tienda. Además, de que esta debe ser la categoría con la cual la empresa se diferencie del resto de la competencia.
- **Rutina:** Carcasa de Teléfonos, Cargadores y Audífonos. Los productos que pertenecen a este rol responden a necesidades rutinarias de los consumidores, que cada cierto tiempo irán en busca de esos productos para renovarlos.
- **Conveniencia:** Serie 3. Este rol sirve para entregar un buen valor al consumidor, y ofrecer servicio completo, ya que con este se espera tener una buena variedad de productos entre los cuales puedan elegir. Además, son las categorías encargadas de entregar utilidades a la empresa.
- **Estacionalidad:** Tab 1, Tab 2, Tab 3, Tab 4, Wearables, Serie 2, Accesorios de Tablet, Accesorios de Teléfono, Accesorios de Wearables, Carcasa de Tablet, Baterías, Audífonos, Parlantes, Serie 5 y Láminas. Las

categorías de este rol se preocupan de entregar un valor al consumidor frecuentemente o cada cierto tiempo entregar un valor distinto, ya que los clientes se van renovando de productos por períodos, lo que responde a la estacionalidad de la categoría.

### 7.3 EVALUACIÓN DE LA CATEGORÍA

La evaluación de cada categoría, es importante para obtener un análisis descriptivo de las variables manejadas y así tener una visión de la situación actual de las categorías y del rendimiento que tiene cada una de ellas. Para realizar este análisis se optó por calcular los siguientes indicadores:

$$\textit{Ticket promedio} = \frac{\textit{Ventas de la categoría}}{\textit{Cantidad de folios por la categoría}}$$

$$\textit{Participación en ventas} = \frac{\textit{Ventas de la categoría}}{\textit{ventas total}}$$

$$\textit{Participación en cantidad} = \frac{\textit{Cantidad vendida de la categoría}}{\textit{Cantidad total}}$$

$$\textit{Margen} = \frac{\textit{Ventas de la categoría} - \textit{Costos de la categoría}}{\textit{ventas de la categoría}}$$



Al realizar estos cálculos para cada una de las categorías definidas se llegó a los resultados mostrados en la Tabla 9.

Tabla 9: Evaluación de categorías

Categoría	Ticket promedio [UM]	Participación en ventas	Participación en cantidad	Margen
<b>Serie 1</b>	70.8	39%	34%	22%
<b>Serie 3</b>	242,8	30%	6%	30%
<b>Serie 2</b>	128.1	9%	3%	30%
<b>Wearables</b>	71,2	4%	3%	32%
<b>Tab 1</b>	75,6	4%	3%	27%
<b>Carcasa Teléfono</b>	9,4	3%	17%	40%
<b>Tab 2</b>	51,4	2%	2%	28%
<b>Tab 3</b>	132,6	2%	1%	35%
<b>Cargadores</b>	8,8	2%	11%	37%
<b>Serie 5</b>	225,5	2%	0,3%	41%
<b>Audífonos</b>	8,4	1%	8%	37%
<b>Carcasa Tablet</b>	13,0	0,6%	2,3%	39%
<b>Acc. Teléfono</b>	7,1	0,5%	3,2%	37%
<b>Baterías</b>	9,6	0,4%	2,3%	42%
<b>Parlantes</b>	24,8	0,3%	0,5%	38%
<b>Tab 4</b>	241,8	0,2%	0%	27%
<b>Láminas</b>	4,4	0,2%	2,2%	53%
<b>Acc. Tablet</b>	30,6	0,1%	0,2%	42%
<b>Acc. Wearables</b>	12,8	0,1%	0,2%	46%

Fuente: Elaboración propia con información confidencial de la plataforma RetailPRO.

De esta tabla es posible concluir lo siguiente:

- La Serie 1, es la categoría que tiene menor margen, esto dado su rol es algo normal, ya que no es la encargada de generar utilidades, sino de generar tráfico en la tienda.
- Tab 4 es una categoría con ticket promedio alto, pero con margen bajo, con participación en ventas y cantidad vendida casi nula, por lo que no aporta mucho a las ventas de la empresa, aunque son productos que llevan poco en el mercado chileno, dado que se lanzaron en el mes de julio.
- La Serie 3 tiene una alta participación en ventas, un ticket promedio alto, pero uno de los márgenes más bajos entre todas las categorías y dado que es una categoría de conveniencia, debería tener un margen más alto, ya que es la categoría que genera utilidades en la empresa dado su rol.

## **7.4 METAS DE LA CATEGORÍA**

### **7.4.1 Indicadores**

Cada categoría debe tener una meta que tiene que ir alineada al rol que cumple cada una, por lo que en primer lugar es necesario investigar qué tipo de indicadores son los más utilizados por la industria del retail para evaluar categorías y controlar su rendimiento, para en base a ellos tomar decisiones de precio, espacio, marketing, entre otras.

Para esta investigación se tiene dos fuentes de información, primero se realizó una entrevista en la dirección de ventas de la empresa, en específico al director de ventas, al gerente de tiendas propias y al jefe de operaciones de las tiendas propias. Posteriormente, se complementó la visión de los integrantes del negocio con literatura sobre indicadores utilizados en el retail.

En la entrevista realizada se establecieron las variables importantes a observar y se llegó a la conclusión que existen dos segmentos de indicadores: uno ligado al negocio, es decir, enfoque estratégico, de interés del director comercial, que implica tener indicadores como ventas brutas de todos los productos, posición de mercado en Telefonía y en Tablet, la cantidad de smartphone Premium vendidos y cantidad de Tablet Premium vendidas.

Segundo, se quiere un enfoque táctico, donde este es de mayor interés para el gerente de tiendas propias como del jefe de operaciones, en tener indicadores menos agregados tales como margen de ventas por producto, ventas por cada categoría en cada tienda, entre otros. Por ende, a primera vista, se debe

realizar un panel de control con dos vistas, una estratégica y otra táctica para monitorear ambos perfiles del negocio.

Por otro lado, al realizar una investigación de la teoría sobre indicadores y sistemas de control de gestión, se tiene que aquellos puntos más importantes para la creación de indicadores son:

- Capaces de mostrar el estado del objetivo estratégico.
- Existen dos tipos de indicadores necesarios en una empresa. Uno que cuantifica el pasado, este es llamado *outcome*. El otro llamado *driver* tiene impacto sobre el primero y cuantifica el estado actual o futuro, realizando en muchas ocasiones una estimación.
- Los indicadores deben medirse frecuentemente, por ejemplo, diariamente o semanalmente.
- Tanto la dirección como la gerencia de la empresa son quienes actúan en base a los KPI y son evaluados en base a ellos, por lo que debe haber un equipo responsable de ellos.
- El KPI debe determinar claramente qué es lo que deben hacer los equipos al observar el resultado. Todos deben entender a qué se refiere el indicador.
- Deben tener impacto en los factores claves de éxito del negocio.
- Los indicadores promueven acciones con impacto positivo en el desempeño de la empresa.

En la investigación sobre indicadores que se utilizan en la industria del retail para monitorear el rendimiento de sus productos, se encontró una lista de indicadores (Insights, 2014) transversales para el negocio:

- **Ventas brutas:** Corresponde a la suma de las ventas brutas de todas las categorías, pero también es necesario mirarlas por categoría.
- **Ingresos netos:** En el caso de la compañía, este es el monto que efectivamente reciben, que corresponde al costo de los productos para el cliente. En el caso de los clientes este indicador es definido como ventas netas menos los costos. Para el caso de categorías, es ventas netas de la categoría menos los costos de esos productos pertenecientes a la categoría.
- **Margen bruto:** Responde al porcentaje de las ventas que efectivamente gana la empresa, donde la fórmula sería la siguiente:

$$\frac{\text{Ventas brutas} - \text{costos}}{\text{ventas brutas}}$$

Esta misma fórmula sirve a nivel de categoría, sólo que se cambia por ventas brutas de la categoría y los costos son los relacionados a los productos que pertenecen a la categoría.

- **Ventas por metro cuadrado:** Este indicador es el más común para la industria del retail, el cuál representa la rentabilidad del espacio, que son las ventas totales de la empresa dividido en la suma de las superficies de sus tiendas. En este caso específico no será posible utilizar, debido a que cómo se realizará un análisis por categoría, no se tiene especificado el espacio que ocupa cada categoría en las tiendas.
- **Unidades por transacción:** Corresponde a la cantidad de productos que se llevan por boleta y se calcula un promedio. Este indicador también es utilizado para fijar metas o incentivos a los vendedores, debido a que deben incrementar la venta cruzada y que los productos se vendan con algún accesorio.
- **Ticket promedio:** Se refiere a calcular el monto promedio gastado en una boleta. En lo que se refiere al retail, cuando existe un ticket promedio alto, se tiene un bajo número de unidades por transacción, mientras que, si se tiene un ticket promedio bajo, existe una mayor cantidad de unidades promedio por boleta. Este indicador también es posible llevar a nivel de categoría.

*Ventas brutas totales*

*Números de transacciones*

- **Attach Rate:** Se refiere a la cantidad de veces que un artículo fue vendido junto con otro producto que pertenezca a una categoría distinta.
- **Participación de cada categoría:** Se refiere al porcentaje de ventas que equivale cada categoría dentro de la venta total.

*Ventas categoría*

*Ventas total*

- **Presencia en boletas:** Se define como en qué porcentaje del total de boletas aparece un producto de la categoría.

*Cantidad de boletas donde aparece categoría*

*Cantidad de boletas totales*

#### 7.4.2 Estrategia de la categoría

Antes de poder definir los indicadores para cada categoría, se debe definir lo que será la estrategia que adoptará cada una de las categorías, ya que al tener distintos roles, también tienen distintas estrategias.

Para la Serie 1, se designó la estrategia de generación de movimientos, esto debido a que es la categoría de destino, la razón por la que los clientes van a la tienda. Es debido a esto, que se escogió esta estrategia que tiene la característica de que los productos de la categoría son comprados frecuentemente, donde esta se evaluará mediante la presencia en boletas, es decir, qué porcentaje representa del total de boletas. La segunda características de esta estrategia es que representan un alto porcentaje de las ventas de la empresa y este se evaluará con el porcentaje que representan de las ventas totales.

La categoría de carcasas de teléfonos tendrá la estrategia de generar transacciones, debido a que tiene una alta participación en boletas, que es una de las características de la estrategia, mientras que la otra característica es tener una alta incidencia en compras por impulso, donde esto se evaluará con el attach rate, el cual será medido en unidades.

Las categorías de audífonos y cargadores, tendrán la categoría de generación de dinero, ya que actualmente son una de las categorías con el margen más alto y son compradas frecuentemente, siendo estas características controladas con la participación en boletas, donde este indicador es la cantidad de veces que aparece en las boletas sobre la cantidad total de boletas.

A la Serie 3 se le asignará la estrategia de generación de utilidades, debido a que es la serie Premium de la empresa. Esta es una de las categorías con los productos de mayor valor, por lo que el margen como porcentaje del precio total resulta ser bajo, pero en términos netos significan una gran cantidad de ingresos, por lo que esta estrategia se controlará con el indicador de margen bruto, que representa las ventas en valor del producto menos los costos sobre las ventas totales de la Serie 3.

Wearables es una categoría que tiene la estrategia de realce de imagen, ya que son productos donde no se tiene mucha competencia debido a que en su mayoría se asocian directamente a los teléfonos de la empresa. Estos productos tienden a ser únicos en su género y, también, sirven para comunicar al consumidor que hay una gran variedad de productos. Esta estrategia se mide con la incidencia en compras por impulso, que en este caso, se concreta a través del attach rate, que representa la cantidad de boletas donde esta categoría fue comprada con un producto de otra categoría.

A las categorías Tab 1, Tab 2 y Tab 3, se les dará la estrategia de estimulación, que consiste en dar la sensación de oportunidad al consumidor, ya que son productos orientados a su estilo de vida. La característica principal de esta estrategia es impactar la incidencia de compra por impulso, por lo que el indicador designado para controlar esta categoría será el attach rate, que al igual que en el caso anterior representa la cantidad de boletas donde esta categoría fue comprada con otro producto de otra categoría

En tanto, la Serie 2, tendrá la estrategia de “Defensa del territorio”, que consiste en defender la participación en las ventas contra competidores enérgicos. Esta categoría tiene productos en una gama media, donde no existen muchos competidores y es el punto de diferenciación de las demás marcas. Una de las características es que sean compradas frecuentemente, por lo que el indicador que medirá esto, será el de presencia en boletas, que será medido en unidades de boletas.

Finalmente, la estrategia de la compañía se resume en dos puntos principales, en ser el número uno del mercado y en no descuidar la rentabilidad del negocio con esto, ya que, por ejemplo, al aplicar acciones de bajadas de precio para estimular las ventas, tienen que bajar el margen con el que trabajan repercutiendo en que las utilidades disminuyan. Por lo tanto, existen dos indicadores que se aplicarán a todas las categorías, uno es ventas brutas en valor y el otro es margen bruto, también en valor monetario.

En resumen, cada categoría tendrá su rol y su estrategia, con su respectiva característica, que se muestra en la Tabla 10.

*Tabla 10: Resumen de la estrategia de cada categoría.*

Rol	Categoría	Estrategia	Características
Destino	Serie 1	Generación Movimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compradas frecuentemente</li> <li>• Alto porcentaje de ventas</li> </ul>
Rutina	Carcasa Telefono	Generación de Transacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy Compradas</li> </ul>
	Audifonos	Generación de Dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta frecuencia de compra</li> </ul>
	Cargadores	Generación de Dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta frecuencia de compra</li> </ul>
Conveniencia	Serie 3	Generación de Utilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen alto</li> </ul>
Estacionalidad	Wearables	Realce de Imagen de Variedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta incidencia en compras por impulso</li> </ul>
	Tab 1	Estimulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta incidencia de compra por impulso</li> </ul>
	Tab 2	Estimulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta incidencia de compra por impulso</li> </ul>
	Tab 3	Estimulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta incidencia de compra por impulso</li> </ul>
	Serie 2	Defensa del Territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compradas frecuentemente</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **7.4.3 Metodología para el cálculo de metas**

Luego de definir cuáles son los indicadores a utilizar para cada uno de las categorías, se debe definir una meta para que el sistema de control de gestión tenga sentido, y tenga un objetivo.

Las metas serán calculadas para todas las semanas del año y la metodología que se aplicará para calcularlas será la siguiente:

En primer lugar, se tomará la información del año 2016 y lo disponible del 2017, para tener la historia de cada uno de los indicadores.

En segundo lugar, se debe obtener el factor de cada semana, que en el caso de las ventas, se obtiene sumando las ventas de las 13 semanas anteriores, esto debido a que la compañía expresa sus resultados en cuartos de año. Luego se realiza la división de la venta de la semana en cuestión con este dato acumulado. De esta operación resulta el denominado *factor*, que representa el peso que tiene esa semana en particular con respecto a la venta acumulada en las semanas anteriores. Este procedimiento, tiene por objetivo captar las posibles estacionalidades que tengan las semanas, además de realizarlo con respecto a una suficiente cantidad de tiempo que permite determinar la existencia de alguna tendencia.

Luego de obtener el factor, se procederá a obtener las metas, para lo cual se tomarán las últimas 13 semanas antes de la semana para la cual se quiera imputar la meta. Luego, la suma de estos valores se multiplicará por el factor calculado anteriormente para esa semana durante el año anterior. Con esto, se estipula que la meta de esta semana tomará en cuenta la estacionalidad de la misma semana en el año anterior, pero balanceando el volumen y tendencia de ventas que se lleva en el año actual en comparación al año anterior.

Además, el considerar sucesivas semanas para la comparación, reduce la posibilidad de asignar metas irreales en casos de ventas puntuales excesivas en periodos anteriores, como por ejemplo, cuando ocurren ventas puntuales a empresas, cuando existen eventos especiales como cibermonday, lanzamientos de productos tanto de la marca como de otras, feriados argentinos, por lo que el efecto de estas semanas especial se verán disminuidas al tomar 13 semanas de ventas para calcular el factor.

Cuando se calculan metas para la semana 1 del próximo año, es necesario acordar en primer lugar cuánto espera crecer o decrecer la empresa según sus planes tácticos o estratégicos, ya que este factor se debe multiplicar en las ventas del año anterior para determinar metas del próximo año que cumplan con las expectativas.

Posteriormente, se utilizará el mismo procedimiento para las semanas siguientes, sólo tomando como valor de venta las metas que ya fueron calculadas.

Para el caso de los indicadores, se deben calcular los indicadores para el tiempo que se tiene información y en lugar de sumar los indicadores de las últimas 13 semanas, se obtendrá un promedio de las 13 semanas para luego, con el mismo procedimiento anterior, calcular el factor y luego la meta para el resto de las semanas.

Para que todo este procedimiento sea efectivo, hay que buscar si los feriados o eventos especiales ocurren en la misma semana del año anterior, para que el factor esté bien aplicado, por ejemplo, mirar en qué semana ocurre el *cybermonday*, si ocurre en la misma semana del año anterior entonces el procedimiento estará bien aplicado, pero si ocurre en otra semana se debe aplicar

el mismo factor de la semana en que ocurrió este evento, para que se vea el alza en las ventas.

Con esto se procede a obtener las metas para lo que queda del año 2017 y así obtener las metas para el año 2018. Y, para entender mejor el procedimiento, se calculará la meta para la semana 14 del año 2017.

Primero se debe sumar la venta desde la semana 1 a la 13 del año 2016, luego la venta de la semana 14 se divide por el monto anteriormente calculado y así obtener el factor que caracteriza a esa semana. Posteriormente se suma las ventas de la semana 1 a la 13 del año 2017 y se multiplica por el factor de la semana 14 del año 2016.

En el caso que se quiera calcular la semana 1 del año 2017, se debe hacer el mismo procedimiento anterior, pero previo a aplicar la metodología se debe aplicar a la venta del año 2016 un factor de crecimiento del x%, que es el acordado en la empresa pensando en sus proyecciones y ambiciones.

Este mismo método para calcular las metas globales de las categorías es posible aplicar para calcular las metas de los indicadores a nivel de tienda, y poder analizar los resultados con más profundidad y poder observar donde ocurren las incongruencias y donde es posible actuar.

Para el caso de las ventas, se debe aplicar otro método. Ya que a la meta global de ventas, se le aplica un factor, que corresponde al porcentaje que debería tener de participación cada tienda. Este factor se debe calcular como la división entre la venta total de la tienda y la venta total de la empresa. Para las tiendas nuevas, se aplicará el mismo factor de una tienda similar a esa en ubicación y en espacio.

Los factores para calcular las metas de ventas para cada una de las tiendas son las mostradas en la Tabla 11

*Tabla 11: Participación de cada tienda*

<b>Tienda</b>	<b>Factor</b>
<b>Arauco Maipú</b>	3,9%
<b>Costanera Center</b>	19,1%
<b>Estación Central</b>	1,4%
<b>Florida Center</b>	3,6%
<b>Plaza Vespucio</b>	4,6%
<b>Plaza Egaña</b>	3,4%
<b>Plaza Oeste</b>	3,6%
<b>Alto Las Condes</b>	4,9%
<b>Patio Rancagua</b>	0,9%
<b>Plaza Norte</b>	3,6%



<b>Plaza Calama</b>	3,9%
<b>Portal Temuco</b>	5,6%
<b>Vivo Centro</b>	0,8%
<b>Marina Arauco</b>	6,5%
<b>Modulo Espacio Los Andes</b>	1,2%
<b>Plaza Tobalaba</b>	3,4%
<b>Parque Arauco</b>	7,6%
<b>Plaza Trebol</b>	4,1%
<b>Aeropuerto Internacional</b>	3,1%
<b>Modulo Costanera Center</b>	2,7%
<b>Agustinas</b>	3,9%
<b>Modulo Plaza Vespucio</b>	0,8%
<b>Easton</b>	1,8%
<b>Plaza Antofagasta</b>	3,7%
<b>Modulo Arauco Maipu</b>	1,1%
<b>Modulo Plaza Oeste</b>	0,8%

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **7.4.4 Cuadro de mando**

Luego de haber elegido los indicadores para cada categoría, definir las estrategias y obtener las metas de los indicadores, se procede a crear el cuadro de mando que va a contener toda esta información para ir monitoreando el desempeño de cada una de las categorías.

El diseño de este cuadro de mando se basa en lo siguiente:

Por cada indicador se debe utilizar 3 columnas, en una se colocará el indicador y el valor obtenido en la semana, seguido de la meta que debía cumplir y terminando con el porcentaje de cumplimiento que obtuvo esa semana. A este último, se le otorgará un formato condicional en colores, para que sea más amigable para las personas y entendible a simple vista si se están cumpliendo los objetivos o no. Si el cumplimiento está entre 0 y 89% la casilla tendrá un color rojo, entre el 90% y 99% tendrá un color amarillo y finalmente si el cumplimiento es de 100% o superior, el color será verde.

Al tener todo esto definido, el panel de control tendrá dos vistas, la primera será la estratégica que contemplará las ventas de cada categoría y así con esto verificar si las ventas están siendo las suficientes para ser número del mercado, que es la vista que le interesa al Director de Ventas Retail. Esta vista se desarrolló para la semana 39 del 2017 como ejemplo, que se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12: Vista estratégica de indicadores para las categorías.

W39 2017		Ventas [UM]	Meta [UM]	%
Destino	Serie 1	118.784	144.661	82%
Rutina	Carcasa Teléfono	11.894	13.294	89%
	Audífonos	5.398	5.853	92%
	Cargadores	6.697	7.371	91%
Conveniencia	Serie 3	110.512	96.927	114%
Estacionalidad	Wearables	11.413	10.682	107%
	Tab 1	12.642	12.175	104%
	Tab 2	3.896	5.197	75%
	Tab 3	8.363	7.516	111%
	Serie 2	38.030	35.279	108%

Fuente: Elaboración propia

La segunda vista del cuadro de mando es la táctica, donde se mostrará el indicador de margen para todas las categorías, como en la Tabla 13 y el indicador especializado de cada categoría acorde a su estrategia como en la Tabla 14.

Tabla 13: Vista táctica de indicadores para las categorías.

W39 2017		Margen	Meta	%
Destino	Serie 1	10%	4%	250%
Rutina	Carcasa Telefono	40%	37%	108%
	Audifonos	26%	26%	100%
	Cargadores	49%	39%	126%
Conveniencia	Serie 3	26%	24%	108%
Estacionalidad	Wearables	23%	21%	110%
	Tab 1	11%	10%	110%
	Tab 2	3,20%	9%	36%
	Tab 3	15%	28%	54%
	Serie 2	27%	20%	135%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Vista táctica de indicadores especializados para las categorías.

W39 2017		Attach Rate	Meta	%	Pres. Boletas	Meta	%	Part. Ventas	Meta	%
Destino	Serie 1	-			33%	29%	113%	34%	39%	86%
Rutina	Carcasa Telefono	37%	44%	85%	20%	22%	91%	-		
	Audifonos	-			12%	13%	91%	-		
	Cargadores	-			12%	12%	100%	-		
Conveniencia	Serie 3	-			-			-		
Estacionalidad	Wearables	37%	48%	78%	-			-		
	Tab 1	36%	43%	84%	-			-		
	Tab 2	18%	20%	90%	-			-		
	Tab 3	23%	19%	123%	-			-		
	Serie 2	-			4%	4%	100%	-		

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se realizó un análisis en profundidad para las tiendas, se escogió dos tiendas similares para realizar una comparación, para este caso se eligió la tienda de Florida Center y Mall Plaza Tobalaba, debido a similitud en espacio y en ubicación.

Este análisis consiste en la vista estratégica de las categorías, por lo que se muestra las ventas y el margen por categoría de la semana 39 con sus respectivas metas. Esto se muestra en la Tabla 15 para la tienda de Florida Center y en la Tabla 16 para las tienda de Tobalaba.

Tabla 15: Vista estratégica de categorías para la tienda Florida Center

W39 / Florida Center	Ventas [UM]	Meta [UM]	%	Margen	Meta	%
Serie J	4.668	5.208	90%	13%	20%	65%
Carcasa Teléfono	506	479	106%	40%	37%	107%
Audifonos	335	211	159%	26%	25%	106%
Cargadores	179	265	68%	55%	40%	138%
Serie S	4.305	3.489	123%	25%	23%	110%
Wearables	343	385	89%	24%	30%	81%
Tab A	344	438	78%	12%	12%	97%
Tab E	47	187	25%	1%	11%	6%
Tab S	0	271	0%	0%	15%	0%
Serie A	1.219	1.270	96%	32%	24%	135%
Total	11.945	12.202	98%	23%	24%	97%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16: Vista estratégica de categorías para la tienda Tobalaba.

W39 / Tobalaba	Ventas [UM]	Meta [UM]	%	Margen	Meta	%
Serie J	4.349	4.918	88%	11%	18%	61%
Carcasa Telefono	150	452	33%	42%	35%	119%
Audifonos	179	199	90%	19%	40%	48%
Cargadores	170	251	68%	53%	48%	111%
Serie S	1.418	3.296	43%	27%	15%	174%
Wearables	117	363	32%	30%	28%	109%
Tab A	152	414	37%	12%	15%	81%
Tab E	312	177	177%	5%	8%	64%
Tab S	0	256	0%	0%	17%	0%
Serie A	621	1.199	52%	27%	25%	108%
Total	7.469	11.524	65%	23%	25%	91%

Fuente: Elaboración Propia.

De ambos cuadros se puede desprender lo siguiente: Las metas que sugiere este sistema de control de gestión hace que ambas tiendas se les pida bastante parecido debido a su condición de similares, sólo difieren en un 6% en las metas de ventas. Mientras que los valores reales de esa semana difieren en un 38% entre tiendas, demostrando una gran brecha entre ellas con el sistema actual.

La meta del indicador de margen bruto da que ambas tiendas deben tener un margen similar, variando solo en un 4% y los valores reales están cercanos a la meta y tienen el mismo valor para ambas tiendas, lo que demuestra que se comportan de forma similar en este indicador.

## 7.5 TÁCTICAS DE LA CATEGORÍA

Las tácticas de la categoría son un ámbito importante dentro de la administración de categorías, ya que son las acciones concretas que se realizan para cumplir con la estrategia y las metas de las categorías, por lo que cada categoría tendrá su táctica, que tiene relación con las estrategias y roles que tiene cada una.

Para las categorías con la estrategia de generación de movimiento y, que además, tenga el rol de destino, existen varias tácticas para mantener su estrategia, una de ellas es la fijación de precios, debido a que al ser la categoría de destino, donde la gente busca el mejor precio, se deben utilizar precios bajos todos los días, con esto reducir los márgenes de utilidad y así aumentar el volumen de ventas. Otra táctica para este segmento es centrarse en el surtido de productos, para que los consumidores tengan más opciones donde elegir y prefieran ir a la tienda propia por sobre a la de otra marca o la de otro retail.

Para las categorías con la estrategia de realce de imagen, estimulación y generación de transacciones se debe utilizar tácticas de publicidad de productos

destacados, aplicar una buena exhibición de productos, que estos se encuentren cerca del producto de destino para que cuando el consumidor este comprando tenga otras opciones a la vista para que pueda hacer compras por impulso.

La táctica de surtido de productos, que consiste en mantener constantemente todas las opciones de productos disponibles, en todos los colores y modelos de la categoría. Esta táctica es aplicable para las categorías con alto margen, que tienen la estrategia de generación de utilidades.

Finalmente, para la estrategia de defensa del territorio se debe hacer publicidad enérgica de sus productos, con el objetivo de hacerse presente en el mercado y con esto estar a la par con la competencia en temas de publicidad, mostrando productos únicos y que marcan la diferencia con otras marcas.

## **7.6 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

El sistema de control de gestión de categorías, basado principalmente en lo que la teoría dice sobre la correcta administración de categorías, tiene varias brechas con el sistema actual que ocupa la compañía.

Se realiza un sistema más detallista, que observa los indicadores a nivel de categoría, y no a nivel global como se hace actualmente, que se observa a nivel de macro categoría, siendo Telefonía, Tablet y Telefonía Premium las que más le interesan a la compañía y a las cuales realizan seguimiento semanalmente mediante metas de ventas.

Dado que sólo se controlan estas 3 líneas, el resto de las categorías, que representar alrededor del 25% de los ingresos de esta área y que además desde la oficina central de la marca, serán el foco del año 2018, no tienen un seguimiento de su rendimiento ni tienen una estrategia definida, en comparación con el sistema de control de categorías propuesto en este proyecto, donde se tiene una gran brecha, puesto que, se hace una subdivisión de las categorías para que cada grupo de productos tengan un objetivo distinto dentro de la tienda y que sean evaluados con respecto a la estrategia que se le asigna a cada una.

Otra brecha entre el sistema de control actual y el realizado en esta memoria, es el procedimiento para calcular las metas tanto de ventas, como para los indicadores.

Actualmente, las metas se están calculando en base a un factor de crecimiento o decrecimiento entre las semanas, por ejemplo para calcular la meta de la semana 15 del año 2017, se toma la variación entre la semana 14 y 15 del año 2016, es decir, la venta de la semana 15 se divide por la venta de la semana 14 y este factor es multiplicado por la venta de la semana 14 del 2017 y así calculan la meta de la semana 15.

Con el método propuesto en el diseño del sistema de control para categorías, se ocupa un método similar, pero tomando la suma de ventas de 13 semanas, que en términos de la compañía es de un trimestre, que es el período en que dividen el año en la empresa para evaluaciones. La gran diferencia de este nuevo método, es que se busca captar la tendencia del año y no sólo la estacionalidad de cada semana.

Estas diferencias entre los sistemas de control implican varios cambios para el área y en el caso que se desee implementar, se deberían realizar los siguientes cambios:

Primero, categorizar de forma correcta los productos, ya que al momento de revisar la base de datos, existen SKU que no se encontraban en la categoría correcta, tienen distintas descripciones, o el código del producto está mal escrito y esto es debido a que cada cliente crea el código en el programa de la forma que ellos estipulen.

Para hacerse cargo de este problema, debe existir una lista de los productos con su respectiva categoría, para que al momento de utilizar la base de datos, se haga el cruce de información con esta lista, y así obtener de manera rápida y sencilla la caracterización correcta. Esta lista se debe ir actualizando con los productos nuevos que se vayan agregando, además de ir acompañada con un proceso informativo a los clientes para estipular la forma correcta de crear un producto y de forma estandarizada para los 3 clientes.

El procedimiento de limpiar la base es una etapa que toma mucho tiempo, por lo que tener un procedimiento correcto para crear los SKU y que cada cliente lo siga paso a paso, se podría disminuir el tiempo que se necesita para limpiar la base y así poder analizar los datos de forma directa, sin que pase por un filtro anterior.

Por otro lado, el cálculo de indicadores que se mostrarán en el panel de control se hizo a través del software R que es un software libre, por lo que no tiene costo para la empresa, donde se escribió un código que realiza estos cálculos para todas las categorías y para todas las semanas, por lo que se necesita un ingeniero que maneje este tema, como un ingeniero civil industrial, para que pueda revisar constantemente y realizar los análisis en este programa sobre el sistema. Este ingeniero tendría un costo promedio de \$1.582.303 que tenga entre 1 y 5 años de experiencia. (Ingenieros, 2016)

Dado esto y que en la empresa no es común el uso de R, se necesita capacitar a los KAM y al jefe de operaciones sobre el manejo de este programa para que el panel de control pueda ser utilizado, además ante algún cambio en las categorías o en los indicadores, deben reprogramar el código para que pueda ser compatible con algún nuevo código que se comience a vender. También, se debe enseñar a cómo exportar los archivos que entrega el software y saber cómo leerlos, con el fin de que manejen toda la información posible.

Este panel de control entregará información valiosa para los KAM y para el gerente del área, que ayudará a tomar decisiones con respecto a precio, marketing, disponibilidad, o espacio utilizado en la tienda, por lo que debe haber un responsable del cuadro de mando, para que este sea efectivo y se tome en cuenta para las decisiones, además de que funcione regularmente.

Para que este proyecto sea efectivo en el tiempo se debe hacer una revisión de todo el sistema de control, partiendo por la definición de las categorías, hasta llegar a la etapa de indicadores y luego de estrategia y tácticas, ya que las miradas del negocio van cambiando conforme a la entrada de productos nuevos o si el nuevo presidente de la subsidiaria tiene otro enfoque, por lo que se debe ir revisando a través del tiempo para que se pueda alinear con la estrategia de la empresa.

Este sistema de control de gestión de categorías, implicará que se esté monitoreando constantemente el rendimiento de los distintos segmentos de productos, esperando que repercuta en un aumento en las ventas, ya que se podrá actuar de forma rápida y efectiva ante una caída de estas.

Para ver el efecto del panel de control, se realizó una simulación de las metas, considerando que el sistema de control hubiera estado funcionando a principio del año 2017, por lo que se simularán las metas hasta la semana 39 para que puedan ser comparables con la venta real que se tiene disponible hasta la semana 39 y ver qué tan realista es el sistema.

La simulación se realizó utilizando el método de metas explicado anteriormente, donde se aplicó a las ventas de las últimas 13 semanas del año 2016, para poder obtener las metas para el año 2017.

Esta simulación muestra que las metas simuladas para este período de tiempo da una suma total de 15.023.858 UM, en comparación con la venta real que resultó ser de 14.388.966 UM, lo que corresponde a un 95% de la meta, por lo que la meta no se considera alejada de la realidad.

Finalmente, el sistema propone aumentar las ventas en un 4,4%, lo que resulta acorde por las diferentes tácticas posibles que se pueden implementar al ir monitoreando el sistema, y tomar decisiones a tiempo para cumplir con la meta de los indicadores.

## 8. CONCLUSIONES

---

El sistema actual de monitoreo de la compañía, muestra que realizan una mirada superficial de las categorías, donde se agrupan una gran cantidad de productos en un mismo grupo, asignándoles como único indicador las ventas en valor y en unidades, por ende se les asigna el mismo objetivo a todas las categorías, siendo que existen productos con distinto enfoque.

Adicional a esto, el enfoque está principalmente en las categorías de Telefonía, Telefonía Premium y en un menor grado, Tablet, dejando el resto de las categorías como Accesorios y Wearables en segundo plano, sólo midiéndolos como el acompañamiento de los teléfonos, sin darle un lineamiento a seguir.

Además, se perfecciona la metodología de metas que utilizan, pasando de una que sólo aplica un factor de crecimiento o decrecimiento entre una semana (buscando medir estacionalidad), por otra que incluye también el nivel de ventas del año para poder comparar su tendencia con la de periodos anteriores.

Asimismo, el nuevo sistema de control de gestión de categorías, basado en el proceso de administración de categorías, trae consigo varias modificaciones que ayudan a la mirada del negocio.

En primer lugar, se realiza una nueva definición de categorías, con más profundidad de las que ya existen, debido a que cada grupo de productos tiene un objetivo distinto dentro de la tienda, definido a través del rol que juega la categoría según su comportamiento histórico.

Dado el estudio de las categorías y sus posibles roles, se estipulan categorías con rol de destino, como la encargada de traer gente a la tienda, otra categoría con rol de rutina, que son las que cada cierto tiempo la gente va a comprar para reponer o que compran en conjunto con la categoría de destino, categorías con rol de conveniencia, que están encargadas de hacer que el consumidor valore la variedad, para terminar con el rol de estacionalidad, que se encargan de que la gente haga compras por impulso.

En segundo lugar, se realiza una evaluación para ver el rendimiento actual de las categorías, se revisa ventas en valor y en unidades, participación de cada categoría en las ventas, presencia en boletas y el margen de cada uno.

En tercer lugar, todas las categorías tendrán dos indicadores en común que siempre hay que estar monitoreando, las ventas y el margen, para que estos valores estén bajo control dado que son los más importantes para la vista estratégica de la empresa. Luego, se definen indicadores especializados para cada categoría acorde a la estrategia que se adoptará para cada una, por lo que se busca que cada una tenga una misión distinta en la tienda para que pueda atraer a clientes de forma distinta y así mostrar al cliente que existe variedad en los productos, con distintas características que responden a distintas necesidades.



Para este sistema de control, se necesita una mínima inversión de aproximadamente \$1.600.000 que corresponde al sueldo del ingeniero a cargo de programar y verificar que el sistema funcione, el software R es posible conseguir de forma gratuita, ya que es un programa y además se debe capacitar a los trabajadores para que conozcan el nuevo sistema y a manejar el programa, para que ante cualquier problema o requerimiento puedan actualizar el código y este siga funcionando de forma efectiva.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

- Anthony, R. (1986). *Sistemas de planeamiento y control*. Barcelona, Ediciones Orbis.
- Cortés, J. (2007). *Metodología para la evaluación de la gestión de categorías en tiendas de conveniencia*. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Eckerson., W. (2006). Creating Effective KPIs. *Information Management Magazine*.
- Goic, M. (2017). Gestión de Categorías [Diapositivas]. Santiago; texto en español e inglés.
- Anthony R. y Govindarajan, V. (2003). *Sistema de control de gestión*. Mc Graw Hil.
- Conexión Ingenieros. (2016). *Estudio de sueldos de Ingenieros y mercado laboral*. [En línea] Santiago, Chile. <<http://conexioningenieros.com/wp-content/uploads/2016/11/Estudio-de-Sueldos-Conexi%C3%B3n-Ingenieros-2016.pdf>> [Consulta: 17 de enero 2018]
- Insights, G. (2014). *Top 10 KPIs in retail*. [En línea] <<http://gain-insights.com/solutions/retail-analytics/top-10-kpis-in-retail/>> [consulta: 28 de agosto 2017]
- Levy, M., & Witz, B. (2004). *Retailing management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Marketing, T. 2017. [Diapositivas] *Tiendas Propias*.
- Pizarro, C. (2004). Presentación de Gestión de Categorías. [Diapositivas], Santiago.
- Kaplan R.S , Norton D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

## 10. ANEXOS

### 10.1 SUPERFICIE DE CADA TIENDA PROPIA

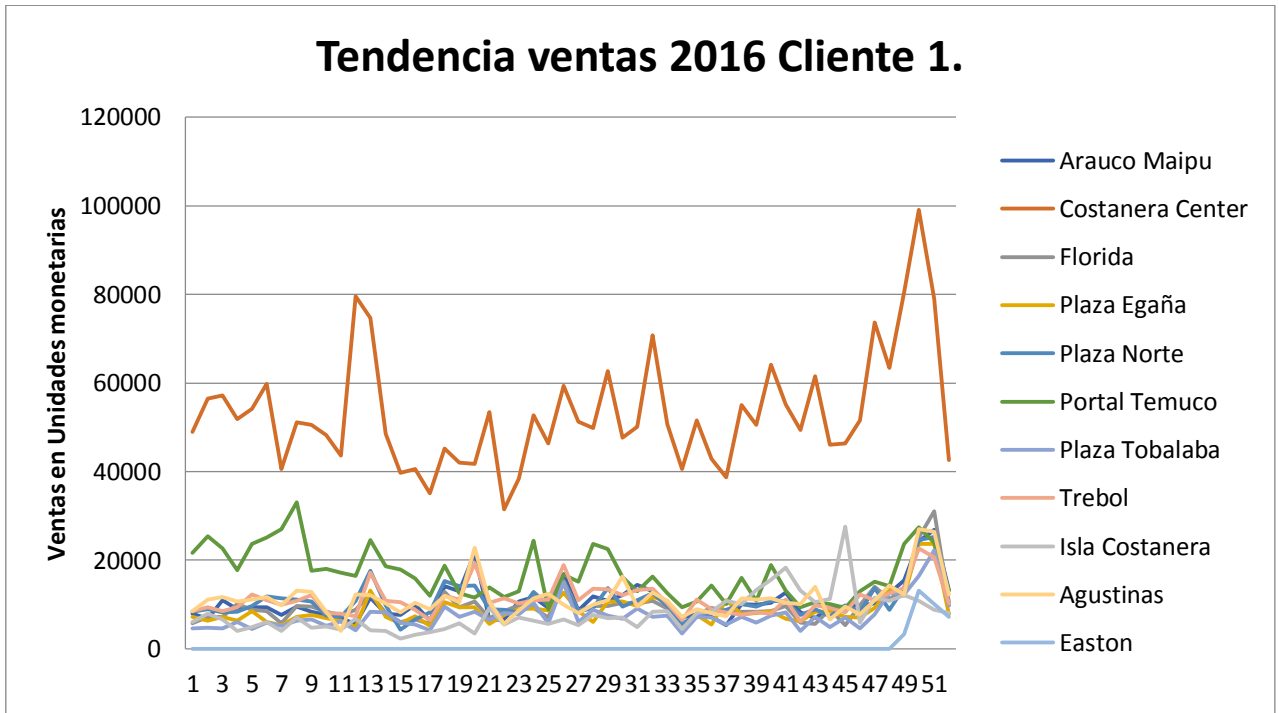
Anexo 1: Superficie de cada tienda.

Dealer	Mall	Sales Floor m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Costanera Center	225,29 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Plaza Vespucio	53,78 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Plaza Oeste	80,48 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Alto Las Condes	56,37 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Plaza Norte	134,71 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Arauco Maipú	90,68 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Plaza Calama	89,48 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Portal Temuco	87,08 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Marina Arauco	71,90 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Florida Center	200,60 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Plaza Egaña	130,79 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Plaza Tobalaba	227,16 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Aeropuerto SCL	17,00 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Plaza Trebol	213,93 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Mall Costanera Center	6,00 m <sup>2</sup>
Ciente 3	Mall Arauco Estación	6,00 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Plaza Vespucio	6,00 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Agustinas 989	51,23 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Plaza Antofagasta	55,00 m <sup>2</sup>
Ciente 3	Mall Plaza Oeste	6,00 m <sup>2</sup>
Ciente 3	Mall Patio Rancagua	12,25 m <sup>2</sup>
Ciente 3	Mall Arauco Maipú	6,00 m <sup>2</sup>
Ciente 3	Mall Espacio Urbano Los Andes	6,00 m <sup>2</sup>
Ciente 2	Mall Parque Arauco	64,17 m <sup>2</sup>
Ciente 1	Easton Outlet Mall Quilicura	136,90 m <sup>2</sup>
Ciente 3	Mall Vivo El Centro	9,81 m <sup>2</sup>
Ciente 3	Mall Portal La Dehesa	8,00 m <sup>2</sup>

Fuente: (Marketing)

## 10.2 VENTAS 2016 TIENDAS CLIENTE 1

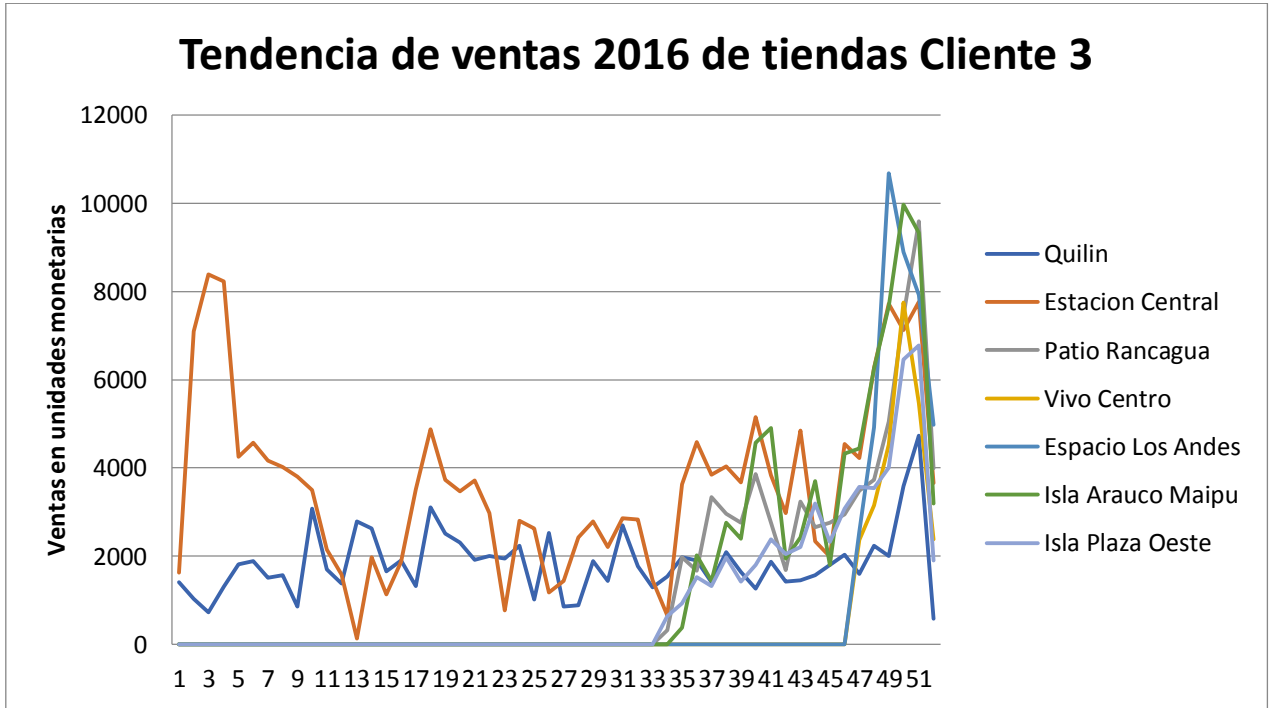
Anexo 2: Ventas semanales 2016 de las tiendas del Cliente 1.



Fuente: Elaboración propia basada en información de Retail PRO.

### 10.3 VENTAS 2016 TIENDAS CLIENTE 3

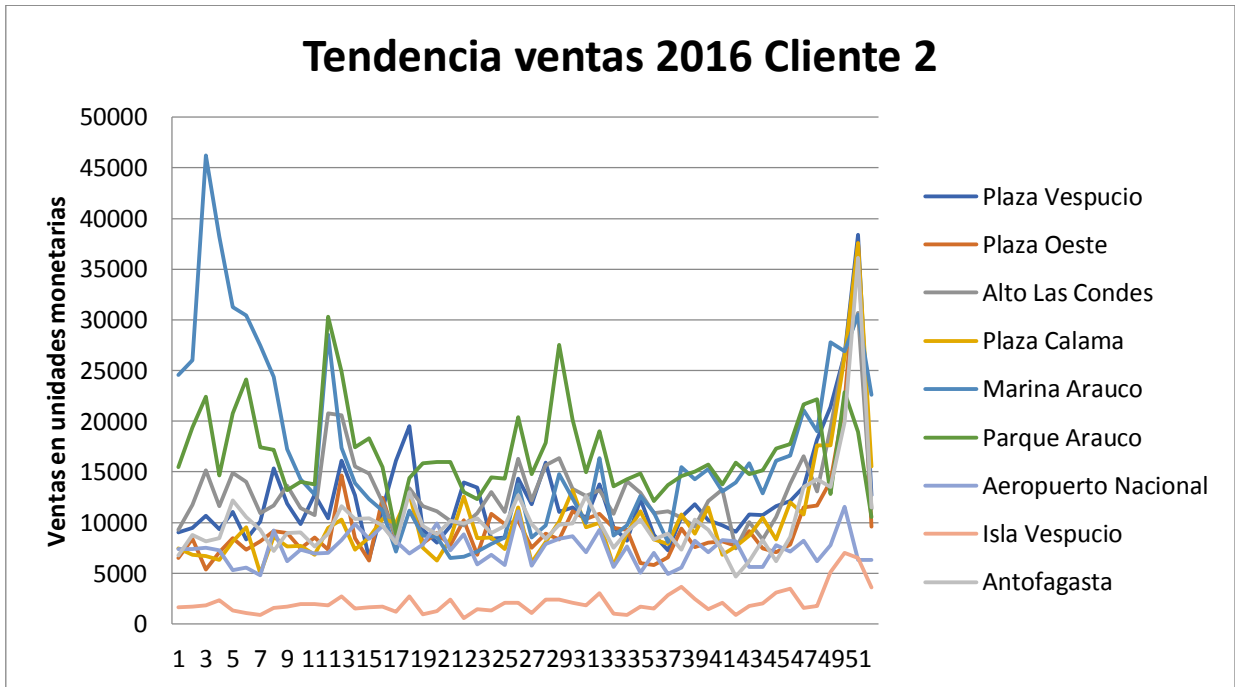
Anexo 3: Ventas 2016 Tiendas Cliente 3 por semana.



Fuente: Elaboración propia basada en información de RetailPRO.

## 10.4 VENTAS 2016 TIENDAS CLIENTE 2.

Anexo 4: Ventas 2016 Tiendas Cliente 2 por semana



Fuente: Elaboración propia