



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

**REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE  
PUNTOS PROMOCIONALES PARA UNA EMPRESA DE RETAIL  
DE EQUIPAMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL HOGAR**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL  
INDUSTRIAL**

**FERNANDA CONSTANZA DÍAZ VENEGAS**

**PROFESORA GUÍA:  
MARÍA JOSÉ CONTRERAS ÁGUILA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JAVIER ACOSTA JIMÉNEZ  
RAÚL URIBE DARRIGRANDI**

**SANTIAGO DE CHILE  
2024**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL.  
POR: FERNANDA CONSTANZA DÍAZ VENEGAS.  
FECHA: 2024.  
PROFESORA GUÍA: MARÍA JOSÉ CONTRERAS.**

## **REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE PUNTOS PROMOCIONALES PARA UNA EMPRESA DE RETAIL DE EQUIPAMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL HOGAR**

El presente informe tiene como objetivo presentar el trabajo de título “Rediseño del proceso de gestión y planificación de puntos promocionales para una empresa de retail de equipamiento y mejoramiento del hogar”, sin embargo, el trabajo contempla todas las etapas de un proyecto, incluyendo así el monitoreo y control. La industria del retail en Chile es altamente competitiva y está en constante evolución debido a los cambios en las preferencias y hábitos de consumo de los clientes, para la cual se espera un crecimiento durante este y los siguientes años.

El problema identificado en Sodimac Chile, específicamente en la gerencia de medios de pago y puntos promocionales, es que los puntos promocionales no están cumpliendo las metas y no cuentan con un proceso que les permita cumplir el objetivo de contribución de un 20%, en el marco del fortalecimiento de ventas presenciales de la empresa. El proceso ha generado errores en la implementación, retrasos en las fechas programadas y costos extra en su desarrollo. Para solucionar este problema, se planteó como objetivo general mejorar el desempeño de los puntos promocionales a través de la implementación de un proceso optimizado y un sistema de control de gestión que permita aumentar la contribución a las ventas en un 20%.

La solución propuesta corresponde a un rediseño del proceso que cumpla con los objetivos de fortalecimiento de puntos promocionales, reduciendo los errores y tiempo asociados a su resolución, una herramienta de seguimiento para agilizar el proceso de planificación, estandarización de los espacios disponibles en tienda destinados a puntos promocionales e indicadores para el proceso. La implementación del nuevo proceso y sistema de control mejora la eficiencia en la planificación y gestión de puntos promocionales en Sodimac Chile. También se estableció un plan de levantamiento de puntos promocionales para aumentar la rentabilidad de estos espacios.

Con el rediseño propuesto y la proyección de resultados del levantamiento de puntos promocionales se logra aumentar las ventas a \$642.000 millones de pesos y la contribución comprometida de 20% al tercer año de operación. Además, mejora la coordinación entre los equipos participantes y el control respecto al inventario de los puntos.

*Dedicatoria / agradecimientos*

*Quiero dedicar este trabajo a mi familia y pareja, que fueron quienes me apoyaron en este proceso. Es especial a mi pareja que estuvo conmigo en los buenos y malos momentos, por creer en mí, incluso cuando yo no lo hacía. También a mi lelita que a pesar de sus 84 años siempre estuvo pendiente del avance de mi trabajo y por supuesto a mi por la perseverancia y el compromiso.*

*En Sodimac me gustaría agradecer a la gerencia de medios de pago y puntos promocionales por el buen ambiente laboral y la retroalimentación a mis ideas.*

*También quiero agradecer a mis profesores por las críticas y consejos para hacer de este un mejor trabajo.*

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes generales	1
1.1.1 Rubro	1
1.1.2 Misión, visión y propósito	1
1.1.3 Organigrama	1
1.1.4 Productos y servicios	2
1.1.5 Clientes y usuarios	3
1.1.6 Dimensionamiento de la actividad	3
1.1.7 Ventaja competitiva	4
1.1.8 Cambios a nivel corporativo y organizacional	5
1.2 Mercado y marco institucional	5
1.2.1 Actores a nivel nacional	5
1.2.2 Actor internacional The Home Depot	6
1.2.3 Niveles de venta de la empresa respecto al rubro	7
1.2.4 Regulaciones relevantes	7
1.2.5 Posicionamiento	8
1.2.6 Desempeño organizacional	9
1.3 Área de desarrollo	10
1.3.1 Descripción del área y principales funciones	10
1.3.2 Organigrama	11
1.3.3 Puntos promocionales y actores del proceso	11
<b>2. Desarrollo</b>	<b>14</b>
2.1 Descripción del problema y justificación	14
2.1.1 Descripción del problema	14
2.1.2 Relevancia y justificación del problema	15
2.1.3 Situaciones del problema	16
2.1.4 Causas del problema	17
2.1.5 Solución	18
2.1.6 Alcance	19
2.1.7 Propuesta de valor	19
2.2 Objetivos	20
2.2.1 Objetivo general	20
2.2.2 Objetivos específicos	20
2.3 Marco conceptual	21
2.4 Metodología	22
2.5 Análisis de la situación actual	24
2.5.1 Actores del proceso e información de puntos promocionales	24
2.5.2 Modelo de la situación actual	26

2.5.3 Diagnóstico-----	31
2.5.4 Análisis en base a las funciones de la administración-----	33
2.6 Propuesta de solución-----	34
2.6.1 Sistema de evaluación de apuestas comerciales-----	34
2.6.2 Nuevo formulario de apuestas comerciales-----	37
2.6.3 Rediseño del proceso-----	39
2.6.3.1 Rediseño de etapa de planificación de puntos promocionales-----	39
2.6.3.2 Rediseño de la etapa de entrada de puntos promocionales a la tienda-----	42
2.6.3.3 Rediseño etapa de vigencia del punto promocional en tienda-----	43
2.6.3.4 Rediseño de la etapa de salida del punto promocional-----	45
2.6.4 Protocolo de gestión de sobrantes-----	46
2.6.5 Análisis y diseño de software de apoyo-----	49
2.6.5.1 Desarrollo de software-----	52
2.6.6 Pruebas-----	55
2.6.7 Indicadores de desempeño-----	56
2.6.8 Levantamiento de puntos promocionales-----	59
2.7 Plan de implementación-----	61
2.8 Proyección de resultados-----	63
<b>3. Conclusiones-----</b>	<b>67</b>
<b>4. Bibliografía-----</b>	<b>73</b>
<b>5. Anexos-----</b>	<b>77</b>

# 1. Introducción

## 1.1 Antecedentes generales

### 1.1.1 Rubro

El presente trabajo de título se llevó a cabo en Sodimac Chile, una empresa líder en la industria del retail. Sodimac se especializa en la venta de artículos relacionados con la construcción y el mejoramiento del hogar. En sus tiendas, se pueden encontrar una amplia variedad de productos de distintas categorías. También ofrece servicios de armado de productos, arriendo de maquinaria y servicios de construcción y mejoramiento del hogar. Sodimac es parte del holding S.A.CI. Falabella, junto a Mall Plaza, Tottus, Falabella financiero y Linio. [1]

### 1.1.2 Misión, visión y propósito

Sodimac comparte el propósito corporativo de “Simplificar y disfrutar más la vida” y su visión es “Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en América” y su misión para ello es “Desarrollarse con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de sus clientes”[1].

### 1.1.3 Organigrama

La empresa se compone de más de 15.000 trabajadores y se divide en diversas áreas que están organizadas en distintas gerencias, las cuales se detallan en el **Anexo A**. En primer lugar, se encuentra la gerencia general, seguida de la gerencia de administración y control de gestión, la gerencia de sostenibilidad y cumplimiento, la gerencia de cadena de abastecimiento y la gerencia comercial, marketing y venta a distancia. También se encuentra la gerencia de operaciones, personas y la gerencia de sistemas y contraloría para dar soporte a la operación.

La gerencia Comercial, Marketing y Venta a Distancia [**Anexo B**] se encarga de los productos y servicios que ofrece la compañía, establecer precios, promociones, espacios de venta, canales de venta y marketing. El área se subdivide en las gerencias negocio de construcción y ferretería, decoración, servicios Chile y corporativo, marketing, terminaciones, venta a distancia y operaciones comerciales. Esta última se divide la gerencia de category management y L&A, gerencia de control de calidad, subgerencia de precios y rentabilidad, maestros y datos, control de gestión comercial y la gerencia de desarrollo del trabajo, gerencia de medios de pago, fidelización y puntos promocionales. [**Anexo C**]

## 1.1.4 Productos y servicios

Sodimac se dedica a la venta de artículos como su actividad principal y también ofrece servicios de arriendo de maquinaria de construcción y servicios de instalación o de mejoramiento del hogar como complemento a su oferta.

La empresa vende artículos de categorías de mejoramiento del hogar y de construcción, denominadas “área blanda” para el primer caso y “área dura” para el segundo. Las tiendas Sodimac se dividen en venta en sala “Homecenter Sodimac” en donde ofrecen artículos para el hogar, jardinería y de construcción de menor tamaño y venta en patio “Sodimac Constructor” para los materiales de construcción y maquinaria de mayor tamaño. [2]

### **Sodimac Homecenter**

En el área blanda o de artículos para el hogar se ofrecen distintas categorías de productos como muebles, decoración, electrodomésticos, iluminación, pisos, baño y cocina, pintura y jardinería. En los pasillos de área dura se encuentran categorías como gasfitería, electricidad, puertas y ventanas, automóvil, herramientas, entre otras.

En el sector de jardinería se puede encontrar plantas, pasto, semillas, artículos para piscina, decoración del jardín, muebles de terraza, insecticidas, máquinas para cortar pasto, bodegas, tierra de hoja, implementos para el riego y cierres de jardín. [2]

### **Sodimac Constructor**

En el patio de venta se encuentran materiales de construcción de mayor tamaño como madera, metal, cemento, escaleras, tableros, tabiquerías, techumbre y canaletas, maquinaria y herramientas eléctricas de gran tamaño. Además, este tipo de tienda cuenta con el servicio de arriendo de herramientas, maquinaria y andamios para la realización de construcciones. [2]

### **Productos**

Los productos que comercializa la empresa son adquiridos a proveedores tanto nacionales como extranjeros, el 84 % de ellos son nacionales y 2.672 son PYMES o microempresas y con todos ellos buscan generar relaciones a largo plazo de mutuo beneficio. Además, cuentan con 27 marcas propias como Bauker, Kolor, Casa Bonita, Volker y RedLine [3], las cuáles han ganado posicionamiento en las categorías de productos a las que pertenecen.

Su cadena de suministro va desde la importación desde el puerto de San Antonio para luego llegar a las bodegas La Farfana o Lo Espejo y estas a su vez distribuyen a las tiendas a lo largo del país o al domicilio del cliente para las compras realizadas por Falabella.com. [3]

### **Servicios**

Los servicios que ofrece Sodimac corresponden a la instalación de pisos, armado de muebles, pintura o cualquier tipo de servicio asociado a construcción y mejoramiento del hogar que el cliente puede contratar al comprar los materiales necesarios para ello.

Los maestros son parte de Sodimac y están en constante capacitación en los cursos que imparte la empresa tanto para internos como externos.

Sodimac también cuenta con un programa de especialistas llamado “Círculo de Especialistas Sodimac” que otorga beneficios exclusivos a personas dedicadas a la construcción, tutoriales de especialización y una alianza con CMR Puntos, entre otros.

### 1.1.5 Clientes y usuarios

En su memoria 2022, la empresa declara que sus clientes corresponden a familias, maestros contratistas, pequeños especialistas y empresas constructoras medianas y grandes para la venta de productos de construcción y artículos para el mejoramiento del hogar. [4]

La empresa divide a sus clientes en dos categorías, cliente tradicional y cliente especialista. La primera categoría hace referencia a clientes que adquieren artículos de mejoramiento del hogar y productos con baja especificación, dentro de ellos en sus campañas se dirigen a distintos target. La segunda categoría corresponde a maestros de construcción, electricistas o con rubro en la construcción, este tipo de cliente recibe un trato especial que incluye hasta apertura anticipada de tienda, descuentos y línea de crédito. Este último representa el 35% de las ventas de Sodimac y es el cliente más importante para la empresa, ya que compra con mayor frecuencia, en mayor cantidad y en ocasiones productos de mayor valor.

En el programa círculo de especialistas, que otorga beneficios exclusivos para especialistas en construcción, participaron más de 800 mil socios y en la Gran Feria de Capacitación Online contaron con más de 190 mil usuarios especialistas en los 120 cursos que impartieron.

En sus canales de Youtube Sodimac constructor Chile y Tutoriales Sodimac cuentan con 107 mil y 2,3 millones de suscriptores respectivamente. Además, en sus programas de voluntariado “Nuestra Casa Contigo” y “Construyendo Sueños de Hogar” beneficiaron en 2022 a 83 familias y 83 organizaciones respectivamente.

### 1.1.6 Dimensionamiento de la actividad

Sodimac tiene presencia nacional e internacional. En el territorio nacional, cuenta con 73 tiendas distribuidas en 42 ciudades a lo largo del país, la región metropolitana cuenta con 24 de ellas y también con 13 tiendas Imperial, empresa de la cual Sodimac cuenta con el 60% de las acciones. Para operar sus centros de atención al público tienen 15.718 trabajadores [4]. En el ámbito internacional, Sodimac está presente en México, Colombia, Perú, Brasil, Uruguay y Argentina, con un total de 177 tiendas y 25.282 colaboradores [4].

La empresa tiene grandes volúmenes de ventas a lo largo de los años, en 2019 tuvieron \$2 billones de pesos de venta a nivel nacional [5], en 2020 aumentaron a \$2.2 billones de pesos de venta [6] y en 2021 \$3.2 billones de pesos de venta [7]. Sin embargo, en



2022 representaron una baja en las ventas a \$2.9 billones de pesos [4], lo que se remonta a 2023 también con ventas de \$2.1 billones de pesos de acuerdo a últimas conversaciones con la empresa.

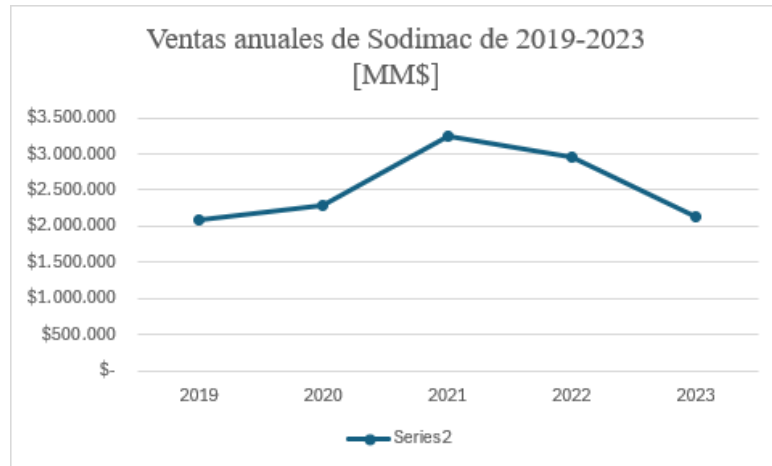


Figura 1: Ventas de Sodimac de 2019 a 2022.  
Fuente: Elaboración propia con memorias anuales de Sodimac.

En su memoria 2022, mencionan que realizan más de 48 millones de transacciones, tuvieron más de 290 millones de visitas al catálogo de Sodimac en Falabella.com y en la App Sodimac más de 59,5 millones de visitas. Además, en su servicio de asesoría virtual más de 24.000 llamadas con un nivel de satisfacción del 85%. [4]

### 1.1.7 Ventaja competitiva

Como ventaja competitiva de Sodimac se puede considerar la buena relación que mantienen con sus proveedores, lo que les permite contar con una amplia gama de productos y stock disponible para sus clientes. Esto incluye una gran cantidad de marcas propias, las cuales han ganado reconocimiento en las categorías a las que pertenecen, como por ejemplo la marca Bauker en herramientas eléctricas.

También la ubicación privilegiada de sus tiendas localizadas mayormente en centros comerciales o junto a supermercados, con fácil acceso y estacionamientos. De esta forma atrae público a las tiendas y se complementa con otras empresas en la misma ubicación. Además, cuentan con tiendas en todas las comunas en la Región Metropolitana, incluso con más de una tienda por sector y gran cobertura en el resto del territorio nacional.

Otra ventaja corresponde a los múltiples medios de pago con los que cuenta la empresa y beneficios especiales con los medios de pago asociados al holding y también línea de crédito para clientes Venta Empresa. Esto genera que sea más accesible comprar en las tiendas Sodimac en comparación a ferreterías u otras tiendas de la competencia.

La última ventaja corresponde a que cuentan con productos a menor valor que su competencia, con la campaña “Precios Bajos Garantizados”, para lo cual destinan espacios en las tiendas y en la página web para este tipo de productos. Para lograr esto

están constantemente observando los movimientos de su competencia y modificando el valor de los productos seleccionados en la campaña de acuerdo a ello.

### 1.1.8 Cambios a nivel corporativo y organizacional

Como se ha mencionado anteriormente, Sodimac es parte del holding Falabella, lo que conlleva a que se tomen decisiones a nivel corporativo, de las cuales son parte todas las empresas pertenecientes al holding. En los últimos años se decidió integrar las páginas de venta online de Sodimac, Tottus, Linio y Falabella en Falabella.com, con el objetivo de funcionar como un marketplace en el cuál los clientes pudieran encontrar todo tipo de productos.

Esta decisión tuvo efectos negativos en las ventas, tanto para cada empresa, como a nivel corporativo. Además, impactó en la percepción de los clientes y su experiencia de compra. Dado lo anterior, a principios de 2023 decidieron realizar cambios en el directorio [8], incorporando a personas con experiencia en el rubro y que no forman parte de las familias Solari y Del Río (familias con mayor participación en el corporativo) y dejando fuera al gerente general corporativo, entre otros, por los malos resultados en 2022.

Luego de los malos resultados, siendo Sodimac la empresa más afectada con la decisión, Falabella corporativo buscó cambiar su estrategia y para los futuros años devolver la autonomía a cada ecommerce buscando restablecer su rentabilidad. Junto a ello se deshicieron de los activos prescindibles, siendo parte de ello la venta del edificio Sodimac en la comuna de Renca para mejorar su nota crediticia. [9].

Durante 2023 se mantuvieron los malos resultados del holding, si bien mejoraron, siguen siendo insuficientes para mejorar el desempeño, por lo que el directorio continúa en reestructuración de su estrategia con miras a 2024.

Por parte de Sodimac durante el segundo semestre de 2023 ocurrieron cambios a nivel organizacional, se despidieron trabajadores, se reestructuraron las áreas y jefaturas con el objetivo de realizar eficiencias en la compañía y mejorar el desempeño actual. Esto tuvo efectos en el tiempo de desarrollo de proyectos dado que se requirió de un periodo de adaptación a las funciones y trabajo en cada área.

## 1.2 Mercado y marco institucional

### 1.2.1 Actores a nivel nacional

Sodimac es parte del sector retail en Chile, el cual desempeña un papel fundamental en la economía nacional. Según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, la industria del retail representa cerca del 21% del PIB Chileno [10]. En el año 2022, el PIB alcanzó los 286.176 millones de euros [11].

Dentro de los principales actores de la industria en el país se encuentran Falabella, Cencosud, Ripley, Hites, La Polar, Farmacias Salcobrand, Farmacias Ahumada y Cruz

Verde [12]. Cabe destacar que Falabella ostenta la mayor participación de mercado en la industria, con un 28% en Chile [13].

Falabella y Cencosud tienen otras empresas bajo su tutela en sectores del retail en común, Cencosud tiene a la cadena de supermercados Jumbo y Santa Isabel, tiendas comerciales Paris y a la tienda de materiales de construcción y mejoramiento del hogar Easy. Falabella es un holding con Tottus en el sector de supermercados, Sodimac en materiales de construcción y mejoramiento del hogar, tiendas comerciales Falabella, Mall Plaza en inmobiliaria y otras empresas en el sector financiero y viajes.

### 1.2.2 Actor internacional The Home Depot

A nivel internacional en el rubro de materiales de construcción y artículos para el mejoramiento del hogar se encuentra The Home Depot. La empresa fue fundada en 1978 en Georgia, está presente en Estados Unidos, México, Canadá y Puerto Rico con un total de 2.200 tiendas. La empresa llegó a Chile en 1997, pero no tuvo éxito y vendió sus tiendas a Falabella, quien finalmente las fusionó con Homecenter [14]. Sodimac considera como referente a la empresa en cuestión debido a su trayectoria y liderazgo en la industria internacional, por lo que está constantemente siguiendo sus pasos y buscando integrar las acciones de The Home Depot a su operación.

The Home Depot comercializa materiales de construcción, de ferretería y artículos de mejoramiento del hogar. También cuenta con programas de canjes de puntos de sus tarjetas y programas asociados a clientes profesionales, artículos a precios menores que la competencia y de responsabilidad social. En línea con ello, para complementar su operación, ofrece servicios de instalación de pisos, muebles, etc, y tutoriales online para que sus clientes puedan realizar los trabajos. Lo anterior se asemeja a los programas con los que cuenta Sodimac como “Precios Más Bajos” y “Programa de círculo de especialistas”, servicios de instalación, pago especial con tarjetas Falabella y tutoriales.

La estrategia de la empresa extranjera se basa en ofrecer precios bajos a sus clientes, junto a una estrategia omnicanal en donde integra sus canales de venta presencial y online para facilitar el proceso de compra. Además, para ello establece fuertes campañas de marketing para promocionar sus productos y ubicarlos en lugares estratégicos en sus tiendas. También busca entregar un buen servicio de atención para mantener clientes leales.

Home Depot es líder en la industria en los países que opera, sin embargo, en los últimos años ha aumentado la competencia y en 2023 la empresa obtuvo ganancias de \$1.5 billones de dólares, con una baja de 11,5% respecto al año anterior [15]. Para contrarrestar esta situación y aumentar sus ventas buscan liderar el comercio en línea en 2024 entregando una mejor experiencia en línea a sus clientes con una mejor interfaz y optimizando su cadena de suministro [16].

### 1.2.3 Niveles de venta de la empresa respecto al rubro

En su memoria anual de 2022, la empresa declara que su participación de mercado al 31 de diciembre de 2022 es de 25,1% incluyendo a su filial Imperial y el nivel de venta del año es de \$2.9 billones de pesos. En el ámbito de materiales de construcción y mejoramiento del hogar, su competencia presenta ventas menores que Sodimac, siendo las de Easy de \$0.8 billones [17]. Los datos de participación de mercado de 2023 no se encontraban disponibles al momento de entrega del trabajo de título, pero en conversaciones con la empresa se mencionó que parte de su participación de mercado pasó a su competencia Easy y sus niveles de venta bajaron a \$2.1 billones de pesos aproximadamente.

### 1.2.4 Regulaciones relevantes

La empresa se encuentra sujeta a diversas regulaciones relevantes que abarcan aspectos económicos, ambientales, sanitarios y otros. Estas regulaciones son de vital importancia para asegurar la integridad y el cumplimiento de normas en las operaciones de Sodimac. A continuación, se detallan las regulaciones:

#### **Regulaciones económicas**

Sodimac debe cumplir con las regulaciones relacionadas con la competencia, el comercio y las prácticas comerciales justas. Estas regulaciones tienen como objetivo fomentar un entorno económico justo y equitativo para todas las empresas y proteger a los consumidores.

Las regulaciones de esta categoría corresponden a:

- *Decreto de Ley 211*: Se asocia a la libre competencia, que establece, promueve las actividades de libre competencia y castiga las actividades que atenten contra ella. [18]
- Ley de Competencia (Ley No. 20.169): Establece normas y procedimientos para promover y proteger la libre competencia en el mercado. [19]
- Ley del Consumidor (Ley No. 19.496): Protege los derechos de los consumidores y regula las prácticas comerciales en relación con la oferta y venta de bienes y servicios. [20]

#### **Regulaciones ambientales**

La organización está sujeta a normativas ambientales que buscan proteger el medio ambiente y promover la sostenibilidad. Estas regulaciones incluyen disposiciones sobre el manejo adecuado de residuos, la eficiencia energética, la reducción de emisiones contaminantes y la conservación de recursos naturales.

Las regulaciones corresponden a:

- *Ley General de Medio Ambiente (Ley N° 19.300)*: Establece el marco legal para la protección del medio ambiente y regula la evaluación de impacto ambiental, la gestión de residuos y otros aspectos relacionados. [21]
- *Ley de Fomento al Reciclaje (Ley N° 20.920)*: Promueve la gestión integral de residuos, fomentando su reducción, reutilización y reciclaje. [22]

### **Regulaciones laborales**

Sodimac debe cumplir con regulaciones laborales que abarcan aspectos como las condiciones de trabajo, los derechos de los empleados y las prácticas laborales justas. Estas disposiciones están destinadas a proteger los derechos y el bienestar de los trabajadores, garantizar la igualdad de oportunidades y prevenir la explotación laboral.

Las regulaciones corresponden a:

- *Código del Trabajo (Ley N° 20.940)*: Contiene las normas laborales generales en Chile. [23]
- *Ley sobre Subcontratación (Ley N° 20.123)*: Regula las relaciones laborales entre empresas principales y contratistas o subcontratistas. [24]

### **Regulaciones tributarias**

Sodimac también se encuentra sujeta a leyes tributarias, las cuales establecen las obligaciones y responsabilidades en materia de impuestos.

Estas corresponden a:

- *Ley sobre Impuesto a la Renta (Ley N° 20.780)*: Establece las normas para el pago de impuestos sobre la renta de personas y empresas en Chile. [25]
- *Ley sobre Impuesto al Valor Agregado (Ley N° 20.322)*: Regula la recaudación del impuesto al valor agregado sobre la venta de bienes y servicios. [26]

## **1.2.5 Posicionamiento**

Sodimac es una empresa con larga trayectoria en el país y a nivel latinoamericano, esto la ha llevado a convertirse en la empresa líder en materiales de construcción y mejoramiento del hogar, lugar que está comprometida con mantener, tal como se declara en su visión.

Los competidores de Sodimac se dividen en sector de mantenimiento del hogar y en materiales de construcción, ya que son las dos categorías que vende la empresa. Easy corresponde a una empresa que también abarca las mismas categorías, por lo que corresponde a una competencia directa.

## **Sector hogar**

En el sector de hogar su competencia son las tiendas de retail tradicionales como Falabella, Paris, MercadoLibre, CasaIdeas e Ikea, siendo las últimas tres una competencia importante para la empresa por lo que están constantemente siguiendo sus pasos y buscando ventajas competitivas para dar respuesta a ello. Por ejemplo, el despacho rápido que ofrece Mercado Libre y los artículos de diseño único de CasaIdeas.

Ikea llegó a Chile como parte del holding Falabella. Sin embargo, a pesar de dedicarse también a la venta de artículos para el mejoramiento del hogar, no ha representado una fuerte competencia para Sodimac ni ha ocasionado una disminución en las ventas en esta categoría, según lo indicado por la Gerencia Comercial en entrevistas realizadas.

Sodimac desarrolla campañas y estrategias dirigidas a diferentes tipos de clientes. Por otro lado, Ikea se enfoca en un público joven a mediana edad con ingresos medios a bajos, que busca muebles y decoración para su hogar. Esto demuestra una segmentación más específica por parte de Ikea en comparación con Sodimac.

## **Sector de construcción**

En el sector de materiales de construcción la competencia de la empresa se representa por las ferreterías de barrio, las cuáles no ofrecen variedad de medios de pago o gran variedad de artículos. También en la categoría está Punto Maestro e Imperial, siendo la última parte de Sodimac y dedicada a la venta de madera.

Los clientes objetivos de esta categoría son los “especialistas” dedicados a la construcción, los cuáles representan a un segmento relevante en las ventas, con un 35% del total de ellas. Es por esto que ofrecen distintos beneficios a este segmento para fidelizar al cliente, mantener una relación a largo plazo con él y diferenciarse de la competencia en este rubro.

### **1.2.6 Desempeño organizacional**

Sodimac es una empresa con larga trayectoria nacional e internacional, siempre ha buscado la internacionalización y para ello en 2003 se firma la fusión con Falabella para el beneficio mutuo de llegar a otros países en latinoamérica. A partir de esto llega a Perú, Argentina, Brasil y Uruguay, junto a la expansión en Chile y Colombia.

A partir de 2013 ha presentado un crecimiento leve en las ventas hasta 2020 y en 2021 se puede observar que tuvo un fuerte crecimiento, de incluso un 30% en comparación al año anterior. En 2022 presentó una baja en sus ventas de un 10% respecto al 2021, esto debido a que en los años 2020 y 2021 ocurrió un cambios en los hábitos de consumo de los clientes, al estar en sus hogares por la pandemia decidieron invertir en sus espacios adelantando las remodelaciones e inversión en ello, lo que repercute en las ventas de años posteriores.

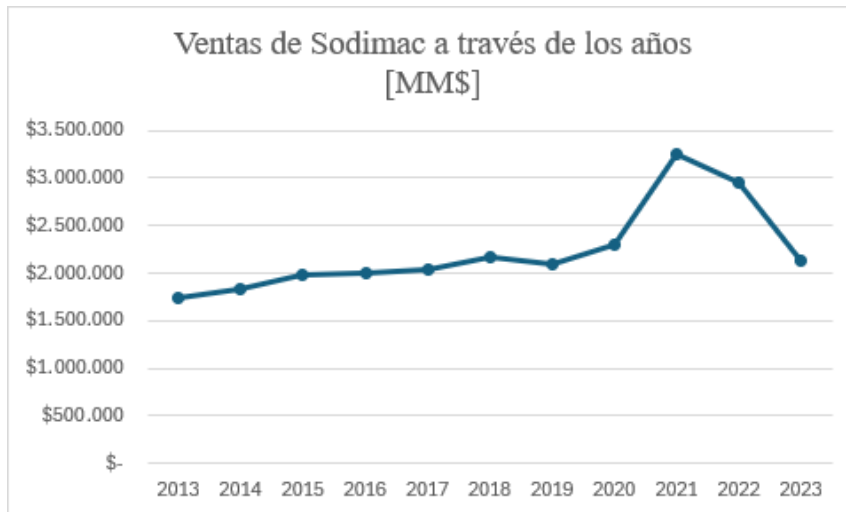


Figura 2: Ventas de Sodimac de 2019 a 2022.  
Fuente: Elaboración propia con memorias anuales de Sodimac.

También durante estos años han buscado incorporar innovación a distintas áreas de su negocio, añadiendo robots de atención al público en sus tiendas, cajas autoservicio, robots para revisar inventario en las salas de ventas y en los centros de distribución cuentan con máquinas automatizadas para ordenar los pallets de mercadería.

La empresa está comprometida con mantener su consolidación en la industria y llegar a más sectores en el territorio nacional, en línea con ello este año abrieron una tienda Sodimac en Maitencillo, Viña del Mar y Puerto Montt.

Considerando lo anterior, Sodimac este año busca aumentar sus ventas y volver al crecimiento que ha obtenido a través de los años, para esto está potenciando las ventas presenciales, reducir los tiempos de despacho y mantener su liderazgo en la industria. Por ello han reducido su fuerza laboral junto a la incorporación de tecnología para mantener un correcto funcionamiento en sus servicios, además de optimizar sus procesos y hacerlos más eficientes.

## 1.3 Área de desarrollo

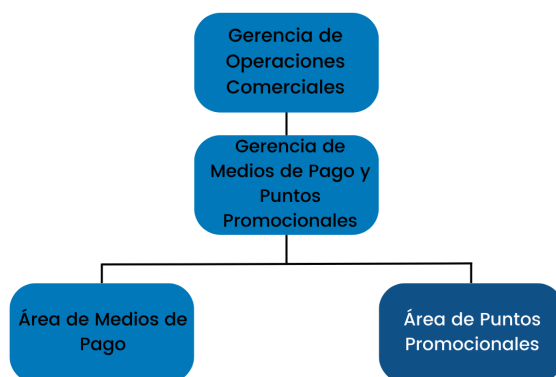
### 1.3.1 Descripción del área y principales funciones

El área en la que se desarrolló el trabajo de título corresponde a la gerencia de medios de pago y puntos promocionales, la cual es parte de la gerencia de operaciones comerciales de Sodimac. Esta gerencia se divide en dos áreas, la primera corresponde a medios de pago y la segunda a puntos promocionales. La primera área se encarga de liderar la relación comercial con otras empresas del grupo Falabella, como lo es el Banco Falabella, tarjeta CMR y CMR Puntos. La segunda área, que es donde se enmarca el trabajo, se encarga de administrar y velar por la rentabilidad de los puntos promocionales en la tienda.

Las tiendas Sodimac Homecenter se dividen en área blanda y área dura, la primera incluye iluminación, decoración, menaje, muebles, jardinería, pisos, baño y cocina. El área dura se compone de herramientas, materiales de construcción, electricidad y gasfitería. Ambas áreas cuentan con puntos promocionales, los que se enfocan en ambos tipos de clientes, tradicional asociado al área blanda y especialista asociado al área dura, en los formatos explicados en el capítulo 1.1.4 de productos y servicios.

### 1.3.2 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama del área.



*Figura 3: Organigrama de la gerencia de operaciones comerciales de Sodimac Chile.  
Fuente: Elaboración propia con información otorgada por la Gerente de Medios de Pago y Puntos Promocionales.*

La gerencia de medios de pago y puntos promocionales consta de 3 profesionales, la gerente y 2 jefes de área para las categorías de la gerencia. Cada área se relaciona directamente con todas las áreas de la gerencia comercial para llevar a cabo la operación.

Durante el desarrollo del trabajo la empresa realizó reestructuraciones a nivel organizacional, dentro de lo cuál ocurrieron despidos y cambio en las jefaturas de las áreas. Dentro de ello la jefatura a cargo del área en cuestión fue parte de los cambios mencionados, esto tuvo un impacto en el desarrollo e implementación del rediseño ya que la nueva persona a cargo debió adaptarse e interiorizarse en las funciones que desempeñan, el rol de los puntos promocionales, entre otros.

### 1.3.3 Puntos promocionales y actores del proceso

La gerencia y el área de puntos promocionales presta servicios a otras áreas de la compañía, en especial se encarga de servicios comerciales a otras gerencias, para en conjunto entregar servicio al cliente. El área de puntos promocionales cuenta con espacios en las tiendas Sodimac de alta visibilidad para ofrecer productos llamativos y novedosos a los clientes, para ello cada 1-2 meses generan un listado con los puntos disponibles para las gerencias comerciales de negocio. Las gerencias comerciales deben realizar apuestas de productos en su categoría y definir las ventas esperadas y ganancia



incremental que generará dicho producto. El área en cuestión se encarga de gestionar los puntos promocionales.

Las áreas involucradas en el proceso corresponden a las gerencias de negocio de Sodimac, la gerencia de marketing, planificación, reposición, operaciones y las tiendas, y como clientes externos se encuentran los proveedores con quienes se negocian los productos y el cliente final que adquiere los productos exhibidos en estos espacios.

Las gerencias comerciales de negocio se dividen en dos grandes categorías: una a cargo de construcción y ferretería y otra a cargo de decoración. Cada gerencia se divide en departamentos (actualmente 14) y cuenta con jefes de línea de cada categoría, los que se encargan de definir apuestas comerciales y negociar con proveedores para llevar productos top en ventas a los puntos promocionales.

Los puntos promocionales son espacios en la tienda de gran visibilidad para exhibir productos de impulso, es decir, productos atractivos para los clientes. El objetivo de los puntos promocionales es incrementar las ventas y para esto los productos a exhibir deben tener gran potencial de venta, es decir, corresponder a los productos más vendidos de cada categoría, de la temporada o un producto innovador en el mercado.

Los puntos promocionales pueden pertenecer a campañas (navidad, temporada de casa, juguetería del papá, temporada de jardín, etc), estar asociados al programa círculo de especialistas, a canje con CMR puntos, pago especial con CMR Falabella o al programa de “Precios Bajos Garantizados”. En la figura 4 se observan los tipos de puntos promocionales, en orden de izquierda a derecha se observa una isla de pasillo central, iluminación del sector de frente de cajas, cabecera de pasillo, mini bin (exhibidor de cartón) y ganchera.



Figura 4: Ejemplo de puntos promocionales en tiendas Sodimac.  
Fuente: Información proporcionada por la gerencia.

El área de monetización en Sodimac, se encarga de rentabilizar espacios de la tienda (publicidad de un producto en la entrada), de la página web (proveedores pagan por publicidad o por ubicarse entre los primeros productos de una categoría) y puntos promocionales. En el último caso, la monetización de un punto promocional consiste en que el proveedor pague un monto de dinero para que el punto promocional contenga información exclusiva de la marca y producto. Un ejemplo se puede observar en la figura 4, el mini bin cuenta con información de la marca e imágenes que explican la funcionalidad del producto.

Actualmente los puntos promocionales que se encuentran contabilizados y se planifican regularmente son las cabeceras y pallets. Cada uno de estos puntos cuenta con un código (ID) para identificarlos, en los que el primer dígito corresponde al pasillo (pasillo área blanda, pasillo central, área dura y frente de cajas), el segundo tiene relación con el tipo de punto promocional y el tercero es un identificador correlativo. El área de puntos promocionales administra el 90% de estos espacios, correspondiente a 112 puntos aproximadamente, cada tienda cuenta con el 10% de los espacios para libre administración. De los espacios administrados por el área de puntos promocionales, el 32% corresponde a puntos con rol de campaña las cuales son definidas por el área de marketing.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Descripción del problema y justificación

#### 2.1.1 Descripción del problema

Sodimac estableció un plan estratégico de fortalecimiento de la venta presencial para aumentar sus ventas. Esto ya que en 2022 sus ventas bajaron y ya no cuentan con su página web para la venta de sus productos, lo que ha impactado en la rentabilidad. Dado lo anterior, se definieron compromisos de parte de las gerencias en este plan y la gerencia de operaciones comerciales estableció que la gerencia de medios de pago y puntos promocionales debe alcanzar una contribución del 10% para este año y 20% en los siguientes años con los puntos promocionales, con base en la contribución que genera Home Depot (empresa estadounidense de equipamiento y mejoramiento del hogar) mediante estos espacios.

Actualmente los puntos promocionales generan una contribución del 3-7%, correspondiente a \$88.733-\$207.045 millones de pesos aproximadamente. Es decir, considerando que en 2022 las ventas de Sodimac correspondieron a \$2.9 billones de pesos, se espera que las ventas lleguen a \$295.797 millones de pesos para este año y a más de \$500.000 millones de pesos para los siguientes. Para ello la gerencia de medios de pago y puntos promocionales está en un plan de fortalecimiento y mejoramiento para cumplir con este objetivo y seguir aumentando la contribución hasta llegar al 20%.

Los objetivos que tiene el área de Puntos Promocionales son:

- Los puntos promocionales destinados a campaña y a apuestas comerciales deben aportar a la venta y contribución de la compañía.
- Los sku de puntos promocionales deben pasar a ser de un 10% a un 20% productos nuevos e innovadores.
- Los puntos promocionales destinados a campañas y a apuestas deben mostrar potencia y ser una opción ganadora.
- Los sku de los puntos promocionales no deben generar sobre stock en tienda.
- Los sku destinados a punto promocional deben presentar plan de ventas y contribución en el momento de la definición de la apuesta comercial.
- Los sku de puntos promocionales deben ser innovadores, generando un mínimo de \$40 millones de pesos de venta.
- La permanencia de los puntos promocionales en tienda no debe superar los 3 meses.

Sin embargo, en los análisis realizados se identificó que los objetivos no se están implementando y que las ventas no han aumentado de acuerdo a la contribución comprometida.

Dado lo anterior, el problema identificado es que **los puntos promocionales no están cumpliendo las metas para este año y no cuentan con un proceso que les permita cumplir el objetivo de contribución de un 20%. Además, no están cumpliendo los objetivos de fortalecimiento para 2023.**

### 2.1.2 Relevancia y justificación del problema

Los puntos promocionales en el sector retail representan áreas estratégicas de gran importancia debido a su alta visibilidad y su capacidad para estimular compras impulsivas por parte de los clientes. Esto se respalda en un ensayo realizado por el Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de Marketing de Buenos Aires, que señala que el 70% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta [27], convirtiéndolo en un medio poderoso para aumentar las ventas mediante una adecuada gestión de los espacios en la tienda.

Las cabeceras e islas que son parte de los puntos promocionales, de acuerdo a diversos estudios sobre merchandising, corresponden a espacios calientes del punto de venta ya que en ellos se generan ventas muy superiores a la media del establecimiento debido al mayor tránsito de clientes en esta zona [28]. Las cabeceras se encuentran en los extremos de los lineales para ubicar productos que llamen la atención del consumidor y las islas corresponden a la presentación de uno o más productos sobre el suelo en los pasillos [29].

En el año 2019, Sodimac creó un área específica para gestionar y rentabilizar los puntos promocionales en sus tiendas, además de agregar funciones a otras áreas involucradas en este proceso. Esto demuestra la importancia estratégica que la empresa otorga a estos puntos promocionales y la necesidad de que el proceso funcione correctamente para cumplir con los objetivos establecidos por el área y alcanzar las metas de contribución definidas por la gerencia comercial.

Sodimac ha evidenciado un impacto en sus ventas estos últimos 2 años. Además, debido a la integración de las páginas web de las tiendas pertenecientes al holding en la página Falabella.com [30], ya no cuentan con una página propia para la venta de sus productos en un momento en el que las ventas online están en aumento, lo cual tuvo un efecto negativo en sus ventas y la experiencia entregada al cliente. Debido a lo anterior es que a finales del año debieron modificar la vista de Sodimac en la página web de Falabella a los colores característicos de la empresa, azul y blanco, como medida para mejorar la experiencia digital del cliente e incrementar las ventas por este medio.

Esto se traduce en la necesidad de buscar otros medios para potenciar las ventas por parte de la empresa, siendo los puntos promocionales una oportunidad para ello en la venta presencial.

Un ejemplo de éxito en el mismo sector es Home Depot en Estados Unidos, que genera el 20% de sus ventas a través de puntos promocionales. Las ventas de Sodimac en 2022 fueron de \$2.9 billones, por lo que si lograran una contribución del 20% con estos espacios podrían ver un aumento en sus ventas en 0.2 billones aproximadamente.

Además, un estudio realizado en un hipermercado, que pertenece a la misma industria del retail, revela que el 92% de los clientes compra productos que no había planificado comprar una vez que se encuentran en la tienda, y el 66% de estos productos proviene de cabeceras, islas o pilas, en contraste con el 34% que se selecciona del lineal. Este hallazgo brinda una clara oportunidad para Sodimac para aprovechar los puntos promocionales de manera efectiva en función de las técnicas de merchandising [31], ya que si bien la venta de productos no corresponden a la misma categoría, lo que se espera es que los clientes muestren el mismo comportamiento de compra al exponerse a islas y cabeceras con exhibiciones adecuadas de productos atractivos. A través de los puntos promocionales la empresa podría mejorar sus ventas y solventar el impacto negativo que ha evidenciado en sus ventas.

### 2.1.3 Situaciones del problema

En el levantamiento del problema se identificaron las siguientes situaciones o problemas asociados al proceso:

1. Se generan retrasos de hasta 2 semanas en la implementación de puntos promocionales, por cambios a último momento en la planificación de productos o en el proceso. Esto es relevante ya que los productos están asociados a la estacionalidad o temporada del año, por lo que deben estar en la tienda en la fecha estipulada, de lo contrario se generan ventas perdidas.

Para garantizar una implementación efectiva, es fundamental que los productos estén definidos con al menos 8 semanas de anticipación, permitiendo a los departamentos de logística y abastecimiento cumplir con los plazos y garantizar la disponibilidad de productos en las tiendas antes de la implementación. La falta de un control efectivo sobre los cambios y plazos en las decisiones comerciales también contribuye a estos retrasos.

2. Debido a cambios de última hora relacionados con las apuestas comerciales de puntos con rol de campaña, ya sea por inconvenientes con el proveedor o decisiones del jefe de línea, el equipo de marketing se ve en la necesidad de rehacer la cartelería que se ubicará en el punto promocional, así como la papelería que cubre la isla. Además, deben realizar modificaciones urgentes en el modelo 3D del punto con 1 semana de anticipación, a pesar de que normalmente este proceso les lleva un mes completo. Esto ocurre más del 50% de las veces y genera un costo de \$1.500.000 a \$2.000.000 de pesos extra en recursos por cada punto.
3. El 40% de los puntos promocionales genera productos sobrantes cuando finaliza la campaña, los cuales generan problemas en la tienda debiendo ser reubicados o ser almacenados en bodega esperando a que el área comercial gestione su

devolución o liquidación. Esto produce dificultades en la organización y operación de la tienda. Además, estas son evaluadas por el nivel de inventario en ellas, siendo perjudicadas por el sobre stock de los puntos.

4. Se pierde trazabilidad sobre el rendimiento de los puntos por descentralización de la información, ya que la información se envía por correo y no hay un repositorio de análisis de puntos promocionales para mejorar continuamente periodo a periodo.
5. Se utilizan muchas horas en el equipo de puntos promocionales en resolver problemas asociados a la planilla “Calendario de puntos promocionales”, correspondiente a un Excel compartido. En este archivo intervienen más de 40 personas al mismo tiempo, por lo que se generan muchos errores en la definición de productos, espacios y cantidades de la apuesta comercial. La jefa de puntos promocionales utiliza hasta 2 semanas en revisar toda la planilla y solucionar errores sobre ella, significando alrededor de 480 horas al año en esta tarea.

#### 2.1.4 Causas del problema

Las causas del problema son:

1. No cuentan con un sistema de seguimiento de las tareas del proceso que facilite la comunicación y coordinación entre las áreas y el avance de cada etapa en el proceso para asegurar la implementación en tienda en la fecha correspondiente.
2. Falta de indicadores en el proceso, como cantidad de productos nuevos para realizar seguimiento al objetivo de incrementar los sku de productos nuevos e innovadores, cantidad de puntos que han generado sobre stock en tienda o tiempo que lleva eliminar el sobre stock en las tiendas, porcentaje de apuestas comerciales que generan ventas por \$40.000.000 o más, entre otros. Por lo tanto, no pueden evaluar el cumplimiento de los objetivos en el plan de fortalecimiento para este año ni el objetivo de contribución comprometido.
3. Falta de control en el proceso. Esto impide verificar que la ubicación de los puntos en tienda sea la correcta, que las apuestas sean adecuadas y que no se realicen cambios a último minuto, entre otras cosas.
4. Falta de información del rendimiento histórico de los puntos promocionales para tomar decisiones respecto a las apuestas comerciales. El área está implementando un modelo que recomiende productos para apuestas comerciales, pero se utiliza venta histórica de tienda o comercio online, pero no de puntos promocionales ya que no se cuenta con información al respecto, lo que les ha dificultado tomar decisiones respecto a productos o la cantidad a proyectar por tienda, considerando su rendimiento histórico. Es por ello que los productos que se venden en los puntos promocionales no están generando ventas que permitan cumplir la contribución comprometida.
5. Falta de un protocolo de gestión de productos sobrantes para los puntos promocionales que no pertenecen al lineal, es decir, que no se venden en tienda

regularmente. Actualmente cada gerente de negocio debe decidir cómo gestionar los sobrantes de productos asociados a su categoría, pero no está estandarizado y tampoco existe un control sobre el tiempo que tarda en salir el inventario de las tiendas. Es por esto que es necesario un protocolo de acción para gestionar los sobrantes.

6. Espacios en tienda destinados a puntos promocionales no estandarizados. Actualmente los puntos utilizados y planificados corresponden a pallets y cabeceras, pero no existe una contabilización para mini bins, gancheras y laterales de cabecera. Esto representa un costo de oportunidad por parte del área para aumentar las ventas.
7. Roles y plazos en el proceso no definidos adecuadamente. Actualmente no existe claridad en el proceso de parte de las áreas involucradas y los plazos para cada parte en el proceso de planificación, las áreas mencionan no saber cómo funciona el proceso y que falta comunicación.
8. Desorganización en la recepción y consolidación de las apuestas comerciales. No está regulada la información a solicitar a las gerencias comerciales en las apuestas que realizan, validaciones posteriores y puesta en escena de las mismas.

## 2.1.5 Solución

Considerando los antecedentes del problema la solución propuesta es:

### **Desarrollo de una herramienta de seguimiento centralizada**

La implementación de una herramienta que permite centralizar y gestionar la información relacionada con el proceso de planificación de puntos promocionales. Con esto se tendrá control sobre el cumplimiento de roles y plazos, se agiliza el proceso de planificación e integra un repositorio de los análisis realizados por las distintas áreas para mejorar continuamente en la gestión de los espacios.

### **Implementación de indicadores de desempeño**

La creación de indicadores de desempeño permite evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos para los puntos promocionales, tanto en el presente año como en los siguientes. Estos indicadores miden aspectos clave, como la contribución a las ventas, el nivel de sobre stock en tienda y el porcentaje de cumplimiento de ventas, entre otros. En complemento a ello un sistema de seguimiento y control basado en estos indicadores.

### **Rediseño del proceso de planificación y gestión de los puntos promocionales**

Se rediseñó el proceso cambiando plazos para ciertas actividades, estableciendo puntos de control con encargados específicos, controles en las actividades clave y un flujo de información que permite mejorar la coordinación entre las áreas. Se estableció un protocolo de gestión de productos sobrantes, control y plazos al respecto para la salida del inventario. También se estableció un plan de levantamiento de puntos promocionales en tienda, para rentabilizar los espacios y aumentar la contribución.

## 2.1.6 Alcance

El alcance del proyecto consideró la centralización de la información en una plataforma para la planificación y gestión de puntos promocionales y un panel de control del desempeño del proceso para tomar acción en las tareas claves de éste.

También consideró el levantamiento de espacios disponibles para puntos promocionales por tienda para facilitar la planificación y rentabilizar los espacios disponibles.

El alcance del rediseño del proceso de gestión y planificación de puntos promocionales se propuso para los puntos de las 67 tiendas Sodimac Homecenter del país y las tiendas futuras de la empresa.

El sistema de evaluación de apuestas comerciales sólo consideró cabeceras y pallet de pasillo, ya que otros puntos como mini bins, gancheras y laterales no han sido considerados en la planificación y no existe una contabilización de estos espacios, por lo que no se cuenta con información al respecto para incluirlos en el sistema de evaluación. Esto es parte de las recomendaciones futuras.

El trabajo de título no incluye un modelo de selección de productos o apuestas comerciales para los puntos promocionales, ya que un equipo de BI de Sodimac está realizando un plan piloto de un modelo de selección de productos por categoría en base a ventas históricas.

No está dentro del proyecto un panel de seguimiento de la venta del punto promocional ya que esta información se llevará a cabo en el panel de seguimiento desarrollado por el equipo de BI, en la plataforma Looker Studio en donde se mide la venta de las distintas categorías y servicios de la empresa.

## 2.1.7 Propuesta de valor

Con la solución propuesta la empresa contará con un proceso de gestión y planificación de puntos promocionales eficiente, junto a una herramienta de seguimiento de proyectos para tener control de las etapas del proceso. Además, tendrán información sobre el total de espacios disponibles para puntos promocionales por tienda, para planificar adecuadamente los puntos promocionales y aumentar la contribución que generan estos espacios. El rediseño tiene impacto nacional, es decir, será implementado en todas las tiendas Homecenter Sodimac y las futuras que inaugure la empresa. La solución permite mejorar el desempeño continuamente con la recopilación de información a través de los años y el seguimiento al desempeño. Con esto la empresa podrá utilizar estos espacios como estrategia comercial y mejorar las ventas, llegando a contribuir un 20% en las ventas.



## 2.2 Objetivos

### 2.2.1 Objetivo general

El objetivo general del trabajo de título desarrollado para la resolución del problema identificado es el siguiente:

“Mejorar el desempeño de los puntos promocionales de Sodimac Chile, a través de la implementación de un proceso optimizado y un sistema de control de gestión que permita aumentar la contribución en las ventas a un 20%”.

Siguiendo la definición de sistema de control de gestión de Robert Anthony [38] que indica que corresponde a un conjunto estructurado de procesos, métodos, herramientas y sistemas de información utilizados en una organización/área para planificar, monitorear, medir y dirigir sus actividades hacia el logro de objetivos estratégicos y operativos. Un sistema implica la fijación de metas, la recolección y análisis de datos, la evaluación del desempeño, la identificación de desviaciones con respecto a los objetivos y la toma de medidas correctivas cuando sea necesario, para garantizar que la organización/área funcione de manera eficiente y efectiva y que se mantenga en el camino correcto para alcanzar sus metas y objetivos.

### 2.2.2 Objetivos específicos

Para el cumplimiento del objetivo general se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Definir la situación actual, problemas asociados y datos para medir el problema identificado, a través de recopilación de información del proceso de puntos promocionales con entrevistas, visitas a terreno y análisis de datos.
- Estandarizar los espacios disponibles para puntos promocionales por tienda, realizando un levantamiento y análisis de estos espacios para establecer una clasificación y así mejorar la planificación de los puntos promocionales.
- Establecer un sistema de control de gestión mediante la definición de controles efectivos y la elaboración de indicadores de desempeño, para evaluar los puntos promocionales y cumplimiento de los objetivos.
- Implementar una herramienta de seguimiento de proyectos para el proceso de gestión y planificación de puntos promocionales que permita centralizar la información y agilizar la planificación de éstos.
- Realizar una evaluación económica costo-beneficio del rediseño propuesto, detallando la eficiencia operativa del nuevo proceso, para proporcionar la base analítica que oriente la toma de decisiones al respecto.

## 2.3 Marco conceptual

Para el modelo del proceso se siguió la metodología BPM, gestión de procesos de negocio, que es un método para diseñar, ejecutar, analizar y mejorar continuamente cada proceso de negocio en una organización utilizando BPMN para detallar claramente cada paso en el proceso, quién lo realiza y acciones que acompañan a cada actividad [32].

En cuanto a metodologías de diseño o rediseño de procesos se revisaron las siguientes:

- *Metodología Lean Six Sigma*: Tiene el objetivo de minimizar las variaciones en el producto final, se utilizan datos estadísticos para evaluar el proceso y se utiliza principalmente en la fabricación para minimizar inconsistencias. Se puede aplicar DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar, controlar) para procesos que ya existen o DMADV para procesos nuevos. [33]
- *Gestión de calidad total (TQM)*: Se centra en la calidad y la mejora continua, se utiliza mayormente en gestión de cadena de suministros y satisfacción del cliente. Utiliza datos para la toma de decisiones. Algunas de sus características son que su foco principal es el cliente, participan todos los integrantes del equipo para optimizar procesos y busca disminuir la ineficiencia en los procesos. [34]
- *Método Kaizen*: El objetivo del modelo es optimizar las actividades que generan valor y eliminar las que no. Existen 3 tipos de actividades que no generan valor, muda (prácticas que resten recursos), mura (sobreproducción que deja residuos) y muri (recursos bajo mucha presión como máquinas o trabajadores). [35]
- *Ciclo PHVA*: Tiene el objetivo de mejorar procesos e implementar cambios. Se divide en 4 pasos, planificar, hacer, verificar, actuar, los que se pueden repetir infinitamente. [36]
- *Metodología de Rediseño de Procesos de Sebastián Ríos*: Corresponde a una metodología que consta de 7 etapas y es una adaptación de la metodología de diseño de procesos de Barros. Este método involucra el paso de análisis y diseño de software de apoyo al rediseño. [37]

La metodología escogida para el rediseño corresponde a la de Sebastián Ríos ya que involucra el desarrollo de software al rediseño del proceso y como último paso se incluye la implantación del rediseño, el software y pruebas finales. Además, es una metodología que ha sido puesta en práctica previamente en el desarrollo universitario y se cuenta con bibliografía detallada de cada paso de la metodología.

Parte importante de un rediseño atingente para el problema en cuestión es el seguimiento, medición del proceso y el desempeño de los puntos promocionales, para ello se siguió el método establecido por Robert N. Anthony en su libro *Sistemas de Control de Gestión* (12a. Ed.) [38] en el que detalla conceptos, teorías y herramientas que se pueden utilizar para diseñar y desarrollar sistemas efectivos de control de

gestión, aplicables a distintos tipos de empresas. En línea con ello se siguió la metodología del autor Claus O. Wilke en su libro “Fundamentos sobre la visualización de datos”[39] en el que indica una guía para la visualización de datos y plataformas recomendadas.

Las metodologías revisadas para gestión del cambio en la implementación del rediseño corresponden al modelo de Lewin, modelo de Kotter, modelo de ADKAR, modelo de Rogers y modelo de Conner. Sin embargo la bibliografía seleccionada correspondió al modelo de Lewin en su artículo “Frontiers in Group Dynamics” [40] ya que consta de 3 etapas: descongelación, cambio y recongelación, se basa en grupos de trabajo y el proceso consta de distintas áreas y es adecuado para gestionar la nueva forma de trabajo.

## 2.4 Metodología

La metodología de rediseño mencionada en el marco teórico se aplicó de la siguiente forma para llevar a cabo el proyecto de rediseño del proceso de gestión y planificación de puntos promocionales. A la metodología seleccionada se le agregó un paso previo de introducción al problema, en la que se realizaron reuniones con la gerencia del área para definir las necesidades y llegar a un acuerdo sobre la definición del proyecto.

### 1. Definir el proyecto

El trabajo de título fue propuesto por la gerencia de operaciones comerciales y la gerencia de medios de pago y puntos promocionales de Sodimac. En la primera etapa se definieron los objetivos, el medio en el que se desarrolla el proyecto considerando los actores externos e internos de los puntos promocionales, cómo se relaciona con la empresa, etc. También se definieron los recursos del proceso y cómo se relacionan entre sí, además de las interacciones entre los recursos, actores y el medio. Para la definición del alcance del proyecto se realizaron entrevistas con las jefaturas correspondientes y una investigación del plan de fortalecimiento junto a los proyectos en curso para ello, considerando los puntos críticos a abarcar.

### 2. Análisis de la situación actual

Para determinar la situación actual se definieron los siguientes aspectos del proceso:

- *Estado de la situación actual:* Lo primero consistió en consultar y comprender las áreas del proceso y su responsabilidad en él y con ello se definió una lista de cargos a entrevistar junto a la jefatura. Luego, se contactó a los entrevistados y se realizó una primera ronda de entrevistas con preguntas abiertas para obtener una visión general del proceso y sus problemas, de acuerdo a sus respuestas se realizaron preguntas cerradas para ahondar en un tema específico mencionado por el entrevistado.

Con ello se identificaron aspectos en común y se realizó una etapa de validación de los hallazgos con la jefatura, consultando sobre roles y responsabilidades en el proceso y el desempeño actual. También se solicitó información para cuantificar los problemas.

- *Modelo de la situación actual:* Con el levantamiento se realizó un flujo de la situación actual siguiendo el formato utilizado en la empresa para diagramar procesos, que cuenta con un flujo central hacia abajo y los cargos al costado de cada actividad, para lograr un mejor entendimiento de éste por parte de los involucrados al momento de la validación. En el flujo se identificaron los aspectos críticos del proceso.
- *Validación de la situación actual:* Con el flujo realizado se agendaron reuniones con los entrevistados de la primera etapa y se generó una segunda ronda de entrevistas para validar el flujo. Luego de cada entrevista se incluyeron los cambios correspondientes. Una vez finalizada la ronda de validación, se diagramó el proceso en BPMN y se entregó a la jefatura.
- *Medir:* Como último paso se cuantificaron los problemas identificados y se midió cada etapa del proceso identificando cuellos de botella, tiempos de cada actividad y puntos críticos en él.
- *Diagnóstico:* Con la información levantada y validada se elaboró un diagnóstico de la situación actual, identificando las partes del proceso a rediseñar.

### **3. Rediseñar**

Para el rediseño se realizó un análisis en base a las funciones de la administración de la misma bibliografía y una vez definidas las direcciones y variables de cambio, se realizó un modelamiento del rediseño del proceso abarcando los aspectos identificados en la etapa anterior. El modelo del rediseño se validó con la jefatura y áreas involucradas. Además, se integraron los cambios y mejoras definidas anteriormente, plan de levantamiento de puntos promocionales por tienda y el protocolo de gestión de productos sobrantes.

### **4. Análisis y Diseño de software de apoyo**

Se realizó una investigación de las tecnologías existentes para seguimiento de proyectos y un posterior análisis comparativo en base a las funciones de interés. Esto se presentó a la jefatura y en conjunto se seleccionó la más adecuada para el área y proceso.

### **5. Desarrollo de software**

Se trabajó en la integración del software al proceso con la definición del flujo de trabajo, integrantes, automatizaciones y diseño de formulario..

### **6. Pruebas**

Con el rediseño, software y sistema de control de gestión de las etapas anteriores se realizaron pruebas de cada uno y se identifican aspectos a mejorar o cambiar. Se integran los cambios correspondientes hasta obtener el proceso final.

También se elaboraron los indicadores para el proceso siguiendo el método de Robert N. Anthony en su libro “Sistemas de Control de Gestión” y la visualización de datos siguiendo a Claus O. Wilke en su libro “Fundamentos sobre la visualización de datos”.

## 7. Implementación

Finalmente se desarrolló un plan de implementación involucrando todos los aspectos del rediseño, riesgos y medidas preventivas-correctivas para cada etapa. El proceso de implementación se llevará a cabo siguiendo las etapas del modelo de gestión del cambio de Lewin [40].

- **Descongelación:** Se difundirá entre las áreas involucradas la necesidad del cambio en el proceso, generando conciencia sobre la importancia de una nueva forma de trabajo y la solución de los problemas que se presentan. Se realizará énfasis en las personas o equipos que presenten más resistencia al cambio.
- **Cambio:** Se comunicarán las modificaciones a efectuar y la nueva forma de trabajar, sus beneficios y el compromiso que se requiere por parte de cada individuo para la correcta ejecución. También se introducirá la tecnología habilitante seleccionada.
- **Recongelación:** En esta etapa el rediseño se encuentra implementado y se apoyará a las áreas continuamente en la nueva forma de trabajo y uso de la plataforma, para mantener los cambios en el tiempo y asegurar el desarrollo del proceso.

Además, se incluyen recomendaciones para la escalabilidad del rediseño en el futuro.

## 2.5 Análisis de la situación actual

La primera etapa de la metodología corresponde al análisis de la situación actual para determinar las actividades del proceso que necesitan modificación y comprender la interacción de los actores y puntos críticos. Esta etapa se desarrolló mediante entrevistas a cada área participante y visitas a tienda para realizar seguimiento al montaje de los puntos promocionales.

### 2.5.1 Actores del proceso e información de puntos promocionales

Como se ha mencionado anteriormente las áreas que participan en el proceso y sus roles en él son los siguientes:

- **Área de puntos promocionales:** Se encarga de administrar el punto promocional, debe entregar los espacios disponibles para campañas y apuestas comerciales al inicio de cada periodo. Además, debe revisar las apuestas comerciales y velar que el área de reposición cargue los productos a las tiendas en tiempo y forma. Una vez implementado el punto debe velar por la rentabilidad del mismo y hacer seguimiento del avance de la campaña y ejecución de acciones según los resultados, como implementar y ejecutar cambios de precio según el rendimiento de la campaña. También debe coordinar a las gerencias participantes del proceso.

- *Gerencias de negocio:* Los jefes de línea de las distintas gerencias de negocio se encargan de proponer apuestas comerciales para los puntos promocionales, esto incluye definir el precio de venta inicial, definir las propuestas con el ecosistema (CMR, CMR puntos, etc) y exhibición. La apuesta debe incluir un producto driver o principal y productos cross o complementos relacionados con él, para proponer un proyecto completo al cliente. También debe definir las unidades a vender durante el periodo. Además, debe gestionar los productos en exhibición para cumplir con la venta proyectada y la salida de estos.
- *Planificación de compra:* Se encarga de revisar y validar las apuestas comerciales de puntos promocionales y con ello elabora el “memo” que es un documento resumen de la apuesta comercial e indica el monto de inversión para la compra del producto. El planner es responsable de conseguir las firmas de aprobación de acuerdo al monto de inversión. También, durante el periodo de duración del punto deben realizar seguimiento a las ventas y realizar recomendaciones a la gerencia de negocio de acuerdo al desempeño del mismo.
- *Reposición tienda:* Se encarga de realizar un análisis de factibilidad de carga y despachar la carga a las tiendas que correspondan. Durante el funcionamiento del punto promocional debe monitorear y velar por los rellenos de cargas según el avance de la campaña y levantar alertas de posibles sobre stock o quiebres de stock.
- *Operaciones tienda - Torre de control:* Se encarga de velar que se cumplan los estándares de la campaña en tiempo y forma, velar por la implementación de los inventarios de ingreso y salida y mantener una coordinación entre la tienda y el resto de las gerencias.
- *Diseño de tiendas:* Se encarga de definir el visual y POP de la campaña y de los puntos promocionales pertenecientes a esta.
- *Monetización:* Esta área se encarga de rentabilizar un punto promocional, el proveedor del producto paga al área para que el punto contenga información exclusiva de la marca y producto.
- *Tiendas:* Implementan el punto promocional y se encargan de reponer stock de acuerdo a la venta. También deben mantener actualizada la información de los productos de cada punto en la aplicación “Pechera” (aplicación utilizada en tienda para llevar el inventario de productos y organización).
- *Marketing:* El área de marketing participa en los puntos promocionales asociados a campañas de la misma área. Se encarga de diseñar la gráfica del punto con los colores y tipografía de la campaña, realizar un modelo 3D e instructivo para que las tiendas implementen el punto promocional.

Los puntos promocionales pueden tener distintos roles, algunos pertenecen a la campaña en curso, otros al círculo de especialistas, Precios Bajos Garantizados, con rol de marca propia, beneficio de puntos o medio de pago o asociados a la categoría cercana

al espacio. De todos los espacios el área de puntos promocionales administra el 90% de éstos, correspondiente a 112 puntos aproximadamente, cada tienda cuenta con el 10% de los espacios para libre administración. De los espacios administrados por el área de puntos promocionales, el 32% corresponde a puntos con rol de campaña, las cuales son definidas por el área de marketing.

Las tiendas se dividen en 4 prototipos dependiendo del tamaño de ésta y distribución. Actualmente sólo se categoriza en base a cabeceras y pallets, que son los espacios planificados y con un ID asignado. La cantidad de espacios administrados por el área de puntos promocionales por prototipo de tienda se detalla en la figura 5.

Prototipo	Cantidad de tiendas	Promedio de cabeceras	Promedio de pallet	Promedio de total de puntos promocionales
0	3	20	29	49
1	25	44	59	103
2	23	52	75	126
3	9	64	82	146
1*	6	33	47	80

Figura 5: Cantidad de puntos promocionales por prototipo de tienda.  
Fuente: Información proporcionada por la gerencia.

## 2.5.2 Modelo de la situación actual

El proceso de planificación y gestión de puntos promocionales se divide en 4 etapas: planificación, entrada a tienda, vigencia del punto promocional en tienda y salida del punto promocional. El proceso para los puntos con rol de campaña difiere en algunas actividades ya que interviene el área de marketing y cuenta con mayor control y seguimientos que el resto de los espacios. Los flujos correspondientes a cada etapa se encuentran en los **anexos D-G**. A continuación, se explica el proceso.

### Planificación

El proceso parte 2 a 3 meses antes con la definición de la campaña por parte del área de marketing y la definición de espacios para puntos promocionales para ello por el área de puntos promocionales y la cantidad de espacios que no están asociados a una campaña. Luego, se informa de los espacios disponibles a las gerencias comerciales, para que los jefes de línea definan apuestas para ello. Para ingresar los productos la jefa de puntos promocionales comparte un archivo excel con las gerencias de negocio y en el archivo los jefes de línea van completando la información. En ella intervienen más de 40 personas a la vez, correspondientes a la gerencia de negocio.

Las apuestas comerciales pueden ser productos importados que ya se encuentren en bodega (son aprobados con 7 meses de anticipación con el planner correspondiente a la familia de productos) o productos nacionales, para lo cuál los jefes de línea negocian las apuestas con proveedores. Para el último caso el jefe de línea puede estar interesado en monetizar la apuesta comercial con el área de monetización de Sodimac, si es el caso el jefe de línea se contacta con el área correspondiente y el encargado de monetización negocia la monetización con el proveedor. Si el proveedor acepta, el área en cuestión diseña la gráfica del pallet o punto promocional.

Una vez definida la apuesta comercial, el jefe de línea debe revisar el assortment del producto (surtido del producto de cada tienda), es decir, revisar si el producto pertenece a los productos de la tienda en la que estará ubicado el punto promocional y si no pertenece, debe realizar la configuración necesaria para agregarlo al surtido. Luego, se completa la apuesta comercial en el excel compartido.

Se reciben las apuestas comerciales y el capitán de campaña completa el archivo de apuestas comerciales que son de campaña y luego la jefa de puntos promocionales revisa que el excel esté completo, en el formato definido y los espacios sin apuestas los libera a la tienda.

Luego, envía la planilla de campaña o puntos promocionales (planilla de excel de 97 columnas y 500 filas) a las áreas involucradas en el proceso y se sube a la nube. Con la planilla se realizan las siguientes actividades en paralelo, idealmente 8 semanas antes, pero actualmente ocurren 1 mes antes:

- El área de planificación revisa la rotación de cada producto de la planilla. En el análisis se revisa la apuesta comercial, pronóstico de venta, costo, precio del producto, porcentaje de descuento que se obtendría con la compra y si existe un producto similar ya disponible en bodega que se pueda impulsar. Si el planner no está de acuerdo con la apuesta, negocia las modificaciones con el jefe de línea y si el jefe de línea acepta se vuelve al proceso de definición de apuesta comercial. Si está de acuerdo se define la salida del producto, es decir, los compromisos que se toman y medidas en caso que las ventas no sigan la planificación (por ejemplo, bajar el precio, devolución al proveedor, etc). Esto sólo se cumple en algunas familias de producto.

Con la definición de la salida del producto se elabora el “memo”, que es un documento con la explicación de la apuesta, lo que se va a comprar, la cobertura de las apuestas, semanas de stock, los compromisos que se asumen y la venta objetivo. Dependiendo del monto de la inversión el planner debe conseguir las firmas correspondientes para la aprobación del “memo”. Con el documento aprobado se puede seguir con el proceso.

- Para los puntos con rol de campaña, el brand manager debe diseñar la gráfica inicial de la campaña en la que se definen los colores, tipografía e imágenes a utilizar y envía esta información a los equipos de marketing. Luego, se realiza el render (modelo 3D) y gráfica del punto promocional, se valida la gráfica y se encarga la impresión y despacho de esta. También se realiza el instructivo de implementación del punto promocional y se sube a la plataforma Mi Casa (plataforma en donde se encuentran todos los documentos oficiales de la compañía). Si en las revisiones de planificación y reposición se realizan cambios en el producto, estas actividades se deben realizar nuevamente.
- El área de reposición realiza el análisis de factibilidad de carga, en el que se revisan los metros cúbicos a necesitar en el centro de distribución para cada punto promocional, contenedores disponibles, se revisan los códigos de los



productos, volumen de apuesta y lo que falta por cargar a cada tienda, cantidad mínima de despacho, saldos y posibles problemas de stock durante la vigencia del punto promocional. En esta actividad se encuentran problemas respecto a la apuesta. Se envía el análisis a Operaciones y Torre de control y se cargan los productos a tienda.

Con el “memo” aprobado se realiza la compra de los productos y se envía a tienda la información sobre lo que llegará. En esta etapa se generan cambios respecto a los productos con poca anticipación, lo que retrasa el resto de las etapas.

### **Entrada a tienda**

Se despacha la carga mínima a cada tienda, para zonas extremas se debe realizar 4 semanas antes, zona norte y sur 2-3 semanas antes, quinta región, sexta región y región metropolitana 1 semana antes. Se reciben los productos en tienda y para los puntos con rol de campaña el decorador de tienda descarga el instructivo de implementación y monta el punto promocional y para el resto de los puntos el gerente de la tienda debe asignar la tarea a algún operario. Luego, el capitán de puntos promocionales descarga la planilla de puntos promocionales, elimina las columnas que no necesita (91 columnas) y la imprime, con esto revisa la implementación en la tienda.

En esta revisión puede ocurrir que falten productos por llegar a la tienda o que algunos productos no llegarán y en ese caso el capitán de puntos promocionales debe seleccionar otro producto para reemplazar y realizar el cambio en la aplicación “Pechera”. También ocurre que los productos despachados a tienda no tienen relación con los productos de la planilla, ya que esta corresponde a un archivo compartido por todos los involucrados en el proceso y una vez definidas las apuestas siguen haciendo cambios, lo que genera que cada área cuente con una versión distinta. Para estos casos la jefa de puntos promocionales debe solucionar cada problema.

En esta etapa ocurre que existen tiendas que realizan el montaje con hasta 1 semana de desfase o que no realizan la actualización correspondiente en Pechera, lo cuál afecta la venta de los productos y puede generar sobre stock al finalizar el periodo.

### **Vigencia del punto promocional**

#### Puntos con rol de campaña

Durante el periodo de vigencia del punto se realizan estas actividades en paralelo semanalmente:

- El jefe de operaciones tienda o jefe de torre de control realiza seguimiento a la venta semanal de puntos con rol de campaña, stock en tienda e inventario disponible, para esto genera un excel.
- El planner también realiza seguimiento a las ventas de puntos con rol de campaña con un excel propio.

- El analista de reposición se encarga de abastecer el stock por tienda y por punto promocional.

Todos los involucrados en el proceso participan en reuniones “In Season”, lideradas por el equipo de marketing, y muestran avances. Se analiza el desempeño y se establecen medidas en caso de que las ventas no sigan el plan pronosticado. Las medidas para esto pueden ser disminuir la cantidad que se carga a tienda, bajar el precio si es posible o negociar un aporte con el proveedor para productos nacionales. En este punto no existe un control sobre si las medidas fueron aplicadas o no, lo que genera problemas en la salida del punto promocional.

#### Puntos sin rol de campaña

Durante el periodo de vigencia la tienda se encarga de la mantención del punto y el área de reposición abastece en base a las necesidades que levante la tienda en relación al inventario de los productos. No existen controles ni seguimiento a la venta.

#### **Salida del punto promocional**

Una vez que finaliza la campaña o vigencia del punto promocional, el analista de reposición se encarga de realizar limpieza a la bodega y anular la carga de productos a tienda. Si quedan productos sobrantes existen dos caminos:

- *Contrato con devolución:* Si el producto se negoció con devolución y se cumplen las condiciones (se puede realizar la nota de crédito dentro de los 3 meses para no perder el IVA, la cantidad centralizada en el centro de distribución es mayor a 1/2 pallet y el proveedor pagará la logística inversa de centralizar las unidades del producto) el jefe de línea debe gestionar la devolución al proveedor. Si no se cumplen las condiciones, el jefe de línea puede negociar un aporte con el proveedor, el cual puede aceptar o no.

Para los productos que serán devueltos al proveedor no existe un seguimiento ni un plazo para ello, esto puede tomar hasta 2 meses.

- *Producto importado o contrato sin devolución o proveedor no acepta dar un aporte:* Si es posible bajar el precio del producto y quedan puntos promocionales disponibles se puede reasignar a un punto promocional. En caso contrario, se ubica el producto en algún espacio de la tienda generando sobre stock. El que los productos que no tuvieron buena venta se reasignen a punto promocional afecta la venta de estos en los siguientes periodos, lo que afecta el cumplimiento de la contribución comprometida.

#### Puntos con rol de campaña

Finalmente se realiza un resumen de la campaña o punto promocional y se presentan en la reunión “critique and meeting” en donde participan todos los involucrados y se presentan los productos sobrantes para que los jefes de línea los gestionen lo antes posible.

### Puntos sin rol de campaña

No se realiza un resumen de la venta o evaluación del rendimiento de estos espacios.

Con ello finaliza el proceso de puntos promocionales de un periodo. En un año existen 7 periodos aproximadamente, con duración de 2 meses de exhibición, con excepción de los meses de marzo y diciembre que tienen duración de 1 mes.

### **Validación**

El modelo “as-is” del proceso fue validado con la jefa de puntos promocionales y la gerente del área, con el área de reposición tienda, área de planificación de compras, jefes de línea de la gerencia de negocio, con capitanes de puntos promocionales de tienda, con el área de operaciones comerciales, equipo de brand manager y el área de monetización. Por lo tanto el diagrama “as-is” representa el funcionamiento actual del proceso de planificación y gestión de puntos promocionales.

### **Tiempos del proceso actual**

La etapa de planificación comienza 3 meses antes de la puesta en marcha del calendario del periodo de puntos promocionales, dentro de esto la planilla de puntos promocionales debería estar cerrada y lista 2 meses antes para que las áreas de planificación, reposición tienda y marketing realicen sus actividades. Sin embargo, la planilla queda lista de 1 mes antes a 3 semanas en algunos casos por demora de parte de las gerencias de negocios en la definición de apuestas comerciales y por el tiempo que lleva completar, revisar y arreglar la planilla de puntos promocionales.

El área de marketing necesita 1 mes para realizar la gráfica de los puntos promocionales con rol de campaña, diseño 3D, instructivo de implementación, imprimir y despachar a las tiendas de todo el país por lo que el tiempo en el que se entrega la planilla muchas veces no alcanza para llegar en tiempo y forma a la fecha que corresponde.

El área de reposición tienda necesita comenzar a despachar como mínimo 4 semanas antes a las zonas más extremas y para ello necesita haber realizado el análisis de factibilidad de carga y ajustes de ser necesario 1 semana antes de despachar. Previo a esto planificación debe haber realizado el memo, contar con el documento aprobado y haber realizado la compra de productos, para lo cual se necesita 2-3 semanas. Lo anterior sin considerar que existan cambios en la definición de productos.

La tienda necesita 1 semana para verificar que estén todos los productos e implementar todos los puntos promocionales, por lo tanto se requiere que la planilla esté lista 8 semanas antes como mínimo para no retrasar las etapas posteriores. Además, si en los análisis se identifica que un sku no ha sido cargado al assortment (surtido de productos) de la tienda a la que será despachado se requiere de 1 semana extra previo al despacho. En la figura 6 se resumen los tiempos de cada actividad y dependencia.

Actividad	Tiempo antes de puesta en marcha	Tiempo necesario requerido	Tiempo real para la actividad	Actividad requisito	Genera atraso
Definición de productos en planilla de puntos	3 meses	1 mes	3 meses	-	SI
Envío de planilla de puntos promocionales	2 meses	2 semanas	1 mes antes de la puesta en marcha	Definición de productos en planilla de puntos promocionales	SI
Creación de gráfica para el punto promocional	1 mes	1 mes	2 semanas antes de la puesta en marcha	Envío de planilla de puntos promocionales	NO
Análisis de despacho de reposición tienda	2 meses	2 semanas	1 mes antes de la puesta en marcha	Envío de planilla de puntos promocionales	NO
Despacho de productos	1 mes	1 mes	2 semanas antes de la puesta en marcha	Análisis de despacho de reposición tienda	NO

Figura 6: Tiempos del proceso actual de planificación de puntos promocionales.  
Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento del proceso realizado.

Un punto promocional que no corresponda a una campaña debe durar 2 meses, máximo 3 meses y un punto asociado a campaña de marketing dura el tiempo por el que esté vigente la campaña. Las campañas duran generalmente 6 semanas.

### 2.5.3 Diagnóstico

Como término de la etapa de análisis de la situación actual, el diagnóstico realizado es el siguiente:

- La etapa del proceso más crítica corresponde a planificación ya que faltan controles en muchas actividades, como las apuestas comerciales y el control de la planilla de puntos promocionales, provocando problemas operativos en las siguientes etapas. Esta etapa genera retrasos de 2 a 3 semanas y afecta la venta.
- En la entrada a tienda no se controla la implementación de los puntos, lo que afecta la venta de los espacios y puede generar productos sobrantes.
- En tercer lugar, en la etapa de vigencia del punto promocional sólo se realiza seguimiento y control a los puntos con rol de campaña, por lo que se pierde información de más del 60% de los puntos. De esta forma no se puede evaluar el cumplimiento de la meta de venta o si el producto es adecuado para el espacio y así generar aprendizajes para períodos futuros.
- Los plazos para cada etapa del proceso no se encuentran bien definidos, ya que son considerados cuando no ocurre ningún problema. Sin embargo, si ocurren problemas y cambios constantemente y estos a su vez generan atrasos, afectando las ventas.
- No es eficiente que cada área realice el análisis de puntos promocionales de campaña en documentos distintos y el que sea enviado por correo genera que se

perdida trazabilidad. Además, cada área tiene información distinta y dificulta el análisis y aprendizaje de las campañas siguientes. No existe un análisis histórico del rendimiento de los puntos promocionales y el 50% de los periodos se pierde información de estos.

- Que la planilla de puntos promocionales sea un excel compartido es un grave problema y genera costos que no se consideran o asumen por parte del área, como logística de productos que no corresponden, cartelería perdida y tiempo de atraso en el que se pierden ventas. El 40% de los periodos ocurren cambios, generando hasta 6 versiones distintas de la planilla y además, para puntos promocionales asociados a campaña estos cambios generan pérdidas de hasta \$2.000.000 de pesos por punto promocional.
- Los prototipos de tienda y espacios disponibles en cada una no están estandarizados lo que dificulta la planificación. Además, existen espacios disponibles que pueden ser rentabilizados de los que no se tiene conocimiento. Sólo consideran cabeceras y pallets.
- La gestión de productos sobrantes es deficiente y no se realiza seguimiento a los productos luego de la campaña, provocando productos sobrantes y que otras áreas se hagan cargo de esto. El 40% de puntos promocionales generan productos sobrantes y estos pueden llegar a permanecer en algún espacio de la tienda hasta 2 meses.
- La comunicación es deficiente entre todas las áreas, sobre todo con la tienda. Los documentos que se envían a la tienda son complejos y contienen mucha información que no es de utilidad para ellos. Tampoco se ha realizado una buena capacitación sobre la captura de información que deben realizar los capitanes de puntos promocionales, ya que deben revisar los puntos diariamente y actualizar la información en la App “Pechera” para que el análisis de desempeño sea fidedigno, pero esto no ocurre en todas las tiendas.
- No todas las áreas cumplen adecuadamente con su rol establecido (capítulo 2.5.1) en los puntos promocionales y no existe control al respecto.
- Las gerencias de negocio no se preocupan de exhibir adecuadamente sus productos, ya que en visitas a tienda se puede observar que algunos productos no cuentan con información respecto a las características del mismo o sobre sus funcionalidades, por lo que resulta difícil generar impulsividad en la compra a los clientes que transitan por la tienda y con ello las ventas.
- Durante las visitas a tienda realizadas se mencionó que el funcionamiento de los puntos promocionales en relación a la exhibición y mantención de este depende del compromiso del capitán de puntos promocionales y el gerente de la misma, lo que se traduce en un proceso no estandarizado y genera impacto en la rentabilidad de los puntos promocionales y por ende en los ingresos de la compañía. También asociado a ello es importante que los clientes reciban una atención adecuada en su proceso de compra para que se transformen en clientes

fieles y el flujo de estos se mantenga para garantizar las ventas esperadas en el canal de venta físico, alineado con la estrategia buscada por la compañía.

- En el proceso de investigación se evidenció el impacto negativo en las ventas que tuvo la decisión del corporativo respecto a la integración de los canales de venta online de las empresas pertenecientes a él. Esto representa una situación perjudicial para la empresa en un momento en que las ventas online están en aumento y que pone en desventaja a la empresa respecto a la competencia y su capacidad de respuesta ante ello.
- También se evidenciaron cambios a nivel organizacional en la empresa, en diversas áreas de esta, lo que retrasó proyectos de fortalecimiento y periodos de adaptación de parte de las nuevas jefaturas o integración de áreas. Lo anterior resulta perjudicial para la implementación de proyectos de mejora en la empresa o pone en riesgo aquellos en desarrollo por parte de jefaturas anteriores.
- Se realizó una investigación de estrategias respecto a puntos promocionales o de venta de otras empresas y de The Home Depot y no existe información respecto al uso de estos espacios estratégicos en la tienda o cómo son administrados. Esto puede corresponder a información confidencial por parte de las empresas de retail, por lo que no se puede aplicar el modelo de alguna empresa de la competencia.

Con el funcionamiento actual del proceso, la cantidad de errores que presenta, los controles inexistentes y la poca información que existe al respecto no es posible cumplir con la contribución esperada de 10% y 20% en los siguientes años o mejorar la venta de estos puntos.

#### 2.5.4 Análisis en base a las funciones de la administración

Se realizó un análisis en base a las funciones de la administración, las cuáles corresponden al manejo de información, toma de decisiones, planificación y estrategia, organización y estructura, control de gestión y comunicación-dirección de acuerdo a la metodología de rediseño que sigue el trabajo.

De acuerdo al análisis realizado las funciones de la administración trabajadas en el rediseño son:

- *Manejo de la información:* El proceso no involucra la recopilación de información, procesamiento, almacenamiento ni distribución de datos para la toma de decisiones futuras. Tampoco se utilizan sistemas de información o tecnología en la etapa de planificación y salida del punto promocional por lo que la información no está disponible oportunamente para las áreas correctas.
- *Control de gestión:* El área no monitorea ni evalúa el desempeño del proceso en comparación a los objetivos o funcionamiento adecuado de cada etapa. Sólo se toman acciones correctivas cuando se presentan problemas y el área

correspondiente da alerta de ello, pero no existen controles para prevenir estas situaciones y asegurar la operación normal del proceso.

- *Comunicación-Dirección:* Las áreas no cuentan con buena comunicación, cumplen con su actividad en el proceso, pero no trabajan en conjunto por un mismo objetivo, la rentabilidad del punto promocional. No todas las áreas están comprometidas con su rol en el proceso y constantemente se debe recordar que cumplan con él. Tampoco existen instancias de retroalimentación entre las áreas que participan en los puntos promocionales.

Dado lo anterior, las direcciones de cambio que siguió el rediseño para abarcar los aspectos de mejora y problemas actuales fueron *innovar*, para generar una nueva forma de trabajar en el proceso y la incorporación de tecnologías habilitantes para facilitar la coordinación y centralizar la información. También *mejorar programación y control*, ya que era necesario optimizar el proceso, establecer control en él y monitorear para mejorar continuamente a lo largo de los años.

## 2.6 Propuesta de solución

La solución propuesta para mejorar el desempeño de los puntos promocionales, en el marco del plan de fortalecimiento de la venta presencial por parte de la empresa, considera un sistema de evaluación de apuestas comerciales para controlar los productos que se ubicaran en estos espacios y aumentar la rentabilidad, junto a ello un formulario de ingreso de apuestas comerciales que optimiza la información que se solicita a las gerencias de negocio y reducir errores. También se detalla el rediseño propuesto para cada una de las etapas del proceso y un protocolo de gestión de sobrantes para prevenir y corregir el exceso de inventario. Por último, el análisis de una plataforma de seguimiento de proyectos para llevar a cabo el proceso e indicadores de desempeño que permiten llevar control de este.

### 2.6.1 Sistema de evaluación de apuestas comerciales

El rol del área de puntos promocionales es revisar y validar las apuestas comerciales que realizan las gerencias de negocio para estos espacios, además de velar por la rentabilidad de los puntos. Si bien la jefatura revisa las apuestas ingresadas en la planilla compartida, esto no corresponde a una evaluación de la misma, sino a aspectos de formato de la planilla y que el sku ingresado exista en el sistema. Por lo tanto no cumple su rol en este aspecto.

Esto ha llevado a que en algunos puntos promocionales se exhiban productos de bajo potencial de venta o que se encontraban en bodega y es una forma de liquidarlos o darles espacio en la tienda, es decir, no corresponden a productos novedosos y con las características para pertenecer al espacio. En estos casos no se cumple el objetivo de un punto promocional ni se aprovecha este espacio en la tienda para contribuir en las ventas.

Dado lo anterior, se diseñó un control administrativo en la etapa de planificación del proceso. De acuerdo al libro “Sistemas de control de gestión” de Robert Anthony el

control administrativo es el *proceso de monitorear y regular actividades o procesos del área para garantizar que los objetivos se estén llevando a cabo y garantizar que el área alcance las metas.*[38]

Para esto el control administrativo propuesto corresponde a una licitación de los proyectos comerciales de cabecera y pallets por parte de un comité de evaluación. Las gerencias de negocio deben proponer proyectos, en donde exista un producto driver o principal y productos cross o complementos. El comité de evaluación debe estar compuesto por la gerencia de puntos promocionales, líder de campaña de marketing, el gerente de operaciones comerciales y el gerente comercial de área blanda y dura, ya que estos cargos corresponden a los de mayor nivel involucrados en el proceso de puntos promocionales. Además, estos cargos tienen experiencia con los productos y ventas para evaluar adecuadamente en base a las dimensiones mencionadas más adelante.

Las formulaciones estratégicas u objetivos del área utilizados para realizar el sistema de evaluación fueron los siguientes:

- Las apuestas comerciales deben generar como mínimo una venta de \$40.000.000 con el producto principal para pertenecer a un punto promocional.
- Los productos de puntos promocionales deben ser innovadores, atractivos para los clientes y corresponder a los productos de mayor venta en la categoría.
- Los puntos promocionales deben generar contribución en las ventas de la compañía.
- Los ingresos de la monetización de un punto promocional suman a la rentabilidad del mismo.
- El empaque y formato del pallet del producto deben facilitar la implementación en tienda. Se debe priorizar el empaque “Ready To Sell”.
- Los productos pertenecientes a puntos promocionales asociados a campaña deben tener coherencia con la misma.

Con ello se definió como condición necesaria en la evaluación que la venta mínima para el producto principal sea de \$40.000.000 de pesos, el monto fue definido por la gerencia de planificación en base a un historial de ventas, considerando una rotación adecuada para espacios de alta visibilidad en tienda y en relación al cumplimiento de ventas esperadas totales para puntos promocionales, por confidencialidad de la información no se logró acceder a los análisis realizados. Esto fue validado por las principales gerencias del área comercial por lo que se consideró como un dato y una exigencia que se debe cumplir.

También, para puntos promocionales asociados a campaña se debe considerar que la apuesta sea coherente, es decir, si la campaña es de parrillas el producto debe tener relación con la época y características de esta. Esto corresponde a una condición necesaria para pertenecer a un punto con rol de campaña.



En línea con ello se estableció una rúbrica de evaluación de 4 dimensiones (impacto en la venta, producto de impulso, montaje/exhibición de la apuesta y facilidad de implementación) con un puntaje de 1 a 5, la cuál se encuentra a continuación. La monetización de un punto promocional debe estar mencionado en los comentarios del proyecto y el monto debe estar considerado en la contribución del mismo.

N°	Dimensión	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	Impacto en la venta	[\$40.000.000 - \$85.500.000]	[\$85.500.000 - \$138.000.000]	[\$138.000.000 - \$191.000.000]	[\$191.000.000 - \$250.000.000]	+ \$250.000.000
2	Producto de impulso/novedoso	El producto carece de elementos que lo hagan atractivo o novedoso para los clientes. No genera un deseo inmediato de compra y no se diferencia de productos similares en el mercado.	El producto tiene algunas características que podrían considerarse novedosas o atractivas, pero aún no genera un fuerte impulso de compra. No destaca de los productos ya existentes.	El producto tiene algunas características novedosas o de impulso que podrían atraer a algunos clientes. Podría captar la atención de ciertos consumidores y generar cierto interés en la compra.	El producto tiene características novedosas y de impulso que lo hacen atractivo para una amplia gama de clientes. Genera un deseo de compra más fuerte y puede diferenciarse de otros productos en el mercado.	El producto es altamente novedoso y los clientes desearán adquirir cuando lo vean.
3	Montaje/exhibición propuesta	El montaje o exhibición del punto promocional es confuso o poco claro. No logra transmitir las características y funcionalidades del producto de manera efectiva. No genera interés.	El montaje o exhibición del punto promocional proporciona información básica, pero carece de detalles importantes. Aunque podría ofrecer una idea general del producto, no logra destacar sus atributos clave ni sus posibles aplicaciones.	El montaje o exhibición del punto promocional presenta información relevante de manera clara. Muestra algunas características y funcionalidades básicas, pero no logra generar un gran interés ni proporcionar una visión completa del producto.	El montaje o exhibición del punto promocional es efectivo en resaltar varias características y funcionalidades clave. Genera interés al mostrar cómo el producto podría ser útil y atractivo para los clientes.	El montaje o exhibición del punto promocional es altamente efectivo en generar interés y resaltar todas las características y funcionalidades esenciales del producto. Los detalles están claramente presentados y se destacan de manera visual. Los clientes pueden comprender fácilmente cómo el producto podría satisfacer sus necesidades.
4	Facilidad/rapidez de implementación	La implementación del punto promocional es complicada y requiere esfuerzo considerable. No es claro cómo montarlo o desplegarlo y requiere de mobiliario no disponible en las tiendas. El apilamiento no es viable sin dificultades.	La implementación del punto promocional presenta desafíos. Puede necesitar instrucciones detalladas o habilidades específicas para montarlo. Es posible que requiera mobiliario adicional para algunas tiendas o que apilarlo sea complicado sin una guía clara.	La implementación del punto promocional es manejable, pero todavía requiere atención y posiblemente algún mobiliario específico. El apilamiento podría ser factible con algunas precauciones.	La implementación del punto promocional es relativamente sencilla. No requiere mobiliario especial y es fácil de montar. El apilamiento es simple y se puede lograr con facilidad.	La implementación del punto promocional es fácil. Viene en formato PDQ o listo para montar sin complicaciones. No necesita mobiliario adicional o será proporcionado por el proveedor y el apilamiento se puede realizar sin esfuerzo. Incluye una propuesta clara para apilar si es necesario.

Figura 7: Rúbrica de evaluación de apuestas comerciales.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación e información del área.

El impacto en la venta fue definido por la gerencia de planificación en base a ventas históricas. A medida que se genere un historial de venta más robusto se pueden modificar los montos exigidos o esperados para estos espacios.

La dimensión de producto de impulso o novedoso va aumentando el puntaje de acuerdo a las características novedosas y/o deseo de compra que genere en el cliente, además de la diferenciación respecto a otros productos en el mercado ya que también se relaciona con el interés de estos. El puntaje más bajo se asigna a un producto sin características novedosas, que no se diferencia de otros en el mercado y no genera impulsividad en el cliente. Se agrega un punto al tener algunas características novedosas, como podría ser el color. El siguiente puntaje, cuando además tiene potencial de captar la atención de algunos consumidores. Se asignan 4 puntos cuando genera interés en la mayoría de los clientes y se diferencia de otros productos en el mercado. El nivel máximo u óptimo corresponde a un producto altamente novedoso que genera deseo de compra en los clientes debido a sus características funcionales, precio o diseño. El gerente de negocio debe informar cuáles son los atributos diferenciadores de su apuesta, estos pueden ser formato, tamaño, precio, nuevo ingreso en el mercado, etc.

La dimensión de montaje/exhibición de la apuesta evalúa que el montaje sea atractivo y explique las funcionalidades o características del producto para generar la compra impulsiva en los clientes. El puntaje más bajo se asigna a un montaje o exhibición que no es claro ni genera interés y no destaca los atributos del producto, por ejemplo cajas

apiladas sin información. Se suma puntaje a medida que se agregan características y descripciones que logren generar interés en los clientes, siendo el puntaje más alto para un montaje que es efectivo, genera interés y destaca los atributos y funcionalidades del producto para que el cliente pueda comprender fácilmente la utilidad de éste y desee comprarlo. Esto puede lograrse mediante el diseño de gráfica para el punto o el empaque del producto. Es relevante que el producto sea capaz de vender sin necesidad de que un vendedor en tienda explique al cliente de qué trata el producto y esto se puede lograr mediante un montaje atractivo.

La última dimensión evalúa la facilidad o rapidez de implementación, ya que es relevante que esta tarea no genere complicaciones en la tienda. Esto considera que los productos se puedan apilar sin dificultad para que no se generen inconvenientes en la tienda, que exista mobiliario disponible en las tienda si se requiere de él o que el proveedor lo proporcione y que el montaje no sea complicado o necesite habilidades especiales o específicas para ello. El puntaje ideal corresponde a una implementación de un producto en formato PDQ, que sea fácil de montar o que indique instrucciones específicas para ello.

Se propone que las apuestas comerciales con puntaje entre 4 y 9 sean rechazadas ya que no cuentan con los niveles óptimos para pertenecer a un punto promocional. Para las que obtengan entre 10 y 15 puntos el comité puede enviar comentarios sobre los puntos a mejorar o cambiar respecto a la apuesta, los cuales deben ser incorporados por la gerencia de negocio respectiva. Aquellas que tengan entre 16 y 20 puntos deben ser aceptadas y corresponden al nivel ideal de lo que se busca exhibir en estos puntos de alta relevancia.

Por el momento los puntos promocionales como mini bins, laterales y gancheras no se encuentran contabilizados y por lo tanto no se consideran en el sistema de evaluación. Tampoco existe un historial de venta de este tipo de punto promocional para establecer metas de venta o proyecciones. Esto será parte de las recomendaciones finales una vez levantados estos espacios.

Mediante el sistema de evaluación propuesto se logra que los productos que se encuentren en los puntos promocionales sean adecuados para pertenecer a este espacios, disponiendo al consumidor productos atractivos, útiles y que al momento de caminar por la tienda les generen deseo de compra. También se logra controlar la venta y mejorar la contribución de estos espacios para lograr la meta de contribución establecida. De esta forma las gerencias de negocio pueden realizar mejores apuestas ya que estas serán evaluadas y se visibiliza el trabajo que realizan, mejorando la motivación y compromiso en esta tarea.

## 2.6.2 Nuevo formulario de apuestas comerciales

La forma de realizar apuestas comerciales corresponde a una planilla compartida en la que los jefes de línea de las gerencias de negocio deben completar 28 columnas e indicar las tiendas a las que va destinada la apuesta comercial indicadas en 67 columnas. Parte de esta información corresponde a información repetitiva, por ejemplo existe la

columna “nombre de campaña” y luego otra columna “detalle del punto promocional” en la que se vuelve a indicar el nombre de la campaña.

También se solicita el sku del producto, la marca, departamento, familia, subfamilia, grupo y conjunto. Esta información se puede obtener con el sku del producto en una plataforma que utiliza la empresa en donde se encuentran todos los atributos del código.

Cada punto promocional de cabecera y pallet cuenta con un código (ID) de 3 dígitos, en donde el primer dígito indica al sector de la tienda al que pertenece, el segundo indica el tipo de punto promocional y el tercero corresponde a un correlativo. Esta información es conocida por las personas que utilizan la planilla, pero en esta existe la columna “ID”, y otras 3 columnas que contienen la información que proporciona el código, lo cual es repetitivo y complejiza la planilla y su lectura para tiendas y otras áreas. Este punto fue eliminado, ya que se estableció una postulación a los espacios, que se menciona en el siguiente capítulo, por lo que no es necesario este dato.

Se realizó una consulta a las áreas que utilizan la planilla que corresponde a reposición tienda, planificación, gerencias de negocio y las tiendas respecto a los atributos. Con esto se definieron los atributos necesarios que debe completar un jefe de línea para realizar una apuesta comercial y lo que será evaluado por parte del área de puntos promocionales. Los atributos necesarios corresponden a lo siguiente:

- Tipo de producto (driver o cross)
- SKU
- Descripción del producto
- Carga inicial
- Fecha de inicio
- Fecha de término
- Tipo de promoción/herramienta de pago
- Precio normal
- Precio en promoción (si corresponde)
- Producto monetizado (Si/No)
- Costo
- Proyección de venta
- Empaque
- Montaje
- Tiendas

Para evitar errores de formato en la planilla y agilizar el proceso para los jefes de línea y la jefa de puntos promocionales se creó un formulario para completar los atributos mencionados anteriormente.

Mediante el formulario los atributos “tipo de producto”, “fecha de inicio/término”, “tipo de promoción”, “monetización del punto” y las tiendas se podrán seleccionar de una lista de opciones, agilizando el proceso de ingreso de apuestas y los atributos que deben escribir se reducen a 10. Además, la jefa de puntos promocionales no necesitará arreglar el tipo de letra, tamaño ni recordar a los jefes de línea que completen las columnas

faltantes ya que en el formulario los campos son obligatorios, lo que genera un ahorro de 480 horas al año dedicadas a esta tarea.

De esta forma también se solucionan los errores como cambios a último momento o que borren información de apuestas comerciales de otro jefe de línea y que cada área cuente con una versión distinta de la planilla. También se reduce la información innecesaria que llega a las tiendas.

### 2.6.3 Rediseño del proceso

El proceso de puntos promocionales consta de cuatro etapas: planificación, entrada, vigencia y salida. En el análisis de la situación actual se identificó que cada una de estas presenta problemas u oportunidades de mejora para que el proceso de puntos promocionales sea eficiente y mejore la rentabilidad dentro del plan de fortalecimiento de venta presencial. Es por ello que se propuso un rediseño para cada una de ellas, el cuál se detalla a continuación.

#### 2.6.3.1 Rediseño de etapa de planificación de puntos promocionales

Como se mencionó anteriormente la etapa de planificación es el periodo en el que se definen los productos y se realizan las gestiones para que estos lleguen a la tienda en la fecha establecida. Los problemas que presenta esta etapa son que no existe control sobre las apuestas comerciales que realizan los gerentes de negocio lo que afecta directamente la venta, los plazos para cada actividad no están bien establecidos y se generan retrasos de 2-3 semanas, afectando la venta de los productos. Es por ello que se estableció un rediseño de esta etapa, el cuál se detalla a continuación.

Se propuso agregar una etapa al proceso de definición de espacios disponibles para puntos promocionales del año completo. En el mes de agosto se definen las campañas del año siguiente del área de marketing, con esta información la jefa de puntos promocionales debe indicar los puntos promocionales del año e indicar el rol que tendrán estos en campaña, A+B (Precios Aún Más Bajos), Precios +PRO, MMPP (Marcas Propias), CMR y PBG (Precios Bajos Garantizados). Esta información debe ser entregada a las gerencias de negocio y el área de marketing para que se puedan preparar para el año siguiente.

Para el rediseño de la etapa de planificación se propuso una plataforma de seguimiento de proyectos para llevar control de las tareas y plazos del proceso. Las características, funcionalidades y la plataforma seleccionada se encuentran más adelante en el capítulo 2.6.5. Por lo tanto, las tareas deben estar en la plataforma para ser completadas. Además, el diagrama de flujo en BPMN se encuentra en el **anexo H**.

Se definió que la etapa de planificación comience 6 meses antes de la puesta en marcha de los puntos promocionales del periodo en la tienda, ya que con el plazo establecido se pueden realizar cambios sin afectar la implementación. Este iniciará con una licitación de proyectos comerciales para postular a los puntos promocionales. Las gerencias de negocio contarán con 6 semanas para preparar los proyectos y completar el formulario. Para agilizar el proceso de validación que realiza el área de planificación, se definió que

cada jefe de línea de la gerencia de negocio trabaje en conjunto con el planner correspondiente del área de planificación en la definición de los proyectos. El planner revisa el precio, costo, las tiendas a las que se va a cargar el producto, si afectará la venta de otro producto, evalúa posible sobre stock o quiebre de stock por tienda, el margen y la venta objetivo. Esto ya que en el proceso anterior las validaciones del planner ocurrían al final y esto podía generar cambios y atrasar el proceso.

Finalizado el plazo de 6 semanas se deben presentar y explicar los proyectos al comité evaluador, con esto y las respuestas del formulario el comité tendrá 1 semana para asignar un puntaje a los proyectos en base al sistema de evaluación mencionado anteriormente. Se definió que el comité de evaluación esté compuesto por la gerencia de puntos promocionales, líder de campaña de marketing, el gerente de operaciones comerciales y el gerente comercial de área blanda y dura, ya que cuentan con experiencia necesaria para ello. Luego de la evaluación, se deben seleccionar los proyectos ganadores y la jefatura de puntos promocionales debe asignar el ID de un punto promocional a estos.

Dado que en el sistema de evaluación puede haber proyectos que reciban comentarios de mejora o que requieran cambios, se definió un plazo de 3 semanas para completar los proyectos e incorporar la retroalimentación. Cuando se incorporen los cambios deben completar la tarea en la plataforma para que el flujo avance a la tarea siguiente.

También durante este plazo, los proyectos ganadores deben realizar las gestiones necesarias con los productos nuevos, como por ejemplo creación de código, conexiones de assortment (surtido de productos de la tienda) o cualquier gestión necesaria previo al despacho de productos. Si no necesitan realizar gestiones con los productos, deben completar la tarea en la plataforma para avanzar con la siguiente tarea. El proceso de licitación se resume en la figura 8.

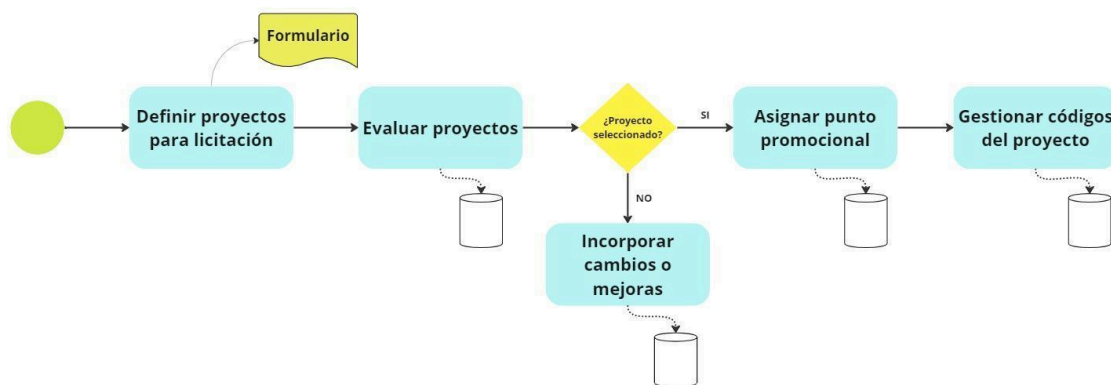


Figura 8: Proceso de licitación y asignación de espacios del rediseño de la etapa de planificación.  
Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tarea definida corresponde a la revisión de assortment de los productos, para verificar que se puedan conectar a las tiendas, esto quiere decir que el código no esté discontinuado o por otros motivos relacionados a la tienda no pueda ser exhibido. En caso que en esta revisión se presente algún problema, el analista de operaciones

comerciales debe informar al jefe de línea correspondiente para que realice las gestiones necesarias para ser incorporado al surtido de la tienda. Se agregó este control para verificar que los productos se puedan despachar a la tienda cuando llegue el plazo y de esta forma no se retrase la implementación.

Luego, el planner de cada categoría debe elaborar el memo de la apuesta comercial y obtener la aprobación correspondiente de acuerdo al monto de inversión (figura 9), con un plazo de 1 semana. Es decir, cuando un jefe de línea cuente con su proyecto completo y finalice su tarea, la plataforma asigna la tarea siguiente al planner. Una vez que el memo esté aprobado, el planner debe completar la tarea para avanzar en el flujo.

Importado			
	DESDE	HASTA	FIRMA
USD	-	34.999	JEFE DE LINEA + PLANNER
	35.000	74.990	GERENTE DE NEGOCIOS + PLANNER
	75.000	149.999	SUBGERENTE COMERCIAL + GERENTE PLANIFICACION
	150.000	249.999	GERENTE COMERCIAL + GERENTE DE REPOSICION Y PLANIFICACION
	250.000	...	GERENTE CADENA ABASTECIMIENTO + GERENTE GENERAL
Nacional			
	DESDE	HASTA	FIRMA
CLP	-	32.199.080	JEFE DE LINEA + PLANNER
	32.200.000	68.990.800	GERENTE DE NEGOCIOS + PLANNER
	69.000.000	137.999.080	SUBGERENTE COMERCIAL + GERENTE PLANIFICACION
	138.000.000	229.999.080	GERENTE COMERCIAL + GERENTE DE REPOSICION Y PLANIFICACION
	230.000.000	...	GERENTE CADENA ABASTECIMIENTO + GERENTE GENERAL

Figura 9: Encargados de aprobar el memo de la apuesta comercial de acuerdo al monto de inversión.  
Fuente: Subgerencia de planificación.

Una vez que se cumpla el plazo, se cierra el formulario y no se pueden hacer más cambios, para que esta sea la versión final de puntos promocionales del periodo, la cual se comparte con el resto de las áreas. Se cambió el orden en las revisiones para verificar que el archivo de puntos promocionales que se comparte con las áreas corresponda a la versión final, para no generar problemas ni costos extra.

Con la aprobación del memo, se avanza a la tarea de reposición tienda, equipo BI y marketing para apuestas de campaña. El analista de reposición tienda realiza la compra de productos y se ejecutan las conexiones a tienda de los productos para que puedan ser despachados. Una vez realizada la conexión, reposición tienda despacha la mercadería, con 4 semanas de anticipación para zonas extremas, para norte y sur 2-3 semanas antes y para la región metropolitana, quinta y sexta región con 1 semana de anticipación. A medida que se despachan los productos a las diferentes zonas el analista de reposición debe informar a través de la plataforma para tener control sobre esta actividad y asegurar la llegada de los productos a tienda.

En paralelo el analista de abastecimiento debe subir la información de puntos promocionales a la aplicación Pechera para llevar el control desde las tiendas y el equipo de marketing realiza la cartelería, modelo 3D e instructivo para puntos promocionales con rol de campaña o que cuenten con gráficas especiales y se despacha a tienda. En la tienda el encargado de tienda recibe los productos, gráficas y material necesario para el montaje.

Con la propuesta de rediseño se asegura que los productos lleguen a la tienda en el tiempo correspondiente, ya que los plazos consideran un tiempo para modificaciones y

un plazo adecuado para cada actividad y así no atrasar el proceso. De esta forma los productos se encuentran disponibles para los clientes en el periodo adecuado para el que fueron propuestos y no se pierden ventas al tener espacios sin utilizar por los atrasos. La licitación cumple un rol fundamental en la definición de productos ya que logra controlar la venta y mejorar la exhibición de puntos promocionales.

Además, las validaciones de los productos se realizan antes de ser enviados o invertir dinero en gráfica o material POP, que era uno de los problemas de esta etapa, y mejora la coordinación entre las áreas mediante la plataforma de seguimiento de proyectos.

### **2.6.3.2 Rediseño de la etapa de entrada de puntos promocionales a la tienda**

Con la llegada de los productos y cartelería a tienda comienza la **etapa de entrada** de puntos promocionales. En el proceso “as-is” no existían cargos definidos para realizar el montaje en las tiendas y esto generaba que se retrasara el proceso, ya que el gerente de tienda debía asignar la tarea a un operario y esto a veces tomaba más de una semana. Además, no se encontraba estandarizado el montaje o exhibición de estos puntos en cada una de las tiendas, impactando las ventas que estos pueden generar. Otro problema que se presentaba es que no se informaba al área de puntos promocionales y otras áreas sobre el montaje en las tiendas. Dado esto, el rediseño propuesto se explica a continuación y el diagrama de flujo de la etapa en BPMN se encuentra en el **anexo I**.

Se propuso como encargado del montaje de puntos promocionales a los equipos MET (Mantención Estándar Tienda) y EIC (Equipo de Implementaciones Comerciales), ya que estos equipos se encargan de otras implementaciones en tienda y tienen la capacitación para instalar productos como las cerámicas en los exhibidores, instalar productos en altura como en las cabeceras, etc. Para las gráficas y material POP el encargado será el decorador de la tienda. En relación con la validación y reporte de implementación de los puntos, el encargado será el Coordinador regional EIC.

Entonces, con la llegada de los productos, gráfica y material necesario para los puntos promocionales, EIC y MET deben descargar el archivo de puntos promocionales desde Mi Casa (plataforma en dónde se encuentran los documentos oficiales de la compañía) y montan los puntos de acuerdo a ello. Paralelamente, el decorador de la tienda debe descargar el instructivo de implementación enviado vía Task Manager por el equipo de diseño tienda y agregar este material a los espacios que corresponda.

Una vez montados los puntos, el encargado de EIC de la tienda debe tomar registro de los puntos e informar al Coordinador regional EIC. Luego, el Coordinador debe informar a través de la plataforma de seguimiento de proyectos (capítulo 2.6.5) que el montaje se realizó de acuerdo a la planificación u otra necesidad que haya sido levantada por sus equipos.

A su vez, el capitán de puntos promocionales debe activar los sku de cada punto promocional en la App Pechera para hacer seguimiento a las ventas, esta corresponde a una aplicación que se utiliza en las tiendas para llevar el seguimiento de inventario y organización. Mientras se montan los productos y se realiza el cambio de productos en

cada espacio, el analista de BI debe descargar el archivo de puntos promocionales y subir la información al panel de puntos promocionales para medir la venta.

Con el rediseño propuesto para esta etapa se definen roles específicos para cada una de las tareas previniendo el atraso que puede generar que no exista un encargado para montar los productos en el tiempo establecido y de esta forma no se pierden días de venta del punto promocional.

Además, se define un flujo de información que permite centralizar las necesidades de las tiendas y validar el montaje mejorando la coordinación de las tiendas a nivel nacional en el proceso y con la gerencia de puntos promocionales. Al agregar los puntos sin rol de campaña al panel de seguimiento de venta se logra realizar seguimiento y contar con información para tomar decisiones en las siguientes etapas.

### **2.6.3.3 Rediseño etapa de vigencia del punto promocional en tienda**

El periodo de vigencia se lleva a cabo durante las semanas que los productos están a la venta en los puntos promocionales. El mayor problema de esta etapa es que la venta sólo se controla para los puntos con rol de campaña, mediante el panel de puntos promocionales, lo que significa que el 68% de estos espacios no tienen información sobre el rendimiento. Esto genera que los productos con bajas ventas generen productos sobrantes y que no exista información sobre las ventas totales que generan estos espacios, no permitiendo que se evalúe el cumplimiento de contribución esperada del 20%. Para ello el rediseño propuesto se detalla a continuación y el diagrama del proceso se encuentra en el **anexo J-K**.

Para realizar seguimiento a la venta se propone que, durante la semana de montaje y cambio de productos, el área de planificación defina una curva de venta semanal para cada producto, en base a la venta y unidades proyectadas por la gerencia de negocio, en base al historial de ventas que posea, el periodo y las variables que considere necesarias para ello. Esta información se debe subir al panel de puntos promocionales para todos los productos del periodo. Esto permitirá evaluar semana a semana el cumplimiento de venta de cada espacio y tomar medidas en caso de que no sea lo esperado.

Una vez que comience la venta y los puntos estén montados y actualizados en la aplicación Pechera, se propone realizar una reunión de seguimiento semanal con las áreas participantes del proceso, como control administrativo [38] ya que corresponde a una actividad clave en el proceso y cumplimiento de objetivos. La reunión debe ser liderada por la gerencia de puntos promocionales y deben participar las gerencias de negocio, planificación, reposición tienda y torre de control. En ella cada área debe presentar los resultados que le correspondan:

- *Gerencias de negocio:* Debe informar el cumplimiento de la venta de sus puntos promocionales.
- *Planificación:* Debe presentar alertas de puntos promocionales que no estén cumpliendo la meta y que podrían generar sobre stock, indicando una proyección de las unidades al final del periodo para tomar acción al respecto de acuerdo al



protocolo de gestión de sobrantes presentado en el capítulo 2.6.4. Así también presentar alertas sobre los puntos que podrían generar quiebres de stock.

- *Reposición tienda:* Debe informar la carga de productos a las tiendas en base a la venta y carga de la semana siguiente. La última carga para zonas extremas debe realizarse 4 semanas antes del término, para norte y sur 2-3 semanas antes y para el resto 1 semana antes, con el objetivo de no generar sobre stock.
- *Torre de control:* Debe informar sobre el estado de los puntos promocionales en tienda, problemas o necesidades.

La reunión tiene el objetivo de prevenir el sobre stock o quiebres de stock y mantener la proyección de venta de los puntos promocionales. Es por esto que en la reunión las áreas participantes deben definir en conjunto el curso de acción para los puntos con rendimiento menor al esperado, siguiendo el protocolo de gestión de sobrantes propuesto en el capítulo 2.6.4. Las alternativas son las siguientes:

- Establecer una promoción con CMR Falabella o utilizando CMR Puntos, ya que se busca potenciar el medio de pago corporativo. Para ello debe gestionar la promoción o el beneficio con el jefe de línea de medios de financiamiento.
- Disminuir el precio en un porcentaje al cual se obtenga margen por la venta del producto. Para ello deben realizar una evaluación de demanda y establecer el precio más óptimo para mejorar la venta, sin afectar a otros productos de la misma categoría en otros puntos promocionales, ya que si se afecta la venta ese punto podría generar sobre stock.
- Promoción por cantidad, por ejemplo, 2 x 1 o 3 x 2. Si el producto cuenta con sobre stock el gerente de negocio debe evaluar si estableciendo una promoción por cantidad se puede acelerar la venta y reducir las unidades del punto promocional.
- En caso de que el punto promocional no haya mejorado la venta con las acciones realizadas y quedan pocas semanas para que finalice su periodo de exhibición se debe liquidar el producto, es decir, establecer un precio bajo cercano o igual al costo. Esto ya que el objetivo principal de las últimas semanas es que los puntos promocionales no generen productos sobrantes.

Cada acción acordada durante la reunión debe implementarse en la semana siguiente, asignando la tarea correspondiente en la plataforma en donde se llevará a cabo el proceso (capítulo 2.6.5), para verificar el cumplimiento de esta y mejorar la venta. De esta forma la realización de la tarea será parte del reporte que se generará desde la plataforma a las gerencias de alto mando respecto al proceso y rendimiento de este.

En tienda el capitán de puntos promocionales y el equipo de tienda deben mantener el punto en las condiciones adecuadas para exhibir los productos a los clientes, este debe estar abastecido de productos y el estado de cada uno debe mantenerse actualizado en Pechera para que la venta corresponda a una representación fidedigna de la situación en

las tiendas. Esta actividad debe ser controlada por la torre de control e informada en la reunión, ya que esta área centraliza la información de las tiendas.

Estas actividades se deben realizar semanalmente durante el periodo definido para los puntos promocionales. Mediante el rediseño propuesto se logra contar con información fidedigna para controlar la venta de estos puntos y junto a ello se establecen controles para prevenir quiebres de stock o sobre stock. De esta forma mejora el cumplimiento de la venta de cada punto promocional y a nivel general.

#### **2.6.3.4 Rediseño de la etapa de salida del punto promocional**

La etapa de salida es aquella dónde los puntos promocionales del periodo finalizaron y se realiza el cambio de productos a los del periodo siguiente. Uno de los problemas de esta etapa es la gestión de productos sobrantes. Las gerencias de negocio son las responsables de esta actividad, pero también el área de puntos promocionales debe asegurar que los puntos promocionales no generen sobre stock en la tienda o problemas asociados a ello, ya que las tiendas son evaluadas por inventario. Dado lo anterior se propone el siguiente rediseño y el diagrama de este se encuentra en el **anexo L**.

Una vez que se cumple la fecha indicada para la exhibición de los productos en los puntos promocionales, el equipo de tienda debe desmontar el punto y realizar el cambio de productos. A su vez, para los productos que no pertenecen al surtido de venta de la tienda, el analista de operaciones comerciales debe restablecer el assortment al estado original para que no se despachen unidades de ese producto.

Los equipos en tienda deben informar a torre de control el inventario sobrante de los puntos promocionales, para que el jefe de torre de control informe la situación de las tiendas en la reunión de cierre.

Se propone realizar una reunión de cierre del periodo en la que se presenten los resultados de la venta, se destaquen los proyectos con buenos resultados y los proyectos con mal desempeño, pero no considerar estos productos en las siguientes evaluaciones. Además, en esta reunión torre de control debe informar la situación final de las tiendas, para que los gerentes de negocio informen qué acción tomarán para retirar el inventario de cada tienda siguiendo el protocolo de gestión de sobrantes indicado en el capítulo 2.6.4. Mientras los productos estén en tienda deben ser ubicados en un sector destinado para ello, “sector j”, a la espera de su salida. Las opciones para esto son:

- Devolución al proveedor, si corresponde a un producto nacional y el contrato lo establece.
- Incorporar el producto a un precio de descuento en góndola de su familia de producto o internet. Para el último caso debe centralizar las cargas en la bodega.
- Liquidar el producto en la tienda respectiva, esto debe ser de común acuerdo con el gerente de la tienda y sujeto a la disponibilidad de espacios para ello.

- En último caso, enviar a bodega para posteriormente planificar la venta del producto.

Para llevar control de esta actividad la gerencia de puntos promocionales debe asignar una tarea en la plataforma de seguimiento de proyectos (capítulo 2.6.5) al gerente de negocio correspondiente. Además, debe realizar seguimiento constante al cumplimiento de la tarea. Si no existe inventario sobrante el proceso termina con la reunión de cierre del periodo, de lo contrario finaliza cuando todo el inventario sobrante fue gestionado.

Mediante el rediseño propuesto se logra controlar el inventario sobrante que generan los puntos promocionales, en línea con ello, en la etapa anterior se logra reducir el porcentaje de puntos con sobre stock, por lo que se espera que la cantidad de productos para esta etapa sea menor. Gestionar y controlar la salida del inventario es importante ya que las tiendas se veían afectadas con esta situación y perdían el compromiso con los puntos promocionales. Es relevante contar con el apoyo de la tienda en el proceso para una gestión eficiente del proceso y de esta forma mejora la relación de las tiendas con ello.

#### 2.6.4 Protocolo de gestión de sobrantes

Uno de los problemas que presentaba el proceso es que el 40% de los puntos promocionales por periodo generaban productos sobrantes, lo que dificulta la operación en la tienda y corresponden a ventas perdidas. Por ello se estableció un protocolo de gestión de sobrantes que incluye actividades preventivas y correctivas en el proceso. Durante el periodo de vigencia del punto promocional se deben aplicar las medidas preventivas para evitar que los puntos generen sobre stock o que estos sean los menos posibles. Al finalizar el período del punto se deben aplicar las medidas correctivas para gestionar los productos que no se vendieron. A continuación, se resumen las actividades que corresponden a medidas de prevención y corrección que son parte del rediseño propuesto en el capítulo 2.6.3.

##### **Prevención**

Durante el periodo de vigencia se estableció realizar seguimiento a las ventas e inventario en el rediseño de la etapa correspondiente como control administrativo. Durante el seguimiento se utilizará el panel de seguimiento de puntos promocionales implementado por el equipo de BI, que para el 2024 incluirá todos los espacios. En él cada producto contará con un estado en el panel con los colores de un semáforo que indicará el cumplimiento de la venta respecto a la proyección realizada por la subgerencia de planificación.

- *Estado en verde:* La venta cumple o es mejor a la proyección realizada para la semana en curso. Se debe evaluar que el punto no genere quiebre de stock en las siguientes semanas.
- *Estado en amarillo:* La venta está cercana a la venta proyectada para la semana, pero no alcanza la meta. Se encuentra cercano al 5% bajo la venta esperada. El

gerente de negocio a cargo del punto promocional en este estado debe realizar una evaluación de las alternativas para gestionar los puntos para la semana siguiente en caso de que la venta no mejore.

- *Estado en rojo:* La venta está bajo la venta esperada, en un porcentaje mayor al 5%. En este caso la gerencia de negocio correspondiente debe presentar sus análisis de las alternativas para mejorar la venta del punto y evitar sobre stock en la reunión semanal. Las áreas participantes en la reunión deben definir la opción que genere más rentabilidad y no afecte otros puntos en vigencia.

Las opciones para mejorar la venta de un punto promocional son:

- Establecer una promoción con CMR Falabella o utilizando CMR Puntos, ya que se busca potenciar el medio de pago corporativo. Para ello debe gestionar la promoción o el beneficio con el jefe de línea de medios de financiamiento.
- Disminuir el precio en un porcentaje al cual se obtenga margen por la venta del producto. Para ello deben realizar una evaluación de demanda y establecer el precio más óptimo para mejorar la venta, sin afectar a otros productos de la misma categoría en otros puntos promocionales, ya que si se afecta la venta ese punto podría generar sobre stock.
- Promoción por cantidad, por ejemplo, 2 x 1 o 3 x 2. Si el producto cuenta con sobre stock el gerente de negocio debe evaluar si estableciendo una promoción por cantidad se puede acelerar la venta y reducir las unidades del punto promocional.
- En caso de que el punto promocional no haya mejorado la venta con las acciones realizadas y quedan pocas semanas para que finalice su periodo de exhibición se debe liquidar el producto, es decir, establecer un precio bajo cercano o igual al costo. Esto ya que el objetivo principal de las últimas semanas es que los puntos promocionales no generen productos sobrantes.

Para cada alternativa el gerente de negocio debe presentar la evaluación económica y proyección de resultados de la alternativa que considere más rentable en la reunión de seguimiento y en conjunto con las demás áreas participantes deben tomar la mejor opción para gestionar el punto promocional sin afectar la venta de otros espacios.

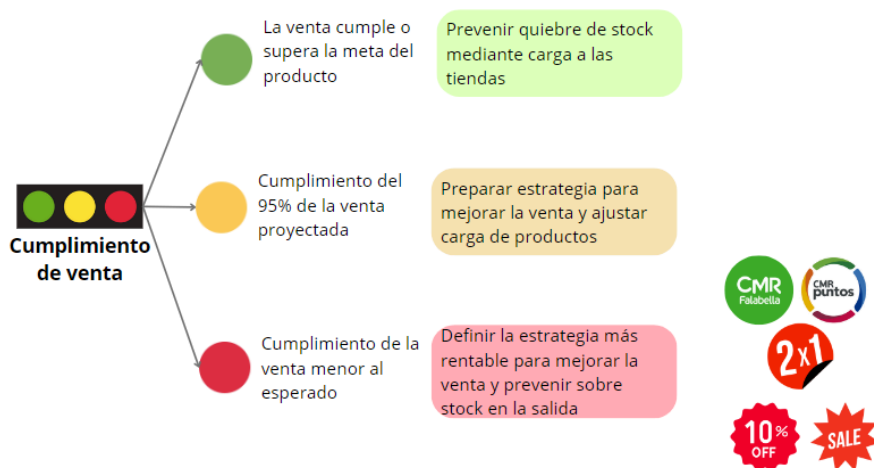


Figura 10: Diagrama resumen de las medidas de prevención del protocolo de gestión de sobrantes.  
Fuente: Elaboración propia.

Se evaluó establecer porcentajes de descuento en precio por semana según el margen del producto, pero en la investigación realizada se encontró que esto se ha realizado previamente y no corresponde a una opción óptima ya que las semanas en la que se encuentra a la venta el producto son reducidas y se debe considerar a los productos exhibidos en el espacio cercano para tomar la mejor decisión. Además, depende de otros factores como la estacionalidad, el tipo de producto y origen.

Paralelo a lo anterior, el área de reposición debe realizar seguimiento al inventario de cada espacio por tienda y reponer en base a la venta del producto y unidades proyectadas. También se debe revisar el inventario en la reunión de seguimiento semanal y para los productos con venta menor a la esperada se deben definir las siguientes cargas para no generar sobre stock. Además, para los puntos con venta mejor a la esperada debe prevenir que no se genere un quiebre de stock y los puntos se encuentren abastecidos adecuadamente.

El objetivo de estas medidas y del seguimiento es que las áreas trabajen en conjunto para asegurar la rentabilidad de los puntos promocionales y prevenir el sobre stock de los productos. El diagrama del proceso se encuentra en el **anexo K**.

## Corrección

En la etapa de salida los puntos promocionales finalizaron su periodo de exhibición en la tienda y la torre de control debe realizar un control de inventario e informar en la reunión final el estado de cada tienda. Si quedaron productos sobrantes se proponen las siguientes medidas con el fin de establecer los pasos a seguir y plazos para gestionar la salida de estos.

Los productos son responsabilidad de las gerencias de negocio ya que las compras de estos se realizan con el presupuesto con el que cuenta cada una y son los responsables de disponer a la venta productos para los clientes, tanto en sus góndolas como en los puntos promocionales. Por lo tanto, la gestión de sobre stock es parte de sus tareas

dentro del proceso de puntos promocionales, que actualmente no se cumplía a cabalidad.

Como se explicó anteriormente, un producto puede tener origen nacional o importado y para los productos nacionales se realiza un contrato con el proveedor el cual puede indicar que una vez que finalice la venta se devuelve al proveedor las unidades sobrantes. Para el último caso, el gerente de negocio debe activar el protocolo ya existente de devolución al proveedor, para ello debe centralizar las unidades en un centro de costo o bodega de la empresa durante la semana siguiente a la finalización del punto promocional para que el proveedor retire los productos. Para realizar seguimiento y llevar control de esta actividad, se propone asignar la tarea correspondiente en la plataforma Wrike.

Para los casos en que el producto no sea devuelto al proveedor, cada tienda debe ubicar las unidades sobrantes en un espacio llamado “sector j” e informar a torre de control el inventario de los productos. Torre de control comunica la situación de las tiendas en la reunión de cierre del periodo y cada gerente de negocio indica la gestión que realizará para liberar el inventario.

Las opciones para ello son:

- Incorporar el producto a un precio de descuento en góndola de su familia de producto o internet. Para el último caso debe centralizar las cargas en la bodega.
- Liquidar el producto en la tienda respectiva, esto debe ser de común acuerdo con el gerente de la tienda y sujeto a la disponibilidad de espacios para ello.
- En último caso, enviar a bodega para posteriormente planificar la venta del producto.

En el proceso actual no se realiza seguimiento a los productos una vez finalizada su venta, por lo que no se tiene información respecto al tiempo que las tiendas debían almacenarlos, generando dificultades en su operación y evaluaciones negativas por sobre inventario. Por lo que en el rediseño se propone realizar seguimiento a estas actividades a través de la plataforma Wrike para controlar la salida de los productos e indicadores para evaluar a las gerencias de negocio en esta parte del proceso.

### 2.6.5 Análisis y diseño de software de apoyo

Como apoyo al rediseño se consideró relevante incorporar una plataforma de seguimiento de proyectos. Una plataforma de seguimiento de proyectos permite organizar el trabajo mediante un plan con tareas, hitos clave, plazos y dependencia entre tareas. También permite supervisar en tiempo real el avance del trabajo y tomar medidas cuando ocurren desviaciones. Además, facilita la comunicación y coordinación entre los equipos de un proyecto, especialmente cuando son interdisciplinarios, como es el caso del proceso de puntos promocionales.

Los problemas que se presentaban en el proceso que se buscó resolver mediante una plataforma de seguimiento de proyectos son los siguientes:

- En la etapa de planificación de puntos promocionales intervienen más de 5 áreas y no se podía saber en qué actividad se encontraba el proceso o qué tarea estaba generando atrasos.
- En línea con lo anterior, para realizar consultas sobre el proceso o solicitar información a algún área involucrada, esto se realizaba por correo, lo que ralentizaba la comunicación, generando un desfase en la respuesta de hasta 5 días, dependiendo del área y la cantidad de correos por leer.
- La información sobre los puntos promocionales no se encontraba centralizada, cada área contaba con sus propios archivos, lo que generaba pérdida de información.
- No tenían información respecto al cumplimiento de tareas por parte de cada área, siendo algunas claves para el correcto funcionamiento del proceso o el avance de éste.
- No se contaba con datos para generar indicadores del proceso y gestionar de acuerdo a ellos.

En base a lo anterior, los objetivos definidos para la plataforma corresponden a lo siguiente:

1. Centralizar la información y análisis de puntos promocionales.
2. Realizar seguimiento al proceso de planificación de puntos promocionales.
3. Verificar el cumplimiento de tareas de cada área.

Para buscar una plataforma se realizó una contabilización de las personas que harían uso de esta, las cuales corresponden a 91 (figura 11).

Área	Cantidad de personas
Puntos promocionales	2
Gerencias de negocio	45
Planificación	15
Reposición	12
Torre de control	2
Operaciones comerciales	2
Monetización	6
EIC	5
Abastecimiento	1
Planificación operacional	1
<b>Total</b>	<b>91</b>

Figura 11: Cantidad de usuarios de la plataforma de seguimiento de proyectos por área.  
Fuente: Elaboración propia con la cantidad de personas por área.

Las funcionalidades definidas para la plataforma de seguimiento de proyectos para llevar el proceso de planificación y gestión de puntos promocionales fueron las siguientes:

- *Panel de tareas y carta gantt:* La inclusión de un panel de tareas y carta Gantt en la plataforma ya que proporciona un desglose detallado de las tareas del flujo de trabajo. Esto no solo permite asignar responsabilidades a los encargados correspondientes, sino que también establecer plazos claros para la ejecución de cada tarea. Dada la naturaleza multidisciplinaria del proceso, que involucra a diversas áreas y numerosas campañas a lo largo del año, la funcionalidad de la carta Gantt ofrece una visión integral de todas las actividades. De esta manera, los equipos pueden organizar eficazmente su trabajo y coordinar sus esfuerzos de manera más efectiva.
- *Implementación del formulario de apuestas comerciales:* La capacidad de implementar el formulario de apuestas comerciales en la plataforma es esencial para centralizar todas las fases y actividades del proceso en un único lugar. Esta funcionalidad garantiza que todas las gestiones relacionadas con el proceso de puntos promocionales se lleven a cabo de manera eficiente. Al consolidar este formulario definido en la plataforma (capítulo 2.6.2), se simplifica y agiliza la interacción, mejorando la accesibilidad a las tareas asociadas al proceso.
- *Almacenamiento de análisis de puntos promocionales:* El almacenamiento en la plataforma busca centralizar la información y análisis de puntos promocionales. Tiene el objetivo de que todos los involucrados en el proceso tengan acceso fácil y rápido a la información relevante y elimina la dispersión de archivos y documentos en diferentes áreas, reduciendo así la pérdida de información.
- *Automatizaciones:* Las automatizaciones permiten prevenir los retrasos en las tareas clave del proceso y así cumplir con las fechas establecidas para que un producto se encuentre exhibido en la tienda. Esto busca recordar al encargado de la tarea su ejecución y también levantar alertas sobre posibles obstáculos en el proceso para tomar medidas a tiempo.

Se realizó una investigación de las plataformas de seguimiento de proyectos existentes en el mercado que cumplieran con las características mencionadas y que fuesen adecuadas para el tamaño de los equipos.

Con la investigación realizada se elaboró una tabla comparativa con las plataformas y las características de éstas, la cual se puede observar en la figura 12.



Plataforma	Asana	Trello	Smartsheet	Jira	Monday	ClickUp	Notion	AirTable	Wrike	Workfront
Enfoque Principal	Gestión de Proyectos y Tareas	Gestión de Proyectos con Tarjetas	Gestión de Proyectos y Hojas de Cálculo	Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software	Gestión de Proyectos y Colaboración	Gestión de Proyectos y Tareas	Gestión de Proyectos y Colaboración	Bases de Datos Colaborativas	Gestión de Proyectos y Colaboración	Gestión de Proyectos y Trabajo Creativo
Personalización	Alta	Limitada	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Integraciones	Amplia	Amplia	Amplia	Amplia	Amplia	Amplia	Amplia	Amplia	Amplia	Amplia
Automatizaciones	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Diagrama de Gantt	Sí, con integraciones	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Seguimiento de Tiempo	Sí, con integraciones	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colaboración en Tiempo Real	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Se dificulta para equipos grandes	Sí	Sí	Sí
Escalabilidad	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Limitada	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Implementación de Formulario	Sí	Sólo Google Drive	Mediante Excel compartido	Sí	Sí	No	Sí	Sólo Google Drive	Sí	No
Carpets de Archivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cotización	11889 USD anual			15250 USD anual	16828 USD anual				160 UF	
Adaptación previa	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No

Figura 12: Tabla comparativa de plataformas de seguimiento de proyectos en el mercado.  
Fuente: Elaboración propia con investigación realizada.

La escalabilidad se consideró como adecuada o limitada para el tamaño de los equipos participantes y correspondió a una característica relevante y decisiva para la plataforma, por lo que Notion quedó descartada.

Además, en línea con la centralización de la información y seguimiento del proceso, la integración con el formulario también fue una característica relevante en el descarte de plataformas, es así como ClickUp y Workfront quedaron fuera del análisis. La posibilidad de integrar el formulario mediante Google Drive no correspondía a una solución eficiente, ya que la empresa no utiliza este sistema de almacenamiento y la información estaría disponible en una carpeta externa a la plataforma, lo que se aleja del objetivo buscado. Es por esto que Trello, Smartsheet y AirTable quedaron descartadas.

Finalmente a las plataformas que cumplían con las características, Asana, Jira, Monday y Wrike, se solicitó una cotización. Wrike fue la opción más económica ya que se utiliza en otros equipos en la empresa por lo que ofrecen un precio especial y además, existía adaptación previa de algunos equipos que participan del proceso de puntos promocionales. Dado lo anterior, la plataforma seleccionada fue Wrike, con un tiempo de implementación de 2 meses.

### 2.6.5.1 Desarrollo de software

La adaptación e integración de la plataforma se llevó a cabo con el proveedor de acuerdo al plan de trabajo detallado en la figura 13.

Etapa	Actividades clave	Tiempo
Kick off	Comprensión del proceso	1 semana
	Comprensión del problema	
	Levantamiento de necesidades	
	Diseño de la ruta crítica	
Definición	Definición de actividades	2 semanas
	Definición de plazos	
	Definición de roles	
	Definición de actividades críticas y dependencia	
	Automatizaciones	
Diseño	Diseño de panel de tareas	2 semanas
	Diseño de formulario	
	Diseño de repositorio	
Implementación	Pruebas de panel, formulario y repositorio	4 semanas
Marcha blanca	Inducción de la plataforma a las áreas involucradas	1 semana

*Figura 13: Etapas y actividades de integración de Wrike al proceso.  
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el proveedor.*

La plataforma cuenta con una vista especial para Sodimac y cada área tiene su propio espacio de trabajo dentro de él, por lo que se creó un espacio llamado “Puntos Promocionales” en donde se llevará a cabo el proceso. Dentro de él se crearán diferentes proyectos por periodo, siendo el primero de ellos “Puntos promocionales abril-mayo 2024”.

Para la etapa de definición se trabajó junto al proveedor, gerente de puntos promocionales y jefa de puntos promocionales en reuniones semanales de trabajo. Los roles e integrantes de cada área fueron solicitados a las jefaturas correspondientes, sin embargo, se decidió que las tareas estarán asignadas a la jefatura de cada una para no saturar el proceso. Luego, cada jefatura puede subdividir la tarea y asignarla a su equipo.

En Wrike cada usuario cuenta con una licencia, siendo estas de “colaborador” y “administrador”. La primera permite interactuar en el flujo, hacer comentarios, completar tareas y subir archivos a la plataforma, pero no permite cambiar fechas, crear o eliminar tareas. La licencia de “administrador” permite realizar cualquier modificación en el flujo, interactuar en él, completar tareas, cambiar fechas y crear nuevos proyectos.

Dadas las funcionalidades de cada licencia se definió que sólo la gerente de puntos promocionales y la jefa de puntos promocionales tendrán la licencia de “administrador” y el resto de los usuarios tendrá licencia de “colaborador”.

Las tareas, plazos, encargados y dependencia de tareas se definieron de acuerdo al rediseño establecido en capítulos previos. En cuanto a las automatizaciones, estas corresponden a alertas en momentos clave del proceso. En la figura 14 se detallan las alertas definidas para las actividades críticas del proceso. Con las alertas se previenen los atrasos en las actividades y deja de ser necesario consultar el avance del flujo por correo.

### Etapa de planificación

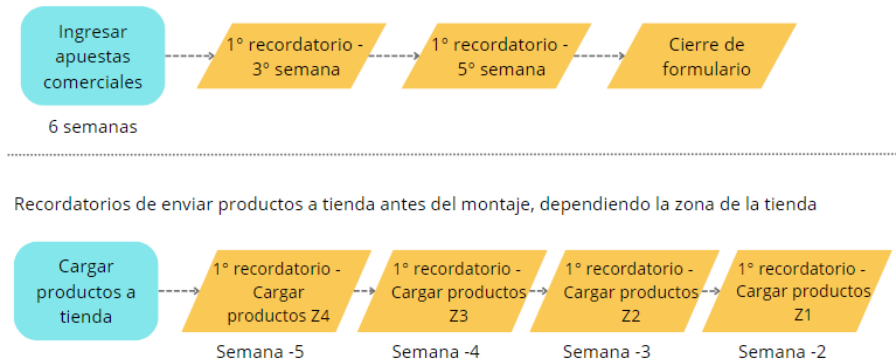


Figura 14: Alertas automáticas de la plataforma para las actividades críticas del proceso.  
Fuente: Elaboración propia.

También se integró el formulario definido para el ingreso de apuestas comerciales, el cual formará parte de cada proyecto y los análisis de cada periodo quedarán dentro del proyecto correspondiente para facilitar la búsqueda de éstos. El panel de tareas por defecto corresponde al formato tabla en el que se encuentran las tareas por orden cronológico, pero cada usuario puede cambiar su configuración según le acomode; tabla scrum, carta gantt, etc.

La plataforma genera un dashboard del proceso en tiempo real y reportes al finalizar cada proyecto, el cual se puede enviar automáticamente a alguna jefatura de mayor jerarquía. En el caso de puntos promocionales se definió que el dashboard muestre el estado de las tareas por etapa y por área de trabajo, tiempos por tarea y grado de avance del proceso en general. Además, cada usuario puede configurar sus filtros de acuerdo al análisis que desee observar (por usuario para evaluar a las tareas de su área, por etapa, por fecha, por proyecto, etc). También se definió que el reporte se envíe al finalizar cada proyecto a la gerente de puntos promocionales y al gerente de operaciones comerciales, ya que el área está a cargo de esta gerencia.

Como último paso se invitó a todos los usuarios a formar parte del espacio de trabajo y se realizó una capacitación del uso de la plataforma a quienes la usarían por primera vez para asegurar que todos puedan hacer uso de esta sin dificultades.

Wrike se integra con Microsoft Teams, que es la plataforma cotidiana utilizada en la empresa, por lo que cada usuario podrá tener acceso a sus tareas sin necesidad de ingresar a esta desde la web. Esto facilita la usabilidad de la plataforma y el acceso a la información.

Finalmente, la plataforma se encuentra en funcionamiento para el área con un flujo de trabajo para los puntos promocionales de abril y mayo 2024.

La incorporación de la plataforma al proceso de puntos promocionales aporta un valor significativo a la gestión del proceso, ya que optimiza y centraliza el trabajo de las áreas

participantes en un espacio al cual todos tienen acceso fácilmente. También proporciona herramientas y funciones clave que mejoran la colaboración, la eficiencia y la toma de decisiones informada en todo el proceso, lo que permitirá mejorar el desempeño en los proyectos futuros.

## 2.6.6 Pruebas

Se realizó una prueba de la licitación de puntos promocionales propuesto para la campaña de abril y mayo de 2024 para evaluar la factibilidad de la propuesta, ya que corresponde a una actividad nueva para el proceso e involucra a distintas áreas. El objetivo de ello fue poner en práctica el sistema de evaluación propuesto (capítulo 2.6.1) para identificar si requería de ajustes.

Al ser un plan piloto y dado que la licitación necesita de preparación por parte de las gerencias de negocio y planificación, esta se realizó para postular a los puntos promocionales con rol de campaña, los cuales corresponden a 54 entre cabeceras y pallets de pasillo para esa fecha.

Se informó a las áreas respecto a esta prueba, la cual fue liderada por la gerencia de marketing dado el rol de estos puntos, y se realizó la licitación correspondiente. Los resultados de la prueba fueron los siguientes:

- Se presentaron 63 proyectos. Cada uno contaba con uno o dos productos driver o principal y productos cross o complementos. Esto corresponde a un buen resultado ya que el sistema de evaluación considera que las apuestas correspondan a proyectos completos.
- La venta proyectada de los 63 proyectos fue de \$15.006.911.302 de pesos y una venta proyectada promedio por proyecto de \$226.957.859 de pesos.
- Se seleccionaron 57 proyectos luego de utilizar el sistema de evaluación definido en el capítulo 2.6.1. El resumen de puntajes obtenidos se observa en la figura 15, al igual que la venta proyectada total de los proyectos seleccionados que corresponde a \$14.561.504.941.

Clasificación	Puntaje promedio	Cantidad de proyectos
Rechazado	4 - 9 puntos	6
Por mejorar	10 - 15 puntos	2
Seleccionado	16-20 puntos	55
<b>Total seleccionados</b>		<b>57</b>
<b>Venta total proyectada proyectos seleccionados</b>		<b>\$14.561.504.941</b>

Figura 15: Clasificación de proyectos presentados en la licitación.  
Fuente: Elaboración propia con puntajes del comité evaluador.

- Se observó que mejoró el compromiso de las gerencias de negocio con el proceso de planificación de puntos promocionales, ya que cumplieron en tiempo y forma con la presentación de proyectos completos y cada familia de productos presentó como mínimo 5 apuestas.

- Mediante la licitación y el sistema de evaluación, se proyecta un aumento del 64,48% en las ventas de puntos promocionales, si se mantiene el valor promedio por proyecto de \$226.957.859 de pesos para los 112 espacios, lo que se traduce en un aumento de \$9.000.000.000 de pesos aproximadamente en las ventas por cada periodo.

Esto demuestra que, mediante el sistema de evaluación propuesto y el control establecido, se logra un impacto significativo en las ventas y permite seleccionar los mejores productos para ser exhibidos en estos espacios en cada periodo. Mediante esto también mejora el compromiso de las áreas participantes lo que tiene un efecto positivo en el desempeño esperado para estos puntos y aporta al cumplimiento de la contribución comprometida.

También se realizó una prueba de la plataforma de seguimiento de proyectos utilizando un flujo de trabajo con plazos ajustados de hasta máximo 3 días para revisar las automatizaciones, dependencia entre las tareas y el formulario de apuestas comerciales. A través de la plataforma se logró agilizar el ingreso de proyectos y se redujeron las horas de revisión del archivo por parte de la gerencia de puntos promocionales, significando un ahorro de 480 horas al año en la revisión del archivo.

## 2.6.7 Indicadores de desempeño

Para evaluar el desempeño del rediseño propuesto es relevante contar con indicadores en las actividades clave del proceso que permitan medir el estado de esta y tomar acción en caso de que el valor no sea el esperado. Algunos indicadores se miden automáticamente en Wrike o en el panel de venta de puntos promocionales.

Los indicadores propuestos fueron desarrollados tomando como base la bibliografía de Claus Wilke [39] y las recomendaciones de la metodología de rediseño, así como también la visualización de estos en un dashboard que se integra con el formulario de ingreso de apuestas comerciales. Su propósito es medir las actividades clave de cada etapa sin sobrecargar el proceso o la evaluación en cada periodo. A continuación, se explica cada indicador, diferenciándolos por etapa.

En el rediseño propuesto para la etapa de planificación, la actividad clave es la licitación de proyectos, ya que a partir de ello se definen los productos a ubicar en los puntos promocionales y tienen relación directa con las ventas que generan estos espacios. Es por ello que se propusieron los siguientes indicadores:

- *Porcentaje de proyectos seleccionados:* Tiene el objetivo de evaluar la calidad de proyectos presentados por las gerencias de negocio, ya que si el porcentaje es bajo puede significar que los proyectos no están cumpliendo con la evaluación o se deben ajustar los criterios de evaluación, debido a que todos los espacios deben estar cubiertos en cada periodo con buenos productos. Con los resultados de la licitación, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Porcentaje de proyectos seleccionados} = \frac{\text{Cantidad de proyectos seleccionados}}{\text{Cantidad de proyectos presentados}} \times 100\%$$

Se propuso como valor adecuado para este indicador un 80%, siguiendo los resultados de la licitación de prueba y luego ajustar conforme los resultados que se obtengan en los siguientes periodos.

- *Venta proyectada total*: Este indicador es relevante para evaluar el cumplimiento al respecto y medir la contribución que generan los puntos promocionales. Con los proyectos seleccionados y la venta proyectada de cada uno se mide la venta total. También se propuso medir la venta proyectada por cada rol de punto promocional.

$$\text{Venta proyectada del periodo} = \sum_{i=1}^N \text{Venta proyectada de apuesta seleccionada}_i$$

Los indicadores asociados a tiempo de cada tarea, tareas atrasadas y cumplimiento de estas serán entregados automáticamente en la plataforma.

Para la etapa de entrada es importante que las tiendas realicen adecuadamente el montaje de los puntos, ya que es la forma de vender y que los puntos promocionales aumenten la contribución en las ventas. El montaje en tienda, de acuerdo a un planograma o planificación, en la empresa tiene el nombre de adhesión, por lo que para mejorar la comprensión de esto se propuso mantener el nombre para este indicador.

- *Adhesión de puntos promocionales*: Tiene el objetivo de medir que los productos indicados en el archivo de planificación de puntos promocionales estén ubicados en la tienda. Este indicador sirve para evaluar el cumplimiento de las tiendas en esta tarea.

$$\text{Adhesión de puntos promocionales} = \frac{\text{Cantidad de puntos promocionales montados}}{\text{Cantidad total de puntos promocionales de la planificación}} \times 100\%$$

$$\text{Adhesión general de puntos promocionales} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{Adhesión de puntos promocionales}_i}{\text{Cantidad de tiendas}} \times 100\%$$

La adhesión debe ser del 100%, ya que todos los productos despachados deben estar montados en el punto promocional para cumplir la venta proyectada de los espacios. A un valor distinto se debe gestionar inmediatamente el problema con la tienda.

En el rediseño propuesto para la etapa de vigencia de puntos promocionales los indicadores relevantes tienen relación con la venta y el cumplimiento de esta respecto a las proyecciones. Estos serán indicados automáticamente por el panel de puntos

promocionales, por lo que no se consideró necesario agregar indicadores para no saturar el proceso.

La plataforma proporcionará automáticamente los indicadores relacionados con el cumplimiento de las acciones destinadas a mejorar las ventas del protocolo de gestión de sobrantes durante el periodo, una vez que se haya asignado la tarea correspondiente. Por lo tanto, no se consideró necesario agregar indicadores adicionales para el rediseño.

Para la etapa de salida de puntos promocionales lo más importante es evaluar la gestión de sobrantes y el cumplimiento de venta del periodo. Los indicadores propuestos corresponden a lo siguiente.

- *Cumplimiento de venta*: Tiene el objetivo de evaluar la venta real de los puntos promocionales. Esto se debe calcular una vez finalizado el periodo y será entregado por el panel de venta de puntos promocionales.

$$\text{Cumplimiento de venta} = \frac{\text{Venta real generada de los puntos promocionales}}{\text{Venta proyectada de los puntos promocionales}} \times 100\%$$

Actualmente el cumplimiento de la venta para los puntos con rol de campaña es del 75%-80%, por lo que para las primeras iteraciones del rediseño se espera un cumplimiento parecido. A medida que se realicen iteraciones del rediseño se espera que este aumente a un 90%.

- *Porcentaje de puntos promocionales con productos sobrantes*: Tiene el objetivo de evaluar el desempeño de estos espacios en relación al stock, ya que durante la venta se tomarán medidas para prevenir sobre stock y es importante evaluar los resultados de ello. Este indicador debe ser calculado con la información entregada por la torre de control en la reunión de cierre.

$$\text{Puntos promocionales con sobrantes} = \frac{\text{Cantidad de puntos promocionales con productos sobrantes}}{\text{Cantidad total de puntos promocionales del periodo}} \times 100\%$$

Actualmente el 40% de los puntos generan productos sobrantes, por lo que con el rediseño propuesto se espera que este indicador vaya disminuyendo.

- *Venta promedio por rol de punto promocional*: se propuso medir la venta de cada rol de punto promocional para establecer metas de venta diferenciada por categoría y evaluar la permanencia de estos como punto promocional, ya que el objetivo es mejorar la venta y aumentar la contribución. El dato se obtiene del panel de venta al final del periodo de vigencia.

Los indicadores propuestos permiten evaluar el proceso y entregar información del estado de cada actividad crítica para tomar decisiones al respecto y también adecuar las metas en el futuro dados los resultados que se vayan obteniendo en las iteraciones del proceso.

Se propuso que, como incentivo al desempeño de las áreas con más responsabilidad en el proceso, los resultados de la venta obtenidos por estos espacios sean considerados en el bono otorgado a cada área de acuerdo a sus resultados del año. De esta forma, aumenta el valor que cada uno dedica a los puntos promocionales y mejora el compromiso con un correcto desempeño del proceso. Dado que los montos y porcentajes de los bonos corresponden a información confidencial, no se obtuvo acceso a ella por lo que no se propone un monto en particular y queda a criterio de la compañía.

## 2.6.8 Levantamiento de puntos promocionales

Como se ha mencionado anteriormente, los únicos puntos que se encuentran mapeados y planificados en el proceso de puntos promocionales son las cabeceras y pallets, dejando de lado las gancheras, mini bins y laterales de cabecera que también son parte de esta clasificación. En las tiendas se puede observar que existen gancheras y mini bins, pero no es algo estándar a nivel nacional, no se tiene conocimiento de cuántos espacios para ello existen en tienda ni se mide la venta de estos.

Es por esto que se propuso realizar un levantamiento de puntos promocionales en tienda a nivel nacional. Las reglas para ubicar cada uno de estos puntos se encontraba en procedimientos previos de la compañía, en los que se establece la distancia entre ellos, el tamaño, cantidad, etc. Estos fueron validados con las áreas correspondientes para ser utilizados en el levantamiento.

Los mini bins deben ser de 30 x 40 cm y estos pueden ser ubicados en los pasillos, al costado de un pallet si el espacio lo permite y en los laterales de cabecera. En los últimos casos el espacio que debe quedar libre para el tránsito es de mínimo 1,2 metros para que puedan transitar dos carros de compra sin problema.

En el caso de laterales de cabecera también se debe respetar la distancia para el tránsito de los carros y cuando existe un extintor, basurero o lector de precios no se puede contabilizar el espacio para ubicar un punto promocional.

Las gancheras se ubican en los pasillos entre góndolas de un lineal como se observa en la figura 16, y también se pueden ubicar entre pallets de una isla (una isla se compone de 2 pallets). La única restricción es que la góndola permita ubicar la ganchera sin problema.

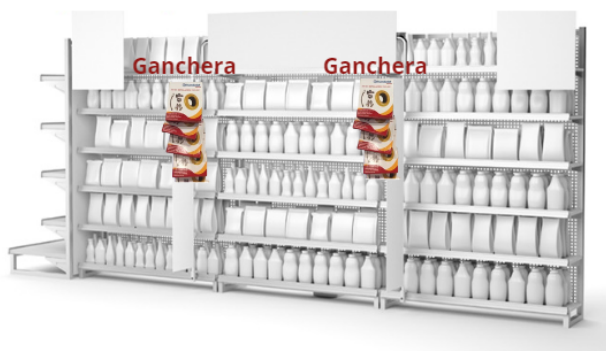


Figura 16: Ejemplo de ubicación de gancheras en góndola.  
Fuente: Elaboración propia.



Además, se incluyó al levantamiento la contabilización de las cabeceras y pallets del sector de jardinería para aquellas tiendas que cuenten con el sector, ya que es un espacio que no estaba siendo considerado en la planificación de puntos promocionales y es relevante ya que es una de las categorías fuertes del sector de área blanda (sector de mejoramiento del hogar).

Con esta información se realizaron pruebas en dos tiendas de Santiago para definir las instrucciones de levantamiento de los espacios a entregar a las tiendas y con ello se estableció un plan detallado para ello. Los espacios levantados deben ser incluidos en el layout (disposición en el plano) de cada tienda, además, se debe indicar la familia de producto en cada pasillo para realizar la asignación en relación a ello.

Esta actividad se está llevando a cabo por el equipo de torre de control y se asignó como tarea a cada tienda para ser ejecutada por el capitán de puntos promocionales y equipo de implementaciones comerciales, dado que ellos mantienen la actualización de los planos. Una vez realizado, deben entregar cada plano a la gerencia de puntos promocionales para centralizar la información y definir la cantidad total de espacios por tienda para comunicar a las gerencias de negocio y agregar estos puntos en planificaciones futuras.

Se realizó el levantamiento en 7 tiendas hasta el momento y los resultados se muestran a continuación, por confidencialidad de la información se indican como “tienda x”.

Tienda	Prototipo tienda	Cantidad total de gancheras, mini bins y laterales
Tienda 1	2	815
Tienda 2	3	749
Tienda 3	2	601
Tienda 4	2	548
Tienda 5	2	513
Tienda 6	1	441
Tienda 7	2	452

Figura 17: Resultados del levantamiento en 7 tiendas.  
Fuente: Elaboración propia con el levantamiento realizado.

Se realizó una proyección de espacios para las tiendas faltantes de acuerdo a los resultados obtenidos por prototipo de tienda, para las tiendas de prototipo 1 la cantidad de puntos promocionales extra corresponderían a 441 aproximadamente. Para las tiendas de prototipo 2 la cantidad de puntos corresponderían a 483 y para prototipo 3 a 749.

Prototipo	Cantidad proyectada de gancheras, mini bins y laterales
Prototipo 1	441
Prototipo 2	483
Prototipo 3	749

Figura 18: Proyección de resultados por prototipo de tienda.

Fuente: Elaboración propia con resultados preliminares del levantamiento.

La venta estimada para mini bins y laterales de cabecera es de \$17.480.000 y para gancheras de \$1.200.000 aproximadamente, lo que representaría un aumento en las ventas de \$113.000 millones de pesos por cada periodo. No se incluyó a las tiendas de prototipo 0 y 1\* ya que son tiendas más pequeñas o con formatos especiales y no se contaba con el levantamiento de alguna de ellas para establecer una proyección.

Prototipo	Cantidad proyectada de gancheras, mini bins y laterales	Cantidad de tiendas	Cantidad de mini bins y laterales	Cantidad de gancheras	Venta proyectada de mini bins y laterales	Venta proyectada de gancheras	Venta proyectada total
Prototipo 1		441	25	72	369 \$	1.258.560.000 \$	42.534.000.000
Prototipo 2		483	23	85	398 \$	1.485.800.000 \$	45.158.200.000
Prototipo 3		749	9	118	631 \$	2.062.640.000 \$	25.378.560.000
							\$ 113.070.760.000

Figura 19: Venta proyectada con el levantamiento de puntos promocionales.  
Fuente: Elaboración propia con proyección estimada por prototipo de tienda.

Mediante el levantamiento de puntos promocionales propuesto se logra contar con información certera respecto a los espacios disponibles en tienda para rentabilizar con puntos promocionales, generando un aumento de incluso \$113.000.000.000 en las ventas si se planifican cada uno de estos espacios. Con el uso de ellos se lograría aumentar la contribución que generan los puntos promocionales a las ventas de la compañía y, además, permite ofrecer mayor variedad de productos a los clientes que visitan las tiendas, mejorando su experiencia de compra.

## 2.7 Plan de implementación

La implementación del rediseño propuesto se debe realizar en etapas, siguiendo la metodología de gestión del cambio de Lewin [40], para introducir la necesidad de una nueva forma de trabajo, realizar el cambio mediante una marcha blanca y adoptar este como el proceso a seguir en el futuro. Además, considerando el gran equipo humano que participa en él se propone un equipo implementador compuesto por un representante de cada área que apoye durante el primer año de implementación.

### Etapa de descongelamiento

El autor indica que en esta etapa el objetivo es generar la necesidad de un cambio en la forma de trabajo en los participantes y para ello se propone que se realicen mesas de trabajo con cada área, en las que se mencionen las situaciones identificadas en el levantamiento, haciendo énfasis en aquellas que afectan a quienes estén participando de ella.

La gerencia de puntos promocionales debe liderar las mesas de trabajo y debe tener un enfoque motivador, demostrando interés en mejorar el proceso y con una actitud receptiva a nuevas ideas. En ella se debe mencionar el plan de mejora propuesto para el proceso y la importancia de llevarlo a cabo. Además, cada jefatura debe proponer a un integrante de su área como representante del proceso de cambio, idealmente la persona debe ser alguien comprometido con el proceso y con habilidades de liderazgo para apoyar al área de puntos promocionales. Se recomienda que el equipo esté compuesto por:

- Representante de gerencia comercial - área blanda.
- Representante de gerencia comercial - área dura.
- Representante de reposición tienda.
- Representante de planificación.
- Representante de marketing - área blanda.
- Representante de marketing - área dura.
- Representante de torre de control.
- Coordinador regional EIC.

En esta etapa se deben identificar aquellos que muestren mayor resistencia al cambio para realizar énfasis en los beneficios que tendría para él, además de mantener una comunicación abierta y receptiva a comentarios. Se estima que la etapa puede tener una duración de un mes a un mes y medio.

### **Etapa de cambio**

El objetivo de esta etapa es incorporar el rediseño al proceso de gestión y planificación de puntos promocionales y también introducir el uso de la plataforma de seguimiento mediante una capacitación a los usuarios. El equipo a cargo de la etapa debe ser el equipo implementador y la gerencia de puntos promocionales. Se recomienda realizar una marcha blanca del proceso en la plataforma, Wrike, para identificar necesidades de los usuarios y aspectos de mejora.

Se propone capacitar al equipo implementador en primera instancia, explicando el nuevo proceso y el rol clave que tiene cada área en él y explicar que se llevará a cabo en una plataforma de seguimiento de proyectos. Luego, se propone citar a cada área a una reunión para explicar el rediseño, haciendo énfasis en las tareas del equipo correspondiente para resolver dudas junto al representante. También, el proveedor realizará capacitaciones a la plataforma a quienes la utilizarán por primera vez o deseen participar de ellas.

Esto debe realizarse con un mes de anticipación para que las áreas se preparen para sus nuevas tareas y se cuente con el tiempo necesario para que todos se hayan integrado a la plataforma antes de comenzar con la marcha blanca. También se debe entregar el material presentado, como el archivo de capacitación, el diagrama del proceso y tutoriales de activación de la cuenta en Wrike. Este material fue preparado y entregado al área de puntos promocionales.

Una vez que comienza el nuevo proceso, el equipo implementador debe canalizar las consultas, problemas o necesidades de su área y se recomienda que la gerencia de puntos promocionales se junte con los representantes cada 2-3 semanas para conocer la situación del proceso o con la periodicidad que estime necesaria en cada etapa.

## **Etapa de recongelamiento**

El objetivo en esta etapa es reforzar y mantener la nueva forma de trabajo y uso de la plataforma, para ello se propone que continúe el rol de representante en cada equipo y la gerencia de puntos promocionales verificando el cumplimiento del proceso.

En las reuniones de seguimiento propuestas en el rediseño se recomienda que se incentive el uso de la plataforma y el completar sus tareas en ella, para ello es importante reconocer a aquellos que estén cumpliendo con sus actividades adecuadamente y motivar a los equipos a mantener la nueva forma de trabajo.

Se recomienda capacitar nuevamente a los equipos más débiles en el proceso y también a cada integrante nuevo. De esta forma se logra que el rediseño se establezca como la forma de llevar a cabo los puntos promocionales y que no existan barreras para que este se cumpla.

Para mantener la motivación en el proceso y el compromiso se recomienda informar los resultados de la implementación y los efectos que este tendrá en las ventas de la compañía en las reuniones de seguimiento o reuniones de la gerencia comercial.

Es importante que durante el primer año se realicen revisiones periódicas al proceso y se reciba retroalimentación de las áreas participantes para mejorar o realizar ajustes en los plazos y que estos sean integrados en los siguientes años.

Dado que los puntos promocionales toman lugar en las tiendas Sodimac a lo largo del país, los trabajadores de atención al público ocupan un lugar importante para la venta de productos, tanto del lineal como de los puntos promocionales. Para ello deben entregar una buena atención a los clientes, otorgando orientación sobre los productos exhibidos y sobre las consultas que requieran resolver, ya que de esta forma se favorece la venta de estos, incrementan los ingresos de la compañía y también, al entregar experiencias favorables a los clientes que visitan las tiendas, mejora la afluencia de personas a las tiendas y la recomendación de los clientes. En línea con ello la empresa tiene proyectos de capacitación en la atención al público para mejorar y estandarizar la atención otorgada para este año y los siguientes, lo que resulta favorecedor para el éxito del proyecto.

El plan de implementación comenzó a fin de año y hasta el momento de finalización del trabajo se encontraba en la etapa de cambio con la comunicación del nuevo proceso a los integrantes del equipo implementador.

## **2.8 Proyección de resultados**

La solución propuesta tiene el objetivo de mejorar las ventas de los puntos promocionales y de esta forma lograr la meta de contribución de 20% de las ventas de la compañía. Para ello es relevante que se implemente el proceso a cabalidad, ya que cada etapa tiene un rol en el cumplimiento de este objetivo.

## Resultados proyectados sin implementar solución propuesta

Si la empresa no implementara el rediseño propuesto sus resultados actuales se mantendrían, ya que no se realiza evaluación de los productos para puntos promocionales, no tienen seguimiento o control durante el proceso, no se mide la venta de la mayoría de los espacios y tampoco se gestionan los productos sobrantes de estos, es por ello que la contribución a las ventas continuaría siendo del 3% (contribución realizada durante 2022) con una venta por año de \$77 millones de pesos aproximadamente. Los datos de contribución en 2023 no se obtuvieron al momento de la entrega del trabajo para realizar la proyección.

Proyección de resultados sin implementar rediseño		
Venta promedio	Año	Contribución
\$77.249.707.595	2024	3%
\$77.249.707.595	2025	3%
\$77.249.707.595	2026	3%

Figura 20: Proyección de resultados sin implementar el rediseño propuesto.  
Fuente: Elaboración propia con proyección estimada.

## Proyección de resultados con solución propuesta

Se realizó una proyección de los resultados de implementar el rediseño, utilizando información previa, pruebas realizadas y proyección del levantamiento de puntos promocionales. En relación a los gastos, la incorporación de la plataforma de seguimiento de proyectos Wrike corresponde a la única inversión requerida, con un costo de \$160 UF, adquirida en noviembre de 2023. La plataforma no requiere de mantención de acuerdo al contrato de Sodimac con el proveedor de esta.

Se propuso implementar el proceso para el segundo trimestre de 2024, lo que significa que abarcaría 5 de los 7 períodos de puntos promocionales de un año. Los puntos promocionales se planifican para 7 períodos de exhibición por año, con una duración de 2 meses aproximadamente cada uno, con excepción de marzo y diciembre.

Los resultados relacionados a las ventas del rediseño se pronosticaron utilizando los resultados obtenidos en la prueba de la licitación mencionada (capítulo 2.6.6) y siguiendo el pronóstico de crecimiento de la compañía para los siguientes años de 3-4% (información proporcionada por la gerencia). Además, se asume que para el primer año el cumplimiento de la venta será de un 75%, tomando como referencia los puntos con rol de campaña.

Se espera que para el segundo trimestre también esté listo el levantamiento de puntos promocionales de cada tienda. Se recomienda que una vez que se cuente con esta información se defina un proceso de planificación que se integre con el rediseño propuesto para las etapas de entrada, vigencia y salida de puntos promocionales, por lo que podrían comenzar a rentabilizar en el segundo semestre de 2024. Siguiendo las proyecciones realizadas en el capítulo 2.6.8 de levantamiento de puntos promocionales, las ventas que podrían generar para cada uno de los últimos tres periodos del año son \$113.000.000.000 de pesos aproximadamente.

Se asume que para los periodos 3 y 4 no se logra el resultado de la licitación de prueba de \$226 millones aproximadamente por proyecto, dado que las gerencias de negocio deben postular más proyectos para cubrir todos los espacios, por lo que para el periodo 3 se consideró un 80% de este valor y para el cuarto periodo un 90% de este. Se realizó la misma proyección para gancheras, mini bins y laterales en los periodos 5 y 6. En la figura 21 se indican las consideraciones mencionadas para el primer año de implementación.

### Primer año - 2024



Figura 21: Consideraciones para proyección de venta en primer año de implementación. Fuente: Elaboración propia con proyección estimada.

Con ello las ventas de 2024, siguiendo el rediseño propuesto podrían llegar a los \$340 millones de pesos aproximadamente, representando una contribución de 12%. El detalle de la proyección para 2024 se encuentra en la figura 22.

	Periodo 1 - Enero/febrero	Periodo 2 - Marzo	Periodo 3 - Abril /mayo	Periodo 4 - Junio/julio	Periodo 5 - Agosto/septiembre	Periodo 6 - Octubre/noviembre	Periodo 7 - Diciembre
Ventas proyectadas cabeceras y pallet	\$15.449.941.519	\$15.449.941.519	\$20.335.424.166	\$22.877.352.187	\$25.419.280.208	\$25.419.280.208	\$25.419.280.208
Ventas proyectadas mini bins, laterales, gancheras	-	-	-	-	\$90.456.608.000	\$101.763.684.000	\$113.070.760.000
Cumplimiento	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
<b>Total periodo</b>	\$11.587.456.139	\$11.587.456.139	\$15.251.568.125	\$17.158.014.140	\$86.906.916.156	\$95.387.223.156	\$103.867.530.156
<b>Total general</b>	<b>\$341.746.164.012</b>						
<b>Contribución</b>	<b>12%</b>						

Figura 22: Venta proyectada para 2024 con rediseño propuesto y levantamiento de puntos promocionales. Fuente: Elaboración propia con proyección estimada.

Para el segundo año se espera que el cumplimiento en la venta aumente a un 80% ya que mejorará la gestión de estos puntos con las iteraciones de cada periodo del protocolo de gestión de sobrantes. Además, se asume un crecimiento en las ventas de un 4%, correspondiente al crecimiento estimado por la empresa. En los siguientes años se proyecta que el cumplimiento en la venta mejore a un 85%, llegando a 90% al quinto año y se asume el crecimiento mencionado para realizar la proyección.

Año	Ventas proyectadas de puntos promocionales	Cumplimiento de la venta	Ventas totales	Contribución
2024	\$455.661.552.016	75%	\$341.746.164.012	11,8%
2025	\$727.072.711.092	80%	\$581.658.168.874	19,3%
2026	\$756.155.619.536	85%	\$642.732.276.605	21%
2027	\$786.401.844.317	85%	\$668.441.567.670	21%
2028	\$817.857.918.090	90%	\$736.072.126.281	22%

Figura 23: Venta proyectada a 5 años con rediseño propuesto y levantamiento de puntos promocionales.  
Fuente: Elaboración propia con proyección estimada.

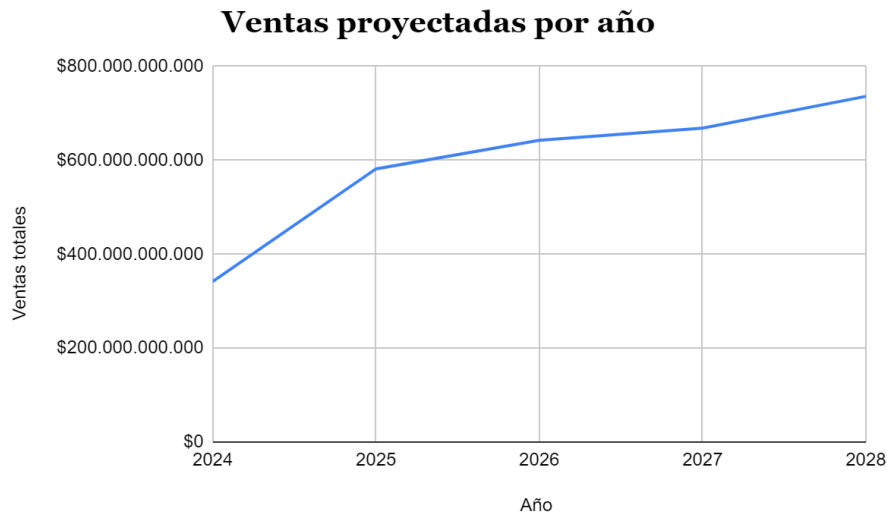


Figura 24: Gráfico de ventas de puntos promocionales proyectadas por año.  
Fuente: Elaboración propia con proyección estimada.

Como se observa en la figura 24, con los resultados proyectados al tercer año se alcanza la contribución objetivo de 20% buscada con la realización del trabajo. En cuanto a capital humano no se consideró necesario incorporar personal al área de puntos promocionales durante los años proyectados, ya que al automatizar la actividad de mayor gasto de tiempo en el proceso la persona a cargo puede cumplir con sus funciones adecuadamente. Además, la cantidad de puntos promocionales se mantendrá estable durante los años mencionados, ya que con el levantamiento se identificaron la cantidad existente de ellos y si se realizaran remodelaciones en algunas tiendas estos tampoco cambiarían significativamente como para requerir de más personal.

Es decir, al realizar la inversión de \$160 UF para la plataforma e implementar el rediseño propuesto en el trabajo de título las ventas pasarían de \$77 millones de pesos aproximadamente (situación sin implementar rediseño o situación actual) a \$341 millones de pesos al primer año y ventas mayores los siguientes años. Es por esto que se recomienda la implementación del rediseño para mejorar las ventas de la compañía en el marco de fortalecimiento de la venta presencial, sin dejar de lado otros proyectos que mejoren los resultados de la empresa en distintas aristas.

### 3. Conclusiones

El trabajo de título se desarrolló en la empresa Sodimac Chile, perteneciente a la industria del retail, específicamente en la gerencia de puntos promocionales perteneciente a la gerencia de operaciones comerciales. Los puntos promocionales son espacios de alta visibilidad en la tienda, como por ejemplo cabeceras de lineal, pallet de pasillo y sector de frente de cajas. Estos espacios tienen gran potencial de venta debido a su ubicación y en ellos se exhiben productos atractivos para los clientes con el objetivo de generar compras impulsivas. En el análisis inicial se identificó que los puntos promocionales no están cumpliendo el 20% de contribución comprometido en el plan estratégico para aumentar la ventas de la empresa en el escenario económico actual.

El proceso de puntos promocionales consta de cuatro etapas: la planificación, donde se definen los productos a exhibir; la entrada a la tienda, donde se lleva a cabo el montaje; el periodo de vigencia, correspondiente a las semanas de exhibición en la tienda; y la salida, donde se realiza el cambio de productos y la salida de inventario.

A partir del análisis exploratorio, se identificó que la etapa de planificación presenta los mayores problemas, los cuales afectan otras etapas del proceso. Se observaron retrasos de hasta 2 semanas en esta etapa, generando pérdida de ventas por productos vendidos fuera de su estacionalidad. Asimismo, se evidenció la ausencia de control en las apuestas comerciales para estos puntos, resultando en ventas bajas, exceso de stock al finalizar el periodo de venta, problemas de implementación y con ello se pierde la oportunidad de utilizar estos espacios para productos atractivos con potencial de venta.

Para abordar la situación anterior, se propuso un sistema de control de gestión para las apuestas comerciales mediante una licitación de proyectos, en la cual un comité evalúe según el sistema diseñado. Esto permite garantizar que los productos exhibidos sean apropiados para generar la compra impulsiva buscada en los clientes y controlar las ventas por cada periodo para alcanzar el objetivo de contribución del 20%. Se llevó a cabo una prueba de la licitación para los puntos con rol de campaña de abril-mayo de 2024, y los resultados proyectados para la venta fueron de aproximadamente \$15.000 millones. Esto no solo aumentó el compromiso de las áreas en esta actividad, sino que al proyectar los resultados, se estimó un incremento del 64% en las ventas.

Junto a ello se rediseñó la etapa correspondiente. Se modificaron los plazos en el proceso para contar con el tiempo necesario para las validaciones del producto y cambios necesarios al respecto sin retrasar la implementación. De esta forma los productos se encuentran disponibles para los clientes en el periodo adecuado para el que fueron propuestos y los cambios se realizan antes de invertir recursos en material para el punto promocional, por lo que no se generan costos extra.

En la etapa de entrada a tienda se identificó que no existían encargados a cargo del montaje, lo que podía retrasar la implementación generando días de venta perdidos. Para ello se rediseñó la etapa estableciendo roles específicos para ello y control respecto al montaje para prevenir retrasos. También se estableció un flujo de información que permite centralizar la información de las tiendas y agilizar la resolución de problemas.



Se identificó que uno de los principales problemas durante el periodo de vigencia de los puntos promocionales es la falta de medición de las ventas. Esto conlleva a una gestión ineficiente de productos con bajas ventas, resultando en un exceso de inventario al finalizar el periodo, situación que se presenta en el 40% de los casos. La ausencia de medición de ventas imposibilita la evaluación del cumplimiento de la meta de contribución y la oportunidad de aprendizaje para mejorar el proceso. Además, en la etapa final, la falta de control en la salida de inventario dificulta la operación de la tienda y tiene impactos negativos en su evaluación.

Por esta razón, se propuso un rediseño de las dos últimas etapas del proceso y se creó un protocolo de gestión de sobrantes. Este incluye medidas preventivas, aplicadas durante el rediseño de la etapa de vigencia, mediante controles semanales con responsabilidades definidas para los participantes en la gestión de puntos promocionales. Para la etapa de salida, el protocolo establece medidas correctivas para la salida del inventario y un control correspondiente para realizar un seguimiento de esta actividad.

La solución propuesta permite medir las ventas de los espacios en cada periodo y garantizar su cumplimiento, evitando así el exceso o la falta de inventario. Además, mejora la relación entre las tiendas y los puntos promocionales al evitar problemas de stock, lo que es crucial para que las tiendas mantengan su compromiso con estos espacios y logren mantener una venta adecuada.

Se estableció como apoyo al rediseño la incorporación de una plataforma de seguimiento de proyectos para llevar control del proceso, considerando que tiene una duración aproximada de 8 meses y que intervienen distintas áreas. Esta plataforma permite verificar el cumplimiento de tareas y genera alertas automáticas en las actividades clave para prevenir posibles retrasos. Además, se diseñó un formulario dentro de la plataforma para ingresar las apuestas comerciales, eliminando así el uso del excel compartido previamente utilizado con este propósito que requería de más de 400 horas al año para su revisión.

Esta implementación aporta un valor sustancial a la gestión del proceso al optimizar y centralizar el trabajo de las áreas participantes en un espacio de fácil acceso para todos. Con ello se da cumplimiento al objetivo específico de *“Implementar una herramienta de seguimiento de proyectos para el proceso de gestión y planificación de puntos promocionales que permita centralizar la información y agilizar la planificación de éstos”*.

El rediseño propuesto incorpora controles en todas las actividades clave de las diferentes etapas del proceso, asegurando así el cumplimiento de las ventas esperadas. Para realizar seguimiento a este, se establecieron indicadores de desempeño asociados al proceso, la venta y desempeño de puntos promocionales. Con ello se generará una base de datos que permita mejorar continuamente el proceso y contar con la información para tomar decisiones respecto a la permanencia de roles de los puntos promocionales y el desempeño de cada familia de producto. A través de esto se mejorará la contribución de estos espacios a la venta de la compañía. Lo anterior da cumplimiento al objetivo específico de *“Establecer un sistema de control de gestión mediante la*

*definición de controles efectivos y la elaboración de indicadores de desempeño, para evaluar los puntos promocionales y cumplimiento de los objetivos”.*

Durante el levantamiento también se identificó que los únicos puntos que están contabilizados y que se planifican son las cabeceras y pallet de pasillo, perdiendo la oportunidad de rentabilizar espacios para mini bins, laterales de cabecera y gancheras. Lo anterior impacta directamente en el cumplimiento del objetivo de aumentar la contribución en las ventas. Es por esto que se estableció un plan de levantamiento de puntos promocionales en las tiendas a nivel nacional. Dado el tiempo que requiere esta actividad para los operarios, al momento de la finalización del trabajo sólo se contaba con los resultados de 7 tiendas.

Con base en los datos recopilados, se proyectaron los resultados a nivel nacional, determinando la cantidad de espacios destinados para gancheras, mini bins y laterales de cabeceras en 441 para tiendas de prototipo 1, 483 para prototipo 2 y 749 para prototipo 3. La venta estimada para mini bins y laterales de cabecera es de \$17.480.000 y para gancheras de \$1.200.000 aproximadamente. En consecuencia, la implementación del levantamiento de puntos promocionales propuesto resultaría en un aumento de ventas de \$113.000 millones de pesos en cada periodo, traduciéndose en un total de \$791.000 millones de pesos anuales al hacer uso de estos espacios. Esta acción cumple con el objetivo específico de *“Estandarizar los espacios disponibles para puntos promocionales por tienda, llevando a cabo un levantamiento y análisis para establecer una clasificación que mejore la planificación de los puntos promocionales”.*

Se realizó una proyección de resultados al implementar las soluciones propuestas, utilizando los resultados preliminares de la licitación y la proyección del levantamiento de puntos promocionales. Se obtuvo que al primer año de implementación se lograrían ventas de \$341.000 millones de pesos y un aumento en la contribución a 12% y al tercer año las ventas proyectadas corresponden a \$642.000 millones de pesos y la contribución pasa a ser de 21%. En comparación a la proyección de resultados de no implementar el rediseño, equivalente a una contribución anual de un 3%, la solución del presente trabajo permite aumentar las ventas en más de \$260 millones de pesos con una baja inversión de \$160 UF. Lo anterior da cumplimiento al objetivo específico de *“Realizar una evaluación económica costo-beneficio del rediseño propuesto, detallando la eficiencia operativa del nuevo proceso, para proporcionar la base analítica que oriente la toma de decisiones al respecto”.*

Finalmente, se demuestra que es posible aumentar las ventas que generan los puntos promocionales, incluso asemejando la contribución de la empresa extranjera The Home Depot de un 20%. Por lo tanto, se puede concluir que estos espacios corresponden a lugares estratégicos de venta a través de los cuales la compañía puede mejorar sus resultados financieros al utilizarlos adecuadamente. Es decir, se cumple el objetivo general del trabajo de *“Mejorar el desempeño de los puntos promocionales de Sodimac Chile, a través de la implementación de un proceso optimizado y un sistema de control de gestión que permita aumentar la contribución en las ventas a un 20%”.*

## **Empresa, rubro y puntos promocionales**

En cuanto al desarrollo del trabajo, la obtención de datos para el proceso fue complejo; por un lado, las ventas solo se miden para algunos puntos y corresponden a información confidencial, y por otro lado, la información no está centralizada e intervienen distintas áreas en el proceso, lo que complicó el análisis y levantamiento de datos. Además, la información y estudios respecto a la utilización de estos espacios en tienda es limitada, existen hallazgos de los beneficios respecto a ellos, pero no sobre la gestión o estrategias utilizadas. Esto corresponde a una línea de investigación que podría ser relevante para la industria.

En comparación a la empresa extranjera, existen similitudes en los productos que ofrecen ambas compañías y los programas de venta vigentes relacionados a ofrecer precios más económicos y enfocar alguno de estos en clientes profesionales o especialistas en el rubro. Sin embargo, no existe gran cantidad de información respecto a la estrategia o modelo de la empresa u otras en la industria. Dentro de lo que se pudo obtener se encontró que la empresa extranjera muestra una especial atención en la atención al cliente y en desarrollar campañas de marketing para potenciar la venta y mantener clientes leales, en lo cual Sodimac debe seguir trabajando especialmente en la venta presencial para aumentar esta en su espacio físico alineado con su estrategia y los puntos promocionales. Además, considerando que su canal de venta online sigue en desarrollo para recuperar la autonomía, es crucial que las tiendas mantengan altas ventas y para ello la atención debe estar relacionada con ello.

Considerando que en la investigación realizada se proyecta un aumento en los canales de venta online para este y los siguientes años, Sodimac queda en desventaja frente a sus competidores y nuevos ingresos en el mercado respecto a este canal de venta. Dado esto se considera relevante que recupere la autonomía de su e-commerce a la brevedad para responder a las necesidades de sus clientes a través de todas las plataformas y actuar ante las estrategias de sus competidores para no perder su posición en el mercado.

Se puede concluir que los puntos promocionales corresponden a una importante estrategia comercial a utilizar en la industria del retail. Por un lado, permiten aumentar las ventas de la empresa al planificar adecuadamente y por otro lado, a través de ellos se puede mejorar la experiencia del cliente, entregando una mayor variedad de productos en lugares de gran visibilidad en la tienda. Sin embargo, estos representan desafíos en la gestión y requieren de un equipo interdisciplinario comprometido con el proceso. También representan una oportunidad para los proveedores para negociar la exhibición de sus mejores o nuevos productos en estos puntos en el retail para mayor visibilidad y potenciar las ventas.

## **Propuestas futuras**

El trabajo desarrollado entrega los lineamientos para mejorar el desempeño de los puntos promocionales. Sin embargo, aún existen aspectos a desarrollar para la gestión de estos puntos que permitan mantener los resultados proyectados en el tiempo o incluso mejorarlos. En primer lugar, por decisión comercial los puntos con rol de campaña pasarán a ser administrados por el área de marketing con base en que se

evalúa al área por el desempeño de los esfuerzos de las campañas, pero esto es ineficiente ya que dificultará la gestión de estos espacios y el trabajo que realizan las áreas participantes. Se recomienda que el proceso sea llevado únicamente por la gerencia de puntos promocionales siguiendo el rediseño propuesto para la unificación del trabajo y control respecto a la venta.

En segundo lugar, dado que por limitaciones de tiempo no se alcanzó a contar con el levantamiento de puntos promocionales de todas las tiendas, se recomienda establecer un proceso de planificación para gancheras, mini bins y laterales que se conecte con el rediseño establecido para facilitar el trabajo de las áreas participantes y adecuar a la temporalidad ya existente.

La integración de sistemas dentro de la empresa requiere de autorización de parte del holding Falabella y esto necesita de un tiempo prolongado. Es por ello que el formulario de ingreso de apuestas comerciales no se pudo integrar con la plataforma que alberga la base de datos de los productos de la empresa para agilizar la definición de atributos. Por ende, se propone abordar la integración de estos sistemas como una medida para automatizar esta actividad. La finalidad es lograr una conexión eficiente entre ambas plataformas, considerando la futura incorporación en la planificación de nuevos espacios, como mini bins, laterales de cabecera y gancheras.

En la misma línea, la actualización de los estados de los productos de puntos promocionales para medir la venta se actualiza manualmente en la aplicación Pechera, lo cual no es eficiente y requiere de bastante tiempo por parte del capitán de puntos promocionales. Además, puede conducir a errores o desfase temporal de la información. Se evaluó la posibilidad de incluir esta actualización en la auditoría de precios e inventario que realizan los robots en tienda semanalmente para automatizar esta tarea. Sin embargo, los robots no se conectan con la aplicación mencionada y para ello se requería realizar una licitación y reprogramación de estos, para lo cuál no se contaba con el tiempo del equipo a cargo ni presupuesto para ello. Por lo tanto, se recomienda que en el futuro se lleve a cabo el proyecto de integración, ya que cuando se encuentren activos todos los puntos promocionales la toma de información requerirá de más tiempo y al ser automática se podrá contar con información más actualizada y fidedigna.

La exhibición de puntos promocionales es parte relevante en la venta de productos, ya que atrae la atención de clientes y a través de ello se logra el comportamiento impulsivo buscado en ellos. Como ejemplo, los supermercados generalmente cuentan con exhibidores atractivos en sus puntos promocionales atrayendo a los clientes a los productos. Es por ello que se propone que se inviertan mayores recursos en la exhibición de puntos promocionales en Sodimac, se podría establecer un equipo de diseño específico para el área o investigar métodos para ello y su efecto en las ventas. También se podría innovar en la interacción entre los clientes y los productos, creando tutoriales al cual se pueda acceder por un código QR o entregar una experiencia diferente que pueda potenciar la venta.

La atención al cliente también es una parte importante en las ventas presenciales de la empresa y parte de ello corresponde a los puntos promocionales. Es por ello que la empresa tiene proyectos de capacitación para 2024 relacionados a mejorar y

estandarizar la atención al cliente en todas sus tiendas a lo largo del país. Se recomienda fortalecer la importancia de otorgar una buena atención al cliente en relación a los productos exhibidos en los puntos promocionales, para resolver las consultas de los clientes respecto a sus funcionalidades y motivar la compra para lograr los resultados proyectados en el trabajo.

En conclusión, se recomienda innovar continuamente y que el área se mantenga actualizada respecto a las tendencias del mercado, para buscar efficientar el proceso e incorporar métodos para potenciar la venta de estos espacios.

## 4. Bibliografía

- [1] Falabella Investors (2022). Quienes Somos: Falabella.
- [2] *SODIMAC - Homecenter*. Falabella.com. Consultado el 6 de mayo de 2023, de <https://sodimac.falabella.com/sodimac-cl>.
- [3] *Cadena de valor*. Falabella.com. Consultado el 6 de mayo de 2023, de <https://sodimac.falabella.com/sodimac-cl/page/cadena-de-valor>.
- [4] *Memoria anual Sodimac chile 2022*. Cmfchile.cl. Consultado el 6 de mayo de 2023, de [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=6688319bc8ae31f1fe8e6c40eebc2643VFdwQmVVMTZRVEJOUkVVd1RWUljNRTVCUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1683418164](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=6688319bc8ae31f1fe8e6c40eebc2643VFdwQmVVMTZRVEJOUkVVd1RWUljNRTVCUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1683418164).
- [5] *Memoria anual Sodimac Chile 2019*. Cmfchile.cl. Consultado el 7 de mayo de 2023, de [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=e0adb2a54fbc14a076187c7454c16a34VFdwQmVVMUVRVEJOUkVFelRrUk5NVTFSUFQwPQ==&secuencia=0](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=e0adb2a54fbc14a076187c7454c16a34VFdwQmVVMUVRVEJOUkVFelRrUk5NVTFSUFQwPQ==&secuencia=0).
- [6] *Memoria anual Sodimac Chile 2020*. Cmfchile.cl. Consultado el 7 de mayo de 2023, de [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=ca1f2b6624d119b1effbcbbb67eeecVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRtcEZNazVCUFQwPQ==&secuencia=0](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=ca1f2b6624d119b1effbcbbb67eeecVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRtcEZNazVCUFQwPQ==&secuencia=0).
- [7] *Memoria anual Sodimac Chile 2021*. Cmfchile.cl. Consultado el 7 de mayo de 2023, de [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=b7e9779d2440348cd74302e7a393a3fbVFdwQmVVMXFRWHBOUkVWNVRVUmpNazUzUFQwPQ==&secuencia=0](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=b7e9779d2440348cd74302e7a393a3fbVFdwQmVVMXFRWHBOUkVWNVRVUmpNazUzUFQwPQ==&secuencia=0).
- [8] Accionistas de Falabella realizan cambios en su directorio tras malos resultados e incorporan profesionales independientes. (2023, abril 8). *La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/accionistas-de-falabella-realizan-cambios-en-su-directorio-tras-malos-resultados-e-incorporan-profesionales-independientes/VZ75F3X7HNA4ZBRMA7A36AVXMU/>
- [9] *Falabella reformula su estrategia tras cuatro trimestres de caída de ingresos*. (2023, septiembre 15). Ediciones EL PAÍS. <https://elpais.com/chile/2023-09-15/falabella-reformula-su-estrategia-tras-cuatro-trimestres-de-caida-de-ingresos.html>
- [10] *Buscador Estadístico - SIIT*. (s/f). Bcn.cl. Consultado el 2 de julio de 2023, de <https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales/tema?id=74>
- [11] PIB de Chile. (2023, abril 15). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>

- [12] Especial, R., & Evolución, C. Y. Retail en Chile. Humphreys.cl. Consultado el 10 de mayo de 2023, de <https://www.humphreys.cl/wp-content/uploads/2018/11/reporte-retail-en-chile-evolucion-crecimiento-y-riesgos-agosto-2010.pdf>
- [13] M. F. “VALORACIÓN S.A.C.I FALABELLA”. Uchile.cl. Consultado el 10 de mayo de 2023, de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144040/Contreras%20Espinosa%20Maria.pdf?sequence=1#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20de%20Falabella%2C%20concentra,menos%20del%201%25%20en%20Brasil2>.
- [14] *The home is where our story begins.* (s/f). Homedepot.com. Consultado el 26 de febrero de 2024, de <https://corporate.homedepot.com/page/home-where-our-story-begins>
- [15] López, F. (2024, febrero 20). *The Home Depot registra menores ganancias en su año fiscal pero aumentará dividendos a sus accionistas.* BioBioChile. <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2024/02/20/the-home-depot-registra-menores-ganancias-en-su-ano-fiscal-pero-aumentara-dividendos-a-sus-accionistas.shtml>
- [16] *La estrategia de The Home Depot para aumentar ventas y liderar el comercio en línea.* (2023, mayo 26). THE LOGISTICS WORLD. <https://thelogisticsworld.com/logistica-comercio-electronico/la-estrategia-de-the-home-depot-para-aumentar-ventas-y-liderar-el-comercio-en-linea/>
- [17] Memoria anual 2022 Cencosud. Cmfchile.cl. Consultado el 15 de mayo de 2023, de [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=c375f59d45459e597af72aa82f4eeodoVFdwQmVVMtZRVEJOUkVVeFRtcGpNazFCUFQwPQ==&secuencia=0](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=c375f59d45459e597af72aa82f4eeodoVFdwQmVVMtZRVEJOUkVVeFRtcGpNazFCUFQwPQ==&secuencia=0)
- [18] Decreto de Ley N. 211. Bcn.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=5872>
- [19] Ley N. 20169. Bcn.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=258377>
- [20] Ley N. 19496. Bcn.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=61438>
- [21] Ley N. 19300 Sobre bases generales del medio ambiente. Conaf.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de [https://www.conaf.cl/wp-content/files\\_mf/1370463346Ley19300.pdf](https://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1370463346Ley19300.pdf)
- [22] Ley N. 20920. Bcn.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1090894>

- [23] Ley N. 20940. Bcn.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1094436>
- [24] Ley 20123. Gob.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-94057.html>
- [25] Ley N. 20780. Bcn.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1067194&idParte=9509251&idVersion=2023-01-01>
- [26] Ley N. 20322. Bcn.cl. Consultado el 16 de mayo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=286151>
- [27] Ontiveros, D. A. (2013). Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45, 229–239. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300021&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300021&script=sci_arttext)
- [28] Jordá Albiñaña, Merchandising: mejorar la presentación del producto en el lugar de venta, 2006.
- [29] Ezequiel Toledo, Factores claves del merchandising para la seducción del consumidor en el hipermercado, 2015.
- [30] FashionNetwork.com PE. Falabella concreta la integración de todas sus plataformas de e-commerce en un solo sitio. Fashionnetwork.com. Consultado el 27 de noviembre de 2023, de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Falabella-concreta-la-integracion-de-todas-sus-plataformas-de-e-commerce-en-un-solo-sitio.1327887.html>
- [31] Factores Claves D E L Merchandising Consumidor E N, E. H.. MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO. Ull.es. Consultado el 20 de octubre de 2023, de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1355/FACTORES+CLAVES+DEL+MERCHANDISING+PARA+LA+SEDUCCION+DEL+CONSUMIDOR+EN+EL+HIPERMERCADO.pdf;jsessionid=8FC7A9667D2C912499B6359EC1139D2C?sequence=1>.
- [32] Petersen, M. ¿Qué es BPM (Business Process Management)? Definición y aplicaciones. Gbtec.com. Consultado el 27 de mayo de 2023, de <https://www.gbtec.com/es/recursos/bpm/>
- [33] Michael L. George, Lean Six Sigma for Service. McGraw-Hill. 2003.
- [34] Gestión de calidad total. Safetyculture.com. Consultado el 27 de mayo de 2023, de <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-la-calidad-total/>
- [35] Andrés, Á. (2020, junio 5). El método Kaizen. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/metodo-kaizen/>

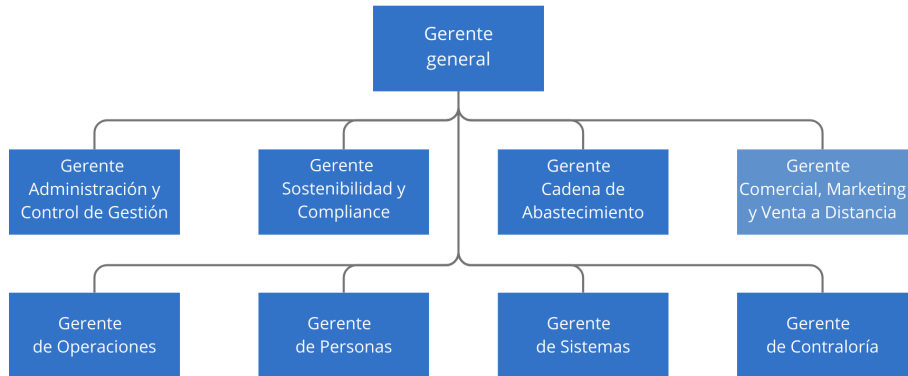


- [36] Martins, J. (2022, octubre 22). ¿Qué es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)? Asana. <https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>
- [37] Sebastián Ríos, Rediseño de procesos. Universidad de Chile, 2008
- [38] Robert N. Anthony, Sistemas de control de gestión. McGraw-Hill. 2008
- [39] Claus Wilke, Fundamentos de la visualización de datos. O´Reilly.
- [40] Kurt Lewin, Frontiers in group dynamics. Human relations volume 1. 1947

## 5. Anexos

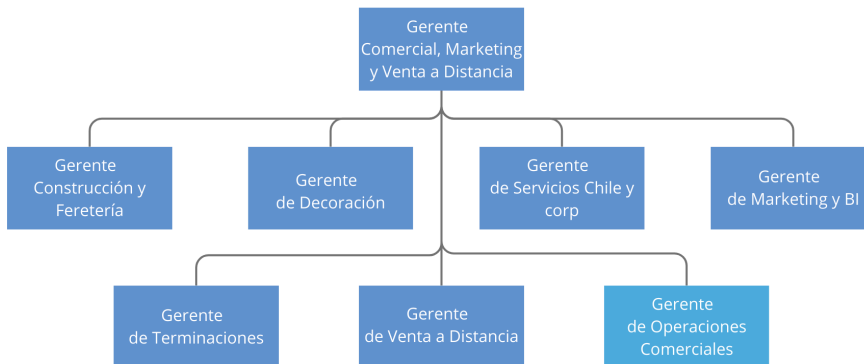
**[Anexo A]** Organigrama gerencia general de Sodimac Chile. Fuente: Gerencia de personas.

### Gerencia general



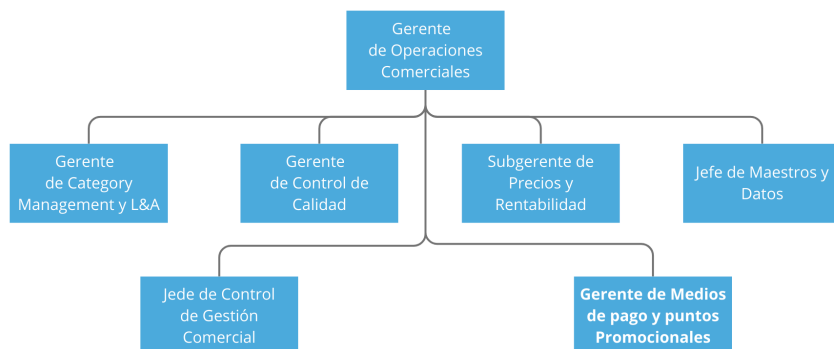
**[Anexo B]** Organigrama gerencia comercial, marketing y venta a distancia de Sodimac Chile. Fuente: Gerencia de personas.

### Gerencia comercial, marketing y Venta a Distancia

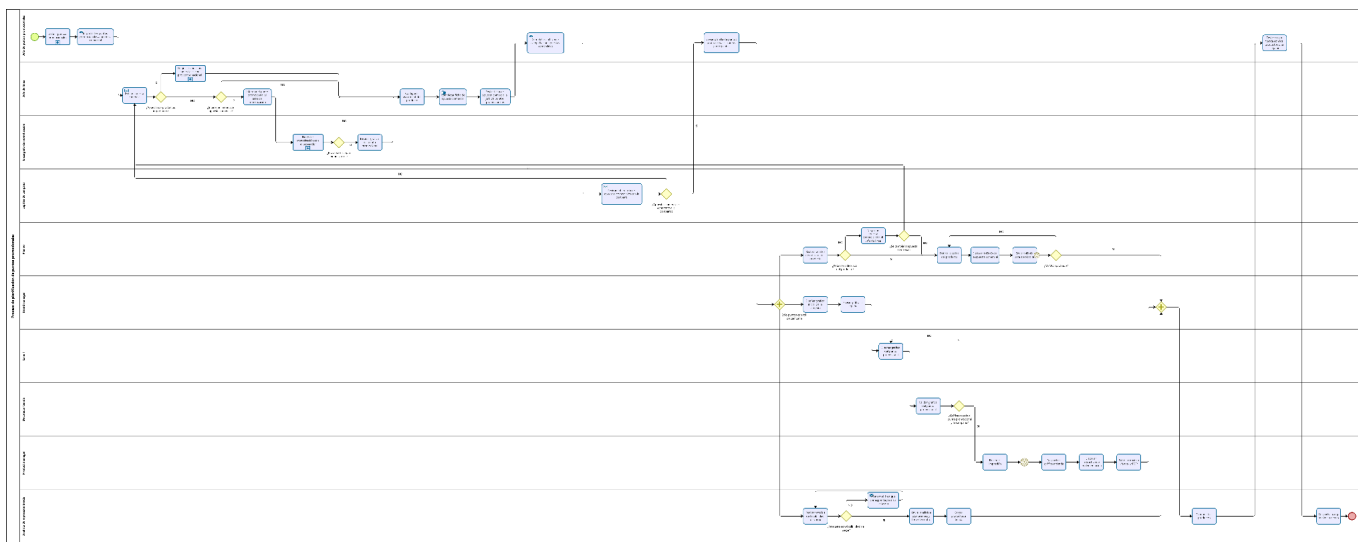


**[Anexo C]** Organigrama gerencia operaciones comerciales de Sodimac Chile. Fuente: Gerencia de personas.

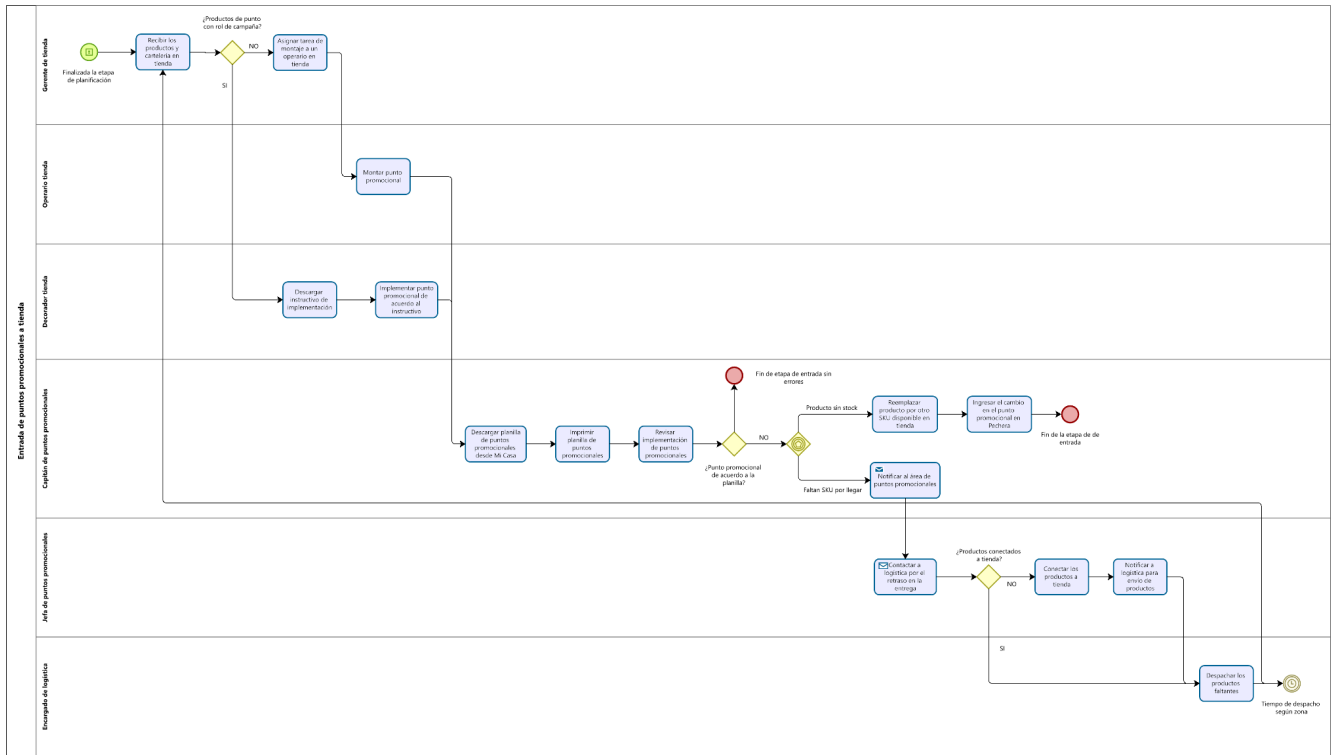
### Gerencia de operaciones comerciales



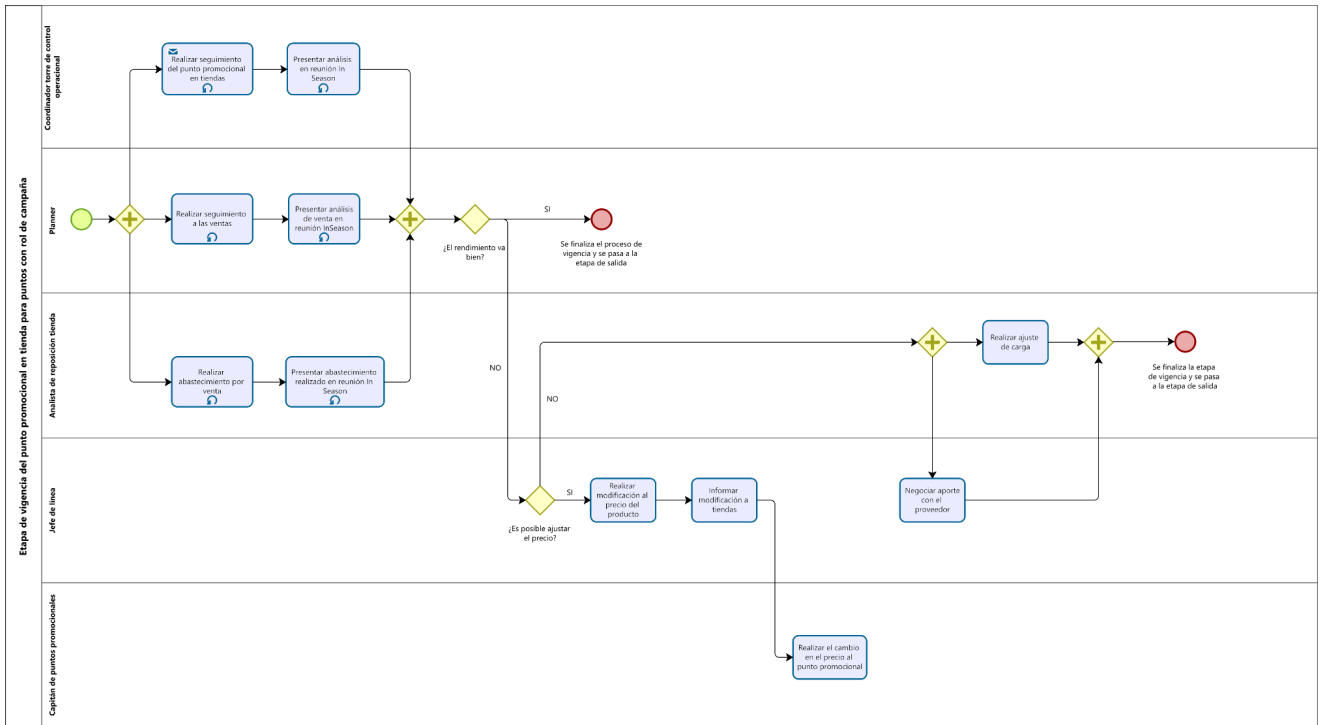
**[Anexo D]** Diseño “as-is” etapa de planificación. Fuente: Elaboración propia.



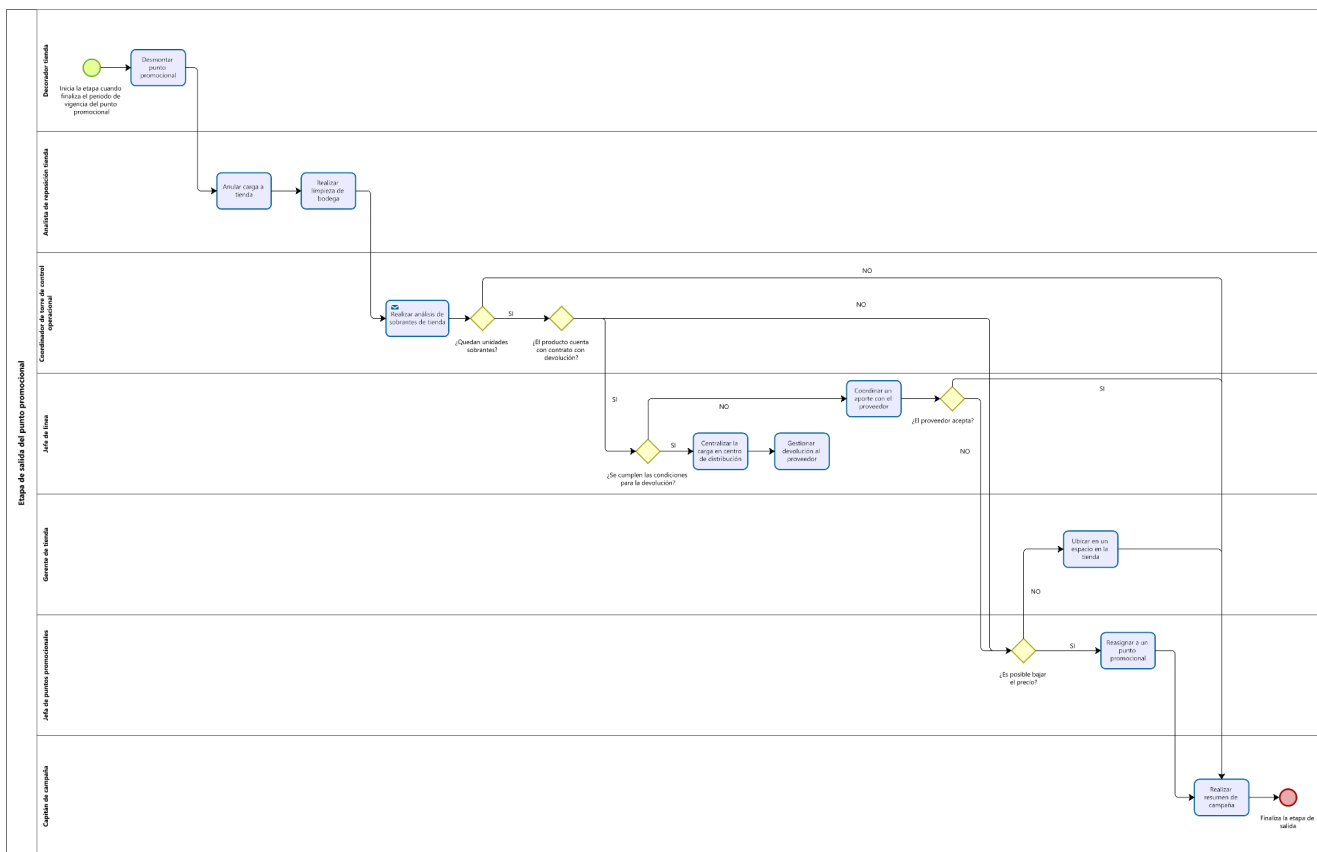
**[Anexo E] Diseño “as-is” etapa de entrada a tienda.**  
 Fuente: Elaboración propia.



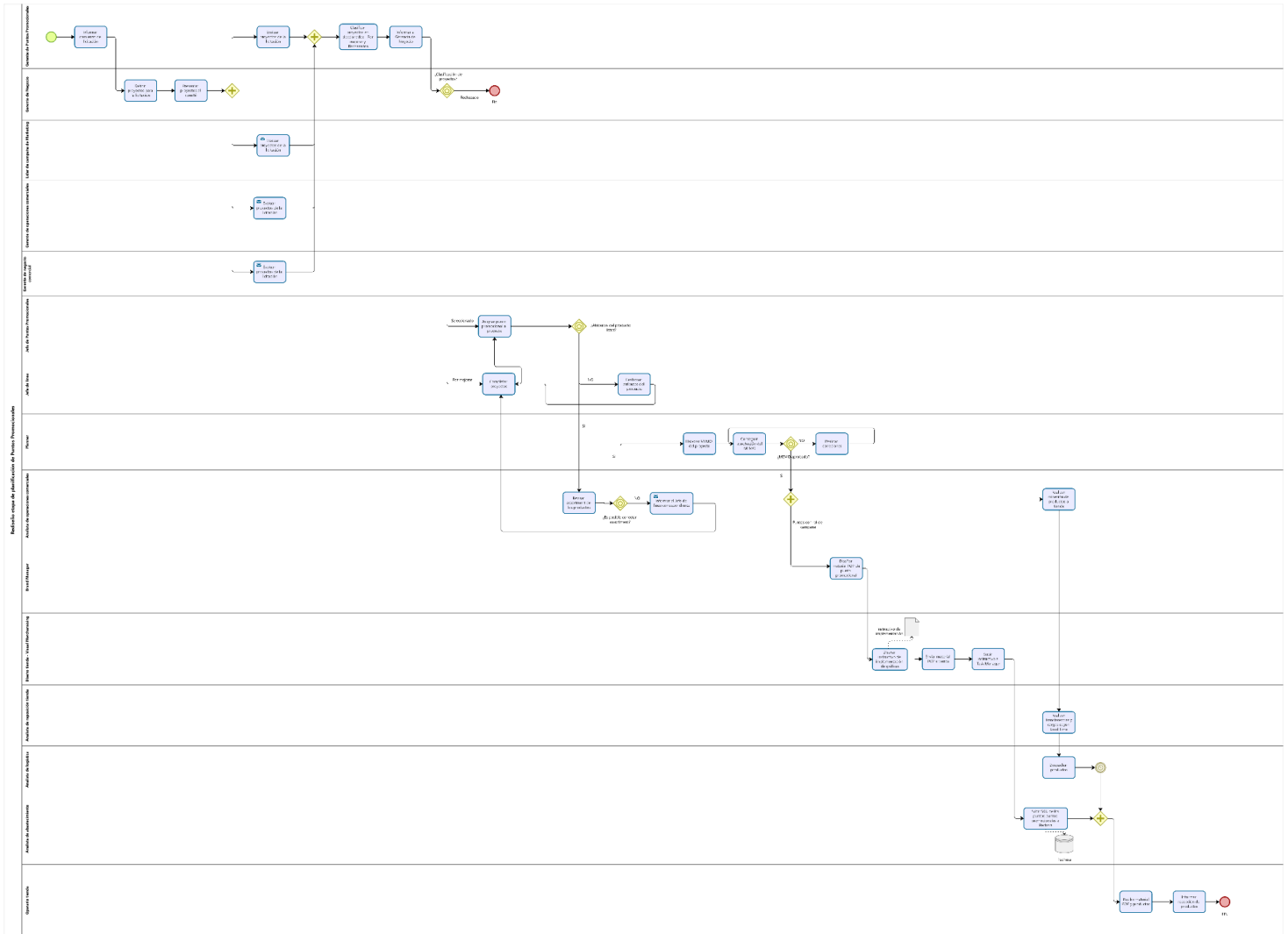
**[Anexo F] Diseño “as-is” etapa de vigencia del punto promocional.**  
 Fuente: Elaboración propia.



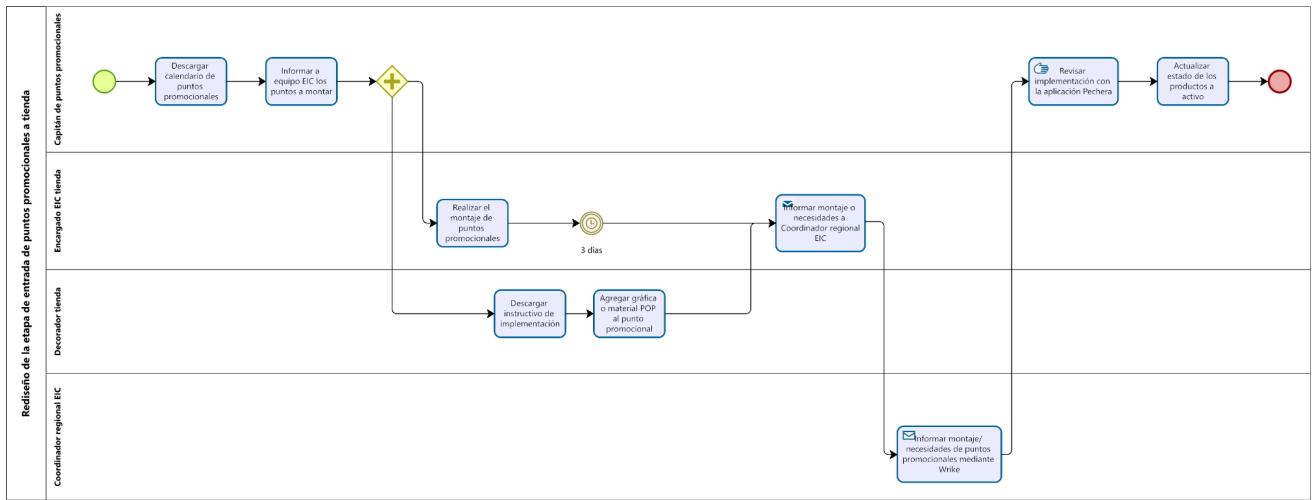
**[Anexo G] Diseño “as-is” etapa de salida del punto promocional.**  
 Fuente: Elaboración propia.



**[Anexo H]** Rediseño de la etapa de planificación del punto promocional.  
Fuente: Elaboración propia.

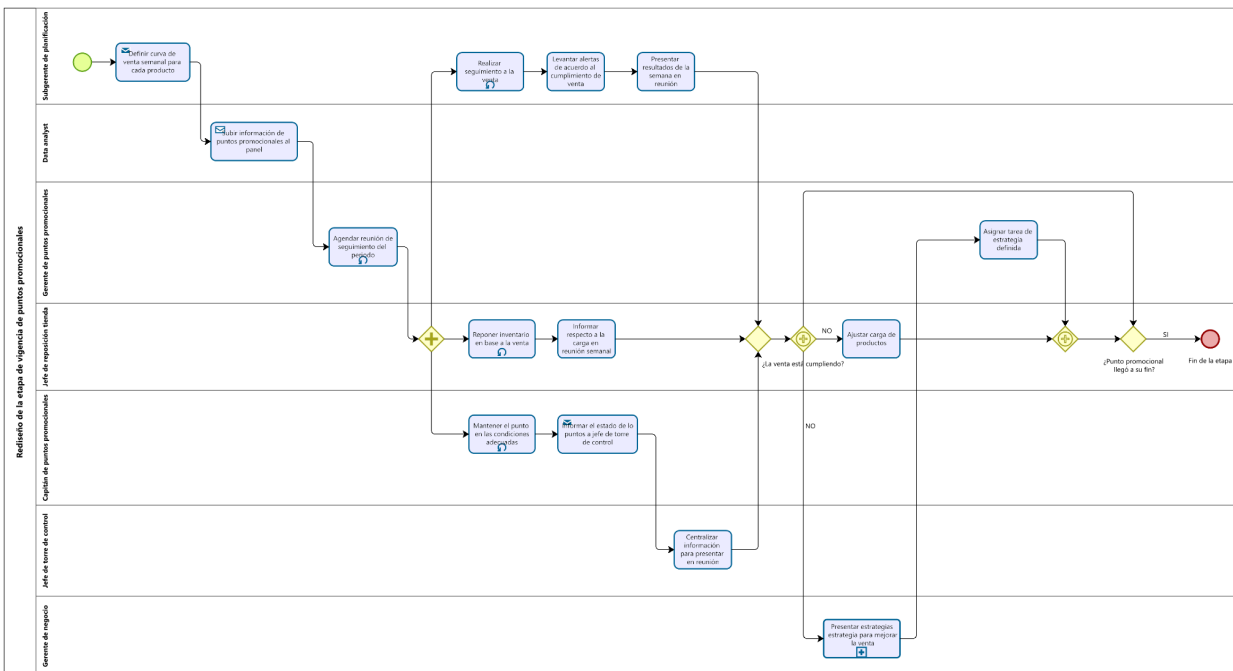


**[Anexo I]** Rediseño de la etapa de entrada de puntos promocionales a tienda.  
 Fuente: Elaboración propia.



Powered by  
 Banyo Modeler

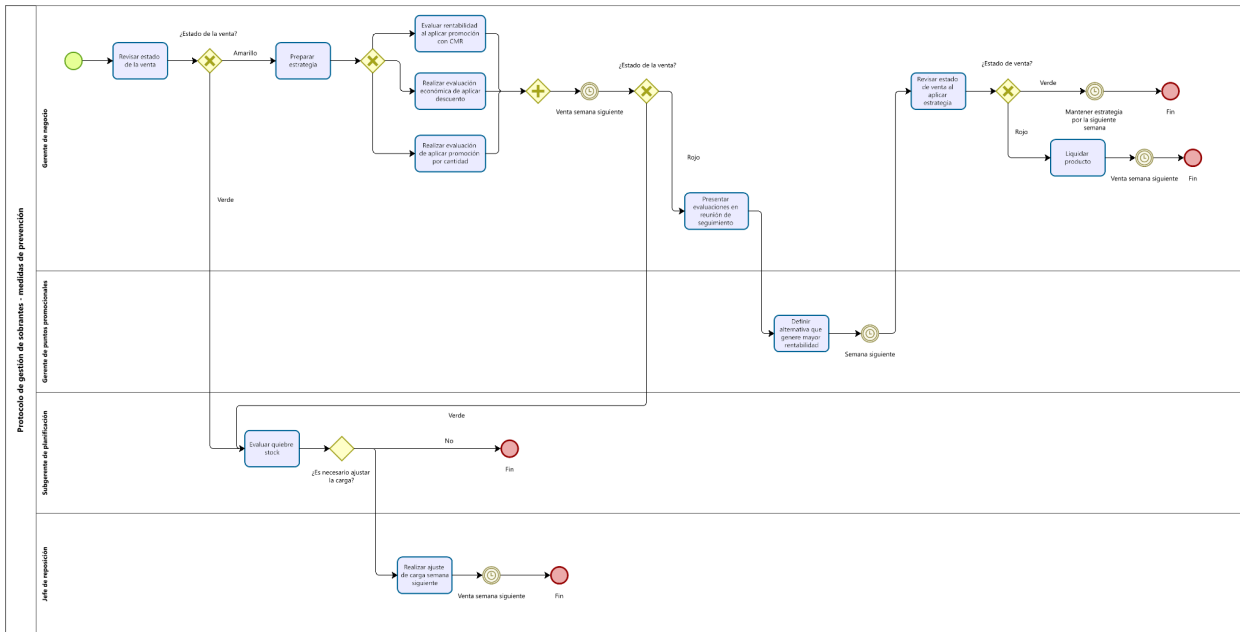
**[Anexo J]** Rediseño de la etapa de vigencia de puntos promocionales en tienda.  
 Fuente: Elaboración propia.



Powered by  
 Banyo Modeler



**[Anexo K] Protocolo de gestión de sobrantes - medidas de prevención.**  
 Fuente: Elaboración propia.



**[Anexo L] Rediseño de la etapa de salida de puntos promocionales en tienda.**  
 Fuente: Elaboración propia.

