



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

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA UN RETAIL ESPECIALISTA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RODRIGO HERNÁN ZIGANTE RODRÍGUEZ

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO PIZARRO TORRES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
LUIS ABURTO LAFOURCADE

SANTIAGO DE CHILE
2015

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA UN RETAIL ESPECIALISTA

El trabajo consiste en llevar adelante un proceso de planificación estratégica para El Especialista con miras al año 2020. El plan estratégico considera la caracterización de la situación actual de la compañía ,desde una perspectiva de estratégica,de empresa familiar y de retail, la precisión de los segmentos de clientes prioritarios y la propuesta de valor para cada segmento, además del análisis, tanto de escenarios, como de diagnóstico para formular las estrategias y finalmente realizar un presupuesto estratégico.

La caracterización de la empresa busca lograr una descripción de El Especialista sobre la situación actual de distintos componentes estratégicos, donde se incluirán: Indicadores económicos, organigrama, gobierno corporativo, clientes y su segmentación, posicionamiento de la marca con los distintos clientes, tiendas, competidores, productos y propuesta de valor.

Posteriormente a esta caracterización se determinará, a manera de hipótesis, los segmentos prioritarios que se atenderán y la propuesta de valor para cada segmento, según las variables tácticas de posicionamiento, formato, localización, mix de productos y cadena de suministros, hipótesis que permitirán realizar un primer acercamiento a la estrategia de El Especialista.

El análisis de escenarios y diagnóstico se realizará desde tres enfoques, el Transversal que apoya a cada negocio, el del negocio Hogar y finalmente el del negocio HORECA, con el fin de servir como insumo a la formulación estratégica.

Con este análisis de escenarios y diagnóstico sumado a la postura estratégica se determinará las acciones que realizará la empresa en el futuro para seguir creando valor, en los tres ejes temáticos nombrados anteriormente, la formulación estratégica responderá las acciones, recursos e indicadores de gestión para llevar todo esto acabo.

La estrategia será formulada como un calce entre el negocio y la perspectiva familiar de la empresa, se utilizará un mapa estratégico para declarar esta estrategia y los objetivos asociados a ella.

Una vez formulada la estrategia de la compañía se procederá a crear un presupuesto estratégico de largo plazo, de acuerdo a las decisiones que se hayan tomado anteriormente, en base a las iniciativas o actividades estratégicas que cumplen con los objetivos declarados.

Al esfuerzo y amor incondicional de mis padres.

Agradecimientos

Este ha sido un largo camino que comienza a llegar a su fin y quiero plasmar aquí mis agradecimientos, a todas las personas que fueron importantes durante la travesía.

Primero a mis padres Marisol y Rodrigo, que con su infinito amor, paciencia y perseverancia, me apoyaron en este camino lleno de momentos de dulce y de agraz, sin perder la fe en mí durante ningún minuto. También a mi hermana Carla, mi abuelo Leo y a mi abuela Viole, que me animaron y cuidaron cuando más los necesité. Por último agradecerle a Lisette, su compañía en el último tramo de este camino.

A mis amigos de la vida, Sergio, Fernanda y Rodrigo que a pesar de haber salido hace ya mucho tiempo nos seguimos juntando seguido. A Pablo, quien casi como un hermano fue el compañero de muchos de los proyectos y aventuras que tuve durante la universidad. A Francisco y Sebastián, quienes durante 4 años de la universidad nos vimos inspirados por el trabajo del profesor Cordaro. A Paola, Francisca, Rodolfo, Felipe y Alejandro por también haber tenido un importante rol en estos seis años. Agregar al equipo Desastrozo, en particular a Alonso, que me apoyó y me enseñó a sacar lo de mejor de mí en segundo año.

Agradecimiento especial también para las personas que me ayudaron durante el desarrollo de mi tesis, a mi profesor guía Claudio Pizarro, quien me dejó enseñanzas más allá de lo académico y por su disposición a ayudarme siempre, a mi profesor co-guía Claudio Orsini, por retroalimentar mi trabajo constantemente y creer en mis capacidades. También al profesor Luis Aburto por la buena disposición, al participar de esta memoria. Finalmente a Javier, Yanxi y Sebastián quienes me ayudaron con su granito de arena en este documento.

A Construyendo Mis Sueños, La Ruta Solar y Prende Beauchef, que contribuyeron activamente en mi formación extracurricular durante mi estadía en la universidad y me dieron la oportunidad de conocer gente maravillosa.

Finalmente y no por ello menos importante, a todos los profesores que me acompañaron en mi pasión por la docencia, Ronald, Pedro, Gonzalo, Andrea, Juan, Jaime y todos los auxiliares, coordinadores y ayudantes, de los cursos en los cuales fui profesor auxiliar.

A todos ustedes, gracias por haber hecho de esto, algo muy especial.

Tabla de contenido

Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. Introducción	1
1.1. Motivación	2
1.2. Objetivo General	4
1.3. Objetivos Específicos	4
2. Metodología	5
2.1. Estudio de la situación actual de la empresa	5
2.2. Definición postura estratégica	5
2.3. Escenarios y diagnóstico	6
2.4. Formulación de la estrategia de negocios y acuerdo familiar	6
2.5. Formulación de presupuesto estratégico	7
3. Alcances y resultados esperados	8
3.1. Alcances	8
3.2. Resultados esperados	8
4. Marco Teórico	10
4.1. Estrategia de Negocios	10
4.2. Gestión del Retail	12
4.3. Empresa Familiar	14
5. Caracterización de la empresa	17
5.1. Historia y estructura societaria del holding	17
5.2. Visión, Misión y Valores	18
5.3. Gobierno corporativo y organigrama	19
5.4. Filosofía de Negocios Familiar	20
5.4.1. Compromiso con la propiedad del negocio en el presente y el futuro	20
5.4.2. Preparación de las futuras generaciones en gestión y liderazgo	20
5.5. Estado de resultados	21
5.6. Clientes	22
5.6.1. Ocasión de Compra	23
5.6.2. Ubicación Segmento Empresas	25
5.6.3. Empresas según tramo de ventas	26

5.7. Mix de Productos	26
5.8. Marcas	29
5.9. Mercado y competidores	29
5.9.1. Mercado relevante	29
5.9.2. Estimación del Tamaño de Mercado	30
5.10. Variables macroeconómicas	32
5.10.1. Producto Interno Bruto	32
5.10.2. Variación del dólar	33
5.10.3. Minería	34
5.11. Comunicación	35
5.12. Canales de venta	36
5.13. Postura estratégica	36
6. Postura estratégica	38
6.1. Clientes	38
6.2. Posicionamiento	38
6.3. Formato	39
6.4. Supply Chain Management	39
6.5. Mix de Productos	39
6.6. Localización	40
7. Diagnóstico y Escenarios	41
7.1. Análisis Transversal de la empresa	41
7.1.1. Fortalezas	41
7.1.2. Oportunidades	44
7.1.3. Debilidades	45
7.1.4. Amenazas	47
7.2. Análisis segmento Hogar	48
7.2.1. Fortalezas	48
7.2.2. Oportunidades	48
7.2.3. Debilidades	49
7.2.4. Amenazas	50
7.3. Análisis segmento Empresa	51
7.3.1. Fortalezas	51
7.3.2. Oportunidades	52
7.3.3. Debilidades	52
7.3.4. Amenazas	53
7.3.5. Conclusión	53
8. Formulación Estratégica	55
8.1. Transversal	58
8.1.1. Generar conocimiento del cliente con enfoque analítico	58
8.1.2. Crear relacionamiento con el cliente	59
8.1.3. Fortalecimiento Marcas Propias	59
8.1.4. Desarrollar la Omnicanalidad	60
8.1.5. Ampliar Cobertura Regional	61
8.2. Hogar	62

8.2.1. Desarrollo de expertise en las variables tácticas en el retail	62
8.2.2. Ofrecer soluciones integrales en mesa y cocina	62
8.3. Empresa	63
8.3.1. Desarrollar Crédito HORECA	63
9. Presupuesto Estratégico	64
9.1. Tamaño de Mercado	64
9.2. Ingresos	65
9.2.1. Estrategia actual	65
9.2.2. E-Commerce	66
9.2.3. Soluciones integrales	66
9.2.4. Tiendas Nuevas	67
9.2.5. Buenas prácticas en retail	67
9.3. Costos	68
9.4. Inversión y retiro familiar	68
10. Conclusiones	69
Bibliografía	71
Anexo A	72
Anexo B	74
Anexo C	76
Anexo D	77

Índice de tablas

5.1. Características transaccionales de los segmentos de clientes.	22
5.2. Características transaccionales del segmento HORECA.	22
6.1. Comunas propuestas para aperturar tiendas y su porcentaje de población ABC1.	40
7.1. Clientes más importantes de La Importadora según ventas.	46
8.1. Ruta de inauguración empresas.	61
9.1. Predicción de ingresos en millones de pesos.	67
9.2. Predicción de costos en millones de pesos.	68
9.3. Predicción de retiro familiar en millones de pesos.	68
A1. Reglas de Asociación de la cadena.	74
A2. Reglas de Asociación del segmento Hogar.	75
A3. Reglas de Asociación del segmento Empresa.	75

Índice de figuras

1.1. Rendimiento sobre el capital de una única estrategia.	2
1.2. Rendimiento sobre el capital ante un cambio en la estrategia.	3
4.1. Ambiente Externo.	11
4.2. Análisis Interno.	12
4.3. Proceso de Planificación Paralela.	15
4.4. Planificación estratégica en un negocio familiar.	16
5.1. Estructura societaria	18
5.2. Organigrama de la organización	19
5.3. Estado de resultados del especialista.	21
5.4. Ocasiones de compra según el número de tickets.	23
5.5. Ocasiones de compra según ventas.	24
5.6. Ventas correspondientes a las Empresas de la Región Metropolitana.	25
5.7. Clientes del retailer según el tramo de ventas para personas jurídicas.	26
5.8. Clasificación de categorías de la Cadena	27
5.9. Clasificación de categorías compradas por el segmento Empresa.	28
5.10. Clasificación de categorías compradas por el segmento Hogar.	28
5.11. Marcas con más presencia en tickets.	29
5.12. Actores relevantes del mercado de Mesa y Cocina.	30
5.13. Importaciones CIF para el mercado de Mesa y Cocina.	31
5.14. Ubicación geográfica de los distintos actores	32
5.15. PIB por sector económico y Consumo de Bienes Durables.	33
5.16. Dólar Observado 2014.	34
5.17. Dólar Observado 2014.	35
5.18. Ventas por Canal	36
5.19. Mapa Estratégico Actual de la Compañía	37
7.1. Margas según su clasificación de No exclusivas, Representadas y Propias	42
7.2. Crecimiento de Ventas B2C en el eCommerce.	44
7.3. Frecuencia de compra de clientes.	53
8.1. Mapa Estratégico Propuesto para la Compañía.	56
8.2. Indicadores Clave y Metas de Objetivos Estratégicos.	57
9.1. Estimación Tamaño de Mercado Mesa y Cocina.	65
9.2. Estimación Ventas El Especialista.	66

A1. Clasificación de categorías Las Tranqueras.	78
A2. Clasificación de categorías Plaza Egaña.	78
A3. Clasificación de categorías San Diego.	79
A4. Clasificación de categorías ventas en terreno.	79

Capítulo 1

Introducción

Actualmente el mundo es vertiginoso, cambios drásticos en los paradigmas que la humanidad daba por sentado están siendo reemplazados. Las empresas que compiten día a día no se ven exentas de esta realidad, ven como día a día sus clientes cambian sus preferencias, aparecen tecnologías que antes no existían, la entrada en escena de nuevos competidores, inestabilidad económica y política entre otros [2].

El mundo del retail no es ajeno a ello, siendo una industria mucho más compleja y cambiante que antes, donde se verán tecnologías más avanzadas, nuevos gustos en los clientes y cambios en los canales de distribución con una preferencia al retail especialista, para poder así ajustarse a las necesidades cambiantes de sus clientes que están demandando cada vez productos más especializados en un aumento de sus exigencias de cara a los retailer [28].

En Chile se tiene un mercado atomizado respecto al retail de cocina, según reconoce la gerencia de esta empresa ya que la mayoría de los especialistas en cocina tienden a ser similares y no se encuentran grandes diferencias en sus ventas, ninguno de estos se está haciendo cargo de esta oportunidad de negocios lo que permite una gran posibilidad para generar valor y hacerse responsable de las necesidades de este segmento de clientes creciente en Chile en el último tiempo [26]

En particular este trabajo será realizado en el retail especialista en artículos de cocina y mesa El Especialista, empresa chilena fundada el año 1953 y que actualmente es liderada por la segunda generación de la familia Pérez contando con un gerente general externo a la familia, quien lidera este retail especialista con actualmente tres tiendas y más de 70 colaboradores.

El Especialista como unidad de negocios, posee un nivel de ventas cercano a los 20 millones de dólares anuales los cuales en un 86 % se deben a ventas realizadas a Empresas y en un 14 % a Hogares. Las utilidades antes de impuesto de este negocio representan el 18 % de las ventas, posterior a la carga impositiva, un 30 % es retirado por los socios y el 70 % restante es reinvertido en la misma empresa.

Dado los antecedentes anteriores, de escenarios cambiantes para las empresas, en particular El Especialista, es que se hace necesario generar un plan de acción para este futuro

incierto, entendiendo todas las variables que afectan el negocio y las distintas estrategias que podrán ser tomadas ante eventuales escenarios en el futuro para alcanzar los objetivos de la empresa.

1.1. Motivación

El trabajo de memoria consistirá en la realización de una planificación estratégica para este retail especialista en la categoría cocina, para determinar la estrategia de El Especialista con miras al año 2020 que busca crecer como compañía y para lograr ello la definición estratégica es importante, los socios de El Especialista son personas adversas al riesgo, por lo que ven este trabajo un primer acercamiento a la definición estratégica de manera poco costosa.

Debido a estas motivaciones y los cambios constantes en el mercado, es que nace la necesidad de diferenciación por parte de las empresas para así agregar un valor único a sus clientes, haciendo esto de manera eficiente. Por ello es que la planificación estratégica será fundamental en estos desafíos para conducir el camino de la organización [2].

La importancia de la planificación estratégica reside en que se ha comprobado que los rendimientos sobre el capital de las empresas, siguen un proceso que tiene reversión a la media y que son asintóticos [29], por ellos es de vital importancia estar periódicamente realizando una planificación estratégica con tal de crear o mantener la ventaja competitiva que es fuente de rentabilidad para la empresa y así obtener rendimientos sobre el promedio de la industria de manera constante. Podría verse entonces que el rendimiento sobre el capital de una empresa que no modifica su estrategia es de la siguiente forma:

Fuente: Elaboración Propia.

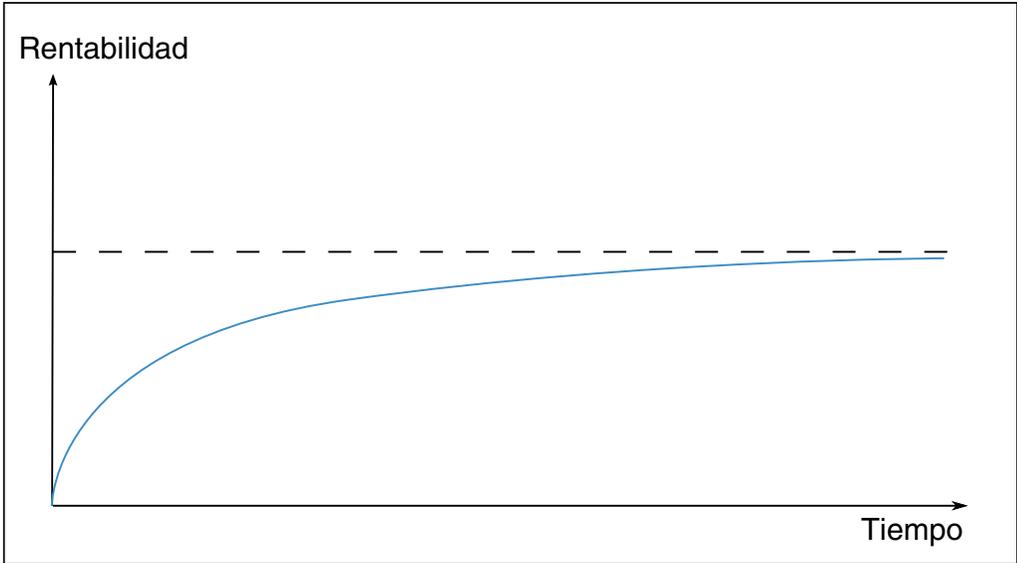


Figura 1.1: Rendimiento sobre el capital de una única estrategia.

Este trabajo buscará en una primera etapa contextualizar la situación actual de El Espe-

cialista, para entender la situación en la cual estará inmersa la estrategia, posteriormente se definirá una postura estratégica propuesta con el fin de que esta sirva como una primera hipótesis a testear, en base a eso se realizará un análisis de las variables endógenas y exógenas que afectan a la empresa para poder entender que combinación de recursos y capacidades que serán competencias centrales fuentes de ventaja competitiva. Posteriormente con el directorio y la administración se formulará la estrategia de la empresa asegurando el compromiso familiar en el proceso para finalmente crear un presupuesto que posibilite el desarrollo de dicha estrategia, la cual va alineada con los valores y visión de la familia Pérez.

En cambio una empresa que realiza una planificación estratégica constante y va generando estrategias hacia el futuro podrá optar a un rendimiento sobre el capital de la siguiente forma:

Fuente: Elaboración Propia.

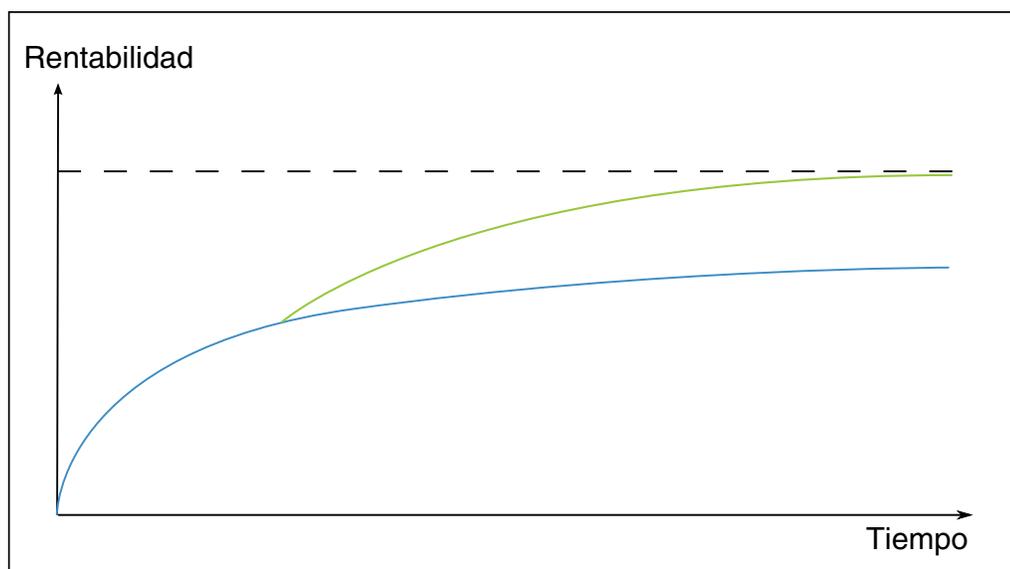


Figura 1.2: Rendimiento sobre el capital ante un cambio en la estrategia.

Por consiguiente estar revisando la estrategia y realizando una planificación para ella periódicamente se agregará valor a la empresa y sus socios, para así obtener una rentabilidad de las estrategias antes que estas lleguen a su valor asintótico de manera continua en el tiempo.

1.2. Objetivo General

El Objetivo General del trabajo realizado es el siguiente:

“Formular una estrategia de negocios para un retail especialista”

1.3. Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

- Caracterizar y contextualizar situación actual de la empresa familiar.
- Definir postura estratégica de la empresa.
- Identificar competencias centrales y entorno externo.
- Formular la estrategia del negocio.
- Formular presupuesto de largo plazo.

Capítulo 2

Metodología

La metodología que se utilizará para abordar el problema y así realizar la Planificación estratégica de este retail especialista es la siguiente:

2.1. Estudio de la situación actual de la empresa

La caracterización de la empresa buscará describir de manera robusta al retail especialista en materia de sus clientes, posicionamiento, mix de productos, formato de tienda, localización, para así dar paso a la determinación de su propuesta de valor actual, la que incluye una combinación de las variables tácticas que posteriormente se contrastarán con sus competidores. Finalmente en esta etapa se caracterizará la plana administrativa de la empresa y su gobierno corporativo en el contexto de una empresa familiar. Para desarrollar esta etapa se realizará un análisis de la información transaccional de la empresa correspondiente a los períodos Enero 2012 y Septiembre 2014, finalmente se realizarán entrevistas con los directivos de la empresa y los vendedores además de visitas en terreno a las tienda y la de sus competidores, lo que permitirá entender cómo está funcionando actualmente la estrategia del retailer.

2.2. Definición postura estratégica

En esta etapa se procederá a levantar una primera hipótesis de cuáles son los clientes con los cuales se relaciona la empresa y posteriormente se revisará la propuesta de valor que se les está ofreciendo a ellos, a través de los productos que se le ofrecen, la comunicación que se tiene con ellos y el canal por el cual son atendidos. El fin de esto será poder plantear en una primera instancia si esta definición tiene sentido con lo observado en la etapa anterior y por otro lado poder tener un primer acercamiento a la cual será la propuesta final.

2.3. Escenarios y diagnóstico

En esta etapa se buscará analizar las variables endógenas y exógenas que afectan al retail especialista, puesto que las primeras darán pie a la detección de las competencias centrales de la empresa las cuales serán analizadas para ver cuál de ellas pueden ser fuente de ventaja competitiva, en cambio la segunda variable permitirá entender el entorno en el cual está inmerso la empresa. Las variables exógenas que se analizarán son: La posibilidad de nuevos entrantes, la relación con los proveedores, la relación con los clientes, la amenaza de sustitutos para las marcas propias de El Especialista y la rivalidad existente en este mercado, por otro lado las variables endógenas a analizar son: Los Puntos de Venta, sistemas de gestión, el grupo humano, la cadena de suministros y la marca entre otros. Una vez se logre detectar los recursos y capacidades, se podrán identificar una combinación valiosa, rara, inimitable e inmersa en la organización que será fuente de ventaja competitiva en la empresa y por ende de rentabilidades sobre el promedio de la industria relevante.

2.4. Formulación de la estrategia de negocios y acuerdo familiar

En esta etapa se busca determinar las acciones que realizará la empresa en el futuro para seguir creando valor, para ello se definirá el propósito de la organización, sus aspiraciones, en que segmento de clientes se trabajará, cuál será la propuesta de valor, los objetivos estratégicos, las metas e indicadores de gestión. Para desarrollar esta etapa se trabajará sobre la estrategia de negocios del retail especialista y se unirá de manera paralela los valores de familia, su filosofía sobre el rol de El Especialista en la familia y la visión que tienen de ellos en este negocio, entendiendo que esperan que el negocio les devuelva y en que ellos pueden contribuir. La estrategia será trabajada sobre un mapa estratégico, para declararla y asignarle los objetivos asociados a ella. Con la estrategia formulada se podrá ver qué acciones tomará el retailer en el futuro ante los distintos escenarios posibles y cómo esas acciones se medirán para analizar su cumplimiento en el futuro. Por un lado se buscará sortear las amenazas, eliminar las debilidades, utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. Con todo esto se podrá determinar finalmente si se busca lograr entregar el mejor producto, un servicio integral al cliente o se puede lograr una consolidación del sistema, esto a través de conectar con el cliente, para formalizar un lazo con este y elevar sus costos de cambio mientras se crean barreras de entrada para nuevos competidores o aquellos que estén buscando arrebatarse a los clientes de este especialista.

2.5. Formulación de presupuesto estratégico

Una vez formulada la estrategia de la compañía se procederá a crear un presupuesto estratégico de largo plazo, de acuerdo a las decisiones estratégicas tomadas anteriormente, para ello en base a las iniciativas estratégicas que cumplen con los objetivos declarados. Para desarrollar esta etapa se tomarán todos los objetivos estratégicos, se les asignará una iniciativa y se realizará el presupuesto teniendo las restricciones presupuestarias de la empresa en conjunto con sus proyecciones de flujos monetarios en el futuro.

Capítulo 3

Alcances y resultados esperados

3.1. Alcances

1. Se realizará una planificación estratégica de El Especialista.
2. La propuesta estratégica llevará adjunta, un set de iniciativas las cuales se harán cargo del cumplimiento de los objetivos propuestos, se les asignará un presupuesto y a cada objetivo se le otorgará un indicador de rendimiento.
3. La definición estratégica será realizada por los directores, socios y administrativos mas no por el estudiante, puesto que ellos deben ser quienes definan el rumbo de El Especialista mientras el estudiante facilite el proceso con una metodología y tiempo de trabajo.
4. La implementación, ejecución, medición o testeo de la estrategia no será parte de este trabajo de memoria, esta fase de la planificación requiere mayor tiempo y por tanto no alcanza a ser abarcado durante el período de memoria.

3.2. Resultados esperados

1. Caracterizar los aspectos más importantes de la estrategia actual de El Especialista para generar un punto de partida.
2. Validación de las hipótesis respecto a los clientes y la propuesta de valor de El Especialista.
3. Generar una combinación de recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.
4. Guiar la planificación de una estrategia coherente a las variables exógenas y las ventajas

competitivas de El Especialista.

5. Hacer posible la ejecución de esta estrategia a través de la designación del Stratex para su futura implementación.

Capítulo 4

Marco Teórico

El trabajo desarrollado en esta memoria utilizará como base la unión de 3 temáticas distintas, por un lado la Estrategia de Negocios, la Gestión del Retail y finalmente la planificación estratégica de una Empresa Familiar. El desafío de una planificación estratégica está en alinear los valores familiares, su compromiso, visión y plan de continuidad en el tiempo con un plan estratégico que se adapte al negocio entendiendo además el ajuste de la estrategia con las variables tácticas del retail.

4.1. Estrategia de Negocios

La definición de estrategia según los autores Ken Favaro, Kasturi Rangan y Evan Hirsh [21] es la siguiente:

“Es el resultado de las elecciones que los ejecutivos hacen, en materia de dónde jugar y cómo ganar, con el fin de maximizar el valor de largo plazo.”

“*Dónde jugar*” hace referencia al mercado objetivo en términos del consumidor, por ejemplo el canal por el cual compra, por sus características demográficas, los artículos que compra y las necesidades que deben ser cubiertas.

“*Cómo ganar*” especifica la propuesta de valor la cual distinguirá al negocio a los ojos del consumidor, en conjunto con las capacidades y recursos que le darán una ventaja competitiva en transmitir y ejecutar dicha propuesta de valor. La propuesta de valor puede ser entendida según Osterwalder [24] como el conjunto de productos y servicios que crean valor para el cliente y las capacidades como un conjunto de recursos o inputs que realizan una tarea de manera integrada [13].

Y finalmente “*Maximizar el valor de largo plazo*” significa que cuando se está ante decisiones mutuamente excluyentes debe ser elegida entonces la que reporte mayor valor económico a la compañía, considerando el crecimiento y la rentabilidad, el valor en el corto y largo plazo y la comparativa entre riesgo y beneficio. Estas decisiones deben ser acordes con la Misión

de la Empresa, lo que actualmente es, y la Visión, su aspiración de deber ser.

Estas decisiones, que buscan lograr retornos sobre el promedio de la industria, tienen como inputs el ambiente interno y el entorno externo de la organización. Un cuadro resumen de lo que implica el entorno externo es el expuesto a continuación [13]:

Fuente: Strategic Management, M. Hitt, I. Duane y R. Joskisson.

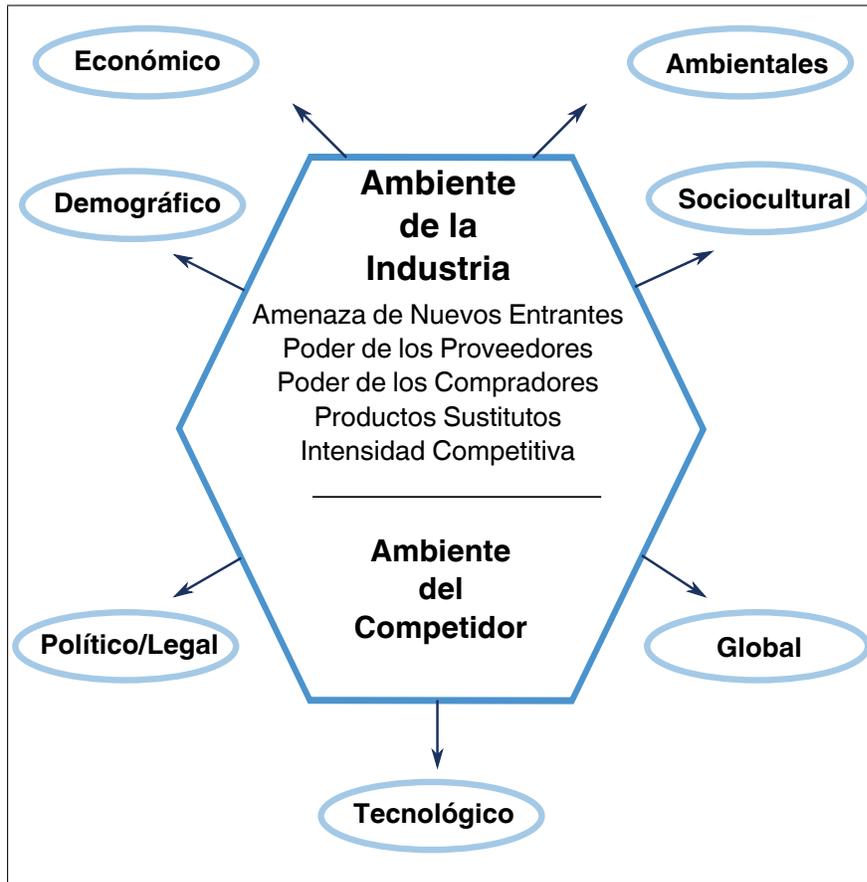


Figura 4.1: Ambiente Externo.

Dentro de lo referido al análisis interno de la organización este debe comenzar una revisión de los recursos de la empresa, concepto definido anteriormente y que se le agrega la distinción de tangibles, es decir pueden ser observados y cuantificados y los intangibles activos más difícil de imitar pues está ligado fuertemente a una empresa y no es observable de manera física. Posteriormente una vez la empresa logra hacer interactuar estos recursos de manera combinada con un fin en común lograrán la ya antes mencionada capacidad. Una vez se combinan capacidades que logran una ventaja competitiva para la empresa, es decir se ve traducido en un retorno por sobre el promedio de la industria entonces se estará en presencia de una competencia central del negocio, para ello las capacidades deben ser: Raras, valiosas, difíciles de imitar y no sustituibles para generar una ventaja competitiva en el largo plazo, entendiéndose por ello retornos sobre el promedio de la industria. De manera esquemática lo anterior puede ser visto de la siguiente forma:

Fuente: Strategic Management, M. Hitt, I. Duane y R. Joskisson.

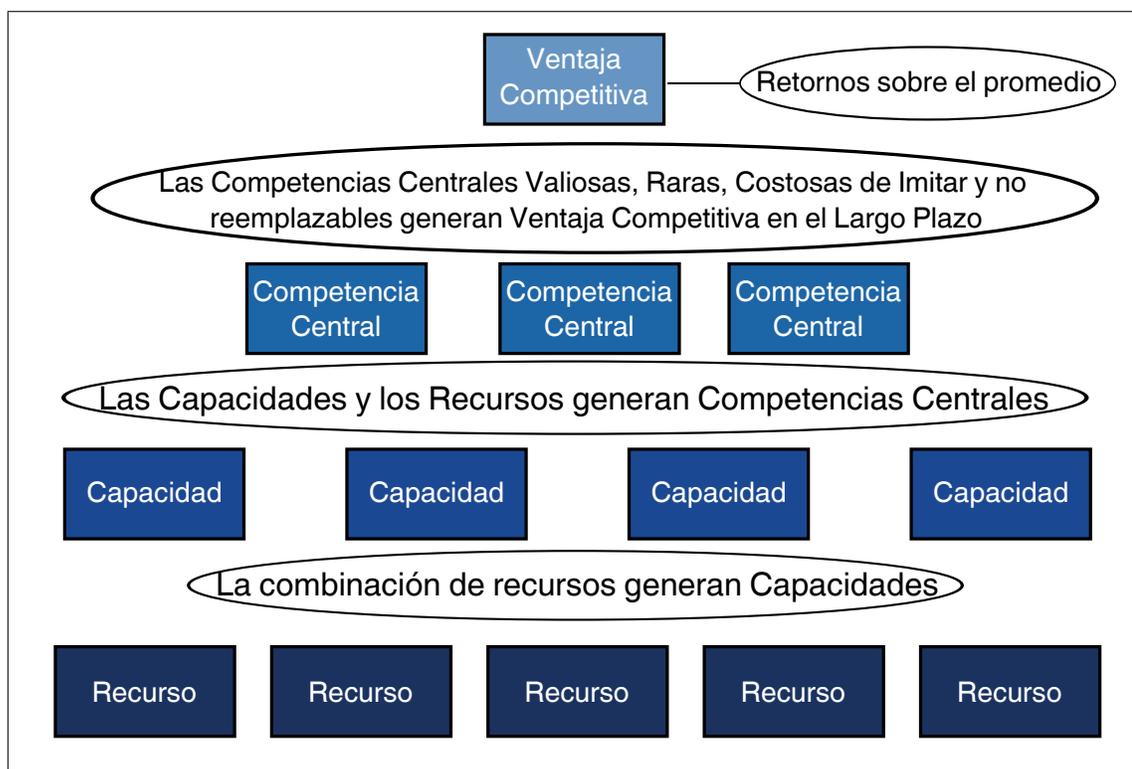


Figura 4.2: Análisis Interno.

Una vez listo el análisis interno y el análisis externo, el ejecutivo puede realizar la planificación estratégica para su empresa, la cual puede ser comunicada a los demás colaboradores a través de un mapa estratégico, que es una representación gráfica desde cuatro perspectivas de los distintos objetivos estratégicos ordenados según causa y efecto, las cuatro perspectivas son [2]:

- Perspectiva financiera: Serie de objetivos que se refieren a la rentabilidad de la empresa y como la implementación de la estrategia está ayuda a aumentar las utilidades.
- Perspectiva del cliente: Identifica a los clientes que serán atendidos y métricas asociadas al desempeño de la empresa que ellos verán reflejados.
- Perspectiva interna: Define los objetivos que deben cumplirse de manera interna a la empresa para poder cumplir con las perspectivas anteriores.
- Perspectiva de aprendizaje: Se refiere a lo que la empresa debe saber o aprender para poder tener los objetivos internos cumplidos.

4.2. Gestión del Retail

La industria del retail es definida [18] como las compañías que principalmente se dedican a la compra de productos de otras organizaciones, con el objetivo de vender este bien al

consumidor final y con la entrega de servicios complementarios durante la transacción. El proceso de retailing es el paso final en la Cadena de Valor, los retailers se orientan a vender mercadería en pequeñas cantidades al público general. Los servicios comúnmente ofrecidos incluyen transporte, almacenaje de stock que asegure su disponibilidad en el punto de venta. El proceso también significa la elección de estos productos que serán ofrecidos al consumidor final, con consejos al momento de la compra y atención post venta. Estos autores distinguen los siguientes tipos de retailers, los cuales clasifica según el surtido y la variedad que ofrecen, el primero es el número de productos que tiene la tienda y el segundo el número de categorías o de grupo de producto:

Estos autores distinguen los siguientes tipos de retailers, los cuales clasifica según el surtido y la variedad que ofrecen, el primero es el número de productos que tiene la tienda y el segundo el número de categorías o de grupo de producto:

- Tiendas de Conveniencia: Tienen un surtido y una variedad bajas, ya que lo que busca es permitir a sus clientes realizar compras rápidas limitando el número de opciones que tiene, además debido a que su propuesta de valor se centra en el tiempo para el consumidor este tipo de tienda cobra precios más altos.
- Tiendas por Departamento: Al contrario que las tiendas de conveniencia, las tiendas por departamento tienen un amplio surtido y una amplia variedad, además este tipo de tiendas tiene su tienda distribuida en distintos departamentos para cada tipo de categoría.
- Tiendas de descuento: Se caracterizan por sus bajos precios y amplio surtido pero con un bajo nivel de servicio.
- Especialistas: Manejan un número limitado de productos y categorías que son complementarias entre si complementadas con un gran servicio. Estas tiendas ofrecen baja variedad pero alto surtido.

Los distintos retailers deben asignarle roles a cada categoría dentro de su portafolio una vez tienen definido el formato con el cual entregarán su propuesta de valor, los roles de cada una de estas categorías son los siguientes [25]:

- Categoría de Destino: Este tipo de categorías son en las que el retailer es primera elección en la cabeza del consumidor y se definen por ser las que tienen mayor presencia en tickets.
- Categoría Preferente: Idéntica a la categoría anterior pero asociada al Shopper Preferente, o al tipo de cliente el cual genera el mayor tráfico en la empresa, reflejado por el número de tickets. Esto con el fin de caracterizar el shopper más importante.
- Categoría de Rutina: Estas categorías son en las cuales los retailers se ven forzados a ser más competitivos y se ven más expuestos a la influencia de la competencia.
- Categoría de Conveniencia: Ayudan a reforzar la imagen del retailer para ser un punto de parada única en la ocasión de compra complementando a las categorías donde estás más fuerte. También representan las compras compulsivas que realiza el Shopper.
- Categoría Estacional: Compras no predeterminadas o que buscan agregar valor competitivo en cierta época dentro del año y juega un rol secundario en el flujo de caja o el margen.

El concepto propuesta de valor en retail debe ser definido nuevamente, para ello se con-

sidera el Pentágono D'Andrea quien identifica cinco componentes a la hora de determinar la propuesta de valor en un retailer [7].

- Formato: Esta decisión hace referencia al tamaño que elegirá el retailer en su tienda.
- Localización: Esta decisión, también ligada a la tienda, es sobre el lugar físico que tendrá.
- Valor: El retail también debe decidir si focalizará sus esfuerzos en una estrategia genérica en precios o en entregar calidad a sus clientes.
- Mix: El número de productos y categorías que se le entregará al consumidor, también sobre si estos productos serán marcas propias, exclusivas o fuertes dentro del mix.
- Posicionamiento: Percepción de los clientes acerca del retailer en sus distintas variables tácticas en relación a la competencia.
- Supply Chain Management: Etapas y tiempo de respuesta para movilizar los inventarios desde los proveedores hasta la góndola en el punto de venta.

4.3. Empresa Familiar

Una empresa familiar es aquella en la que los controladores pertenecen a un mismo núcleo familiar e influyen de manera activa en el desarrollo de la empresa a través de decisiones de índole estratégico [22].

La complejidad de este tipo de negocios está en lograr equilibrar los aspectos empresariales con las necesidades familiares, ya que el trabajo en familia genera una instancia más de contacto y por ende aumenta las posibilidades de un conflicto. Dentro de los elementos que deben resolver estas empresas están: La cultura empresarial, el control de la empresa, la carrera profesional de los familiares en la empresa, el capital y los conflictos familiares [19].

Los mismos autores, Randel Carlock y John Ward, identifican que este tipo de empresas requiere adaptar la planificación estratégica considerando el elemento familiar, por lo que crean el Proceso de Planificación Paralela, explicado en el siguiente esquema:

Fuente: Strategic Planning for the Family Business, Randel Carlock y John Ward.

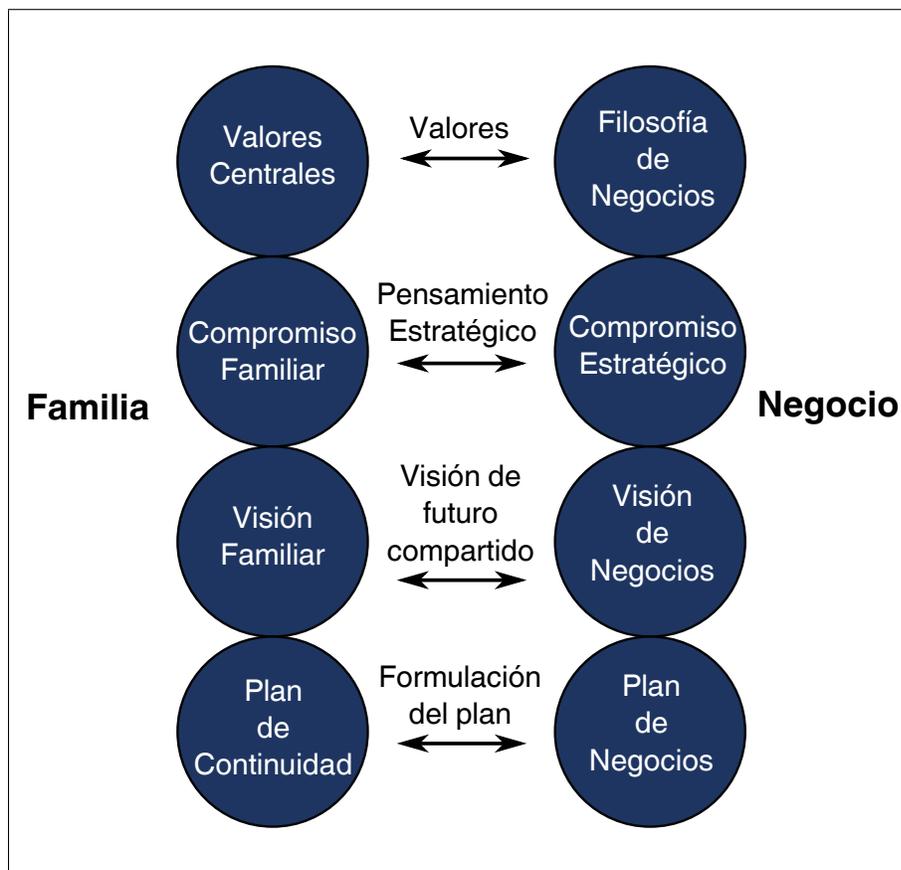


Figura 4.3: Proceso de Planificación Paralela.

De la misma figura se desprende que el Gobierno Corporativo de una empresa tradicional, que es el conjunto de mecanismos usados para manejar las relaciones entre los distintos grupos de interés y determinar la dirección estratégica de la empresa [13], o sólo está constituido por un Directorio, pues al estar una familia involucrada en la gestión de la empresa debe constituirse el Consejo Familiar, una entidad de gobernación que tiene como objetivo velar por los intereses de la familia dentro de la empresa, haciéndose cargo de todas las situaciones donde se ven involucrado el negocio y la familia [19].

El Consejo Familiar tiene como labor la generación del Protocolo Familiar y de velar por su cumplimiento en instancias de conflicto familiares, este último documento deja por sentado los principios de la relación entre la familia con el negocio y entre familiares.

Finalmente en consideración de la arista familiar, el proceso de planificación estratégica debe seguir un proceso de la siguiente forma [19]:

Fuente: Strategic Planning for the Family Business, Randel Carlock y John Ward.

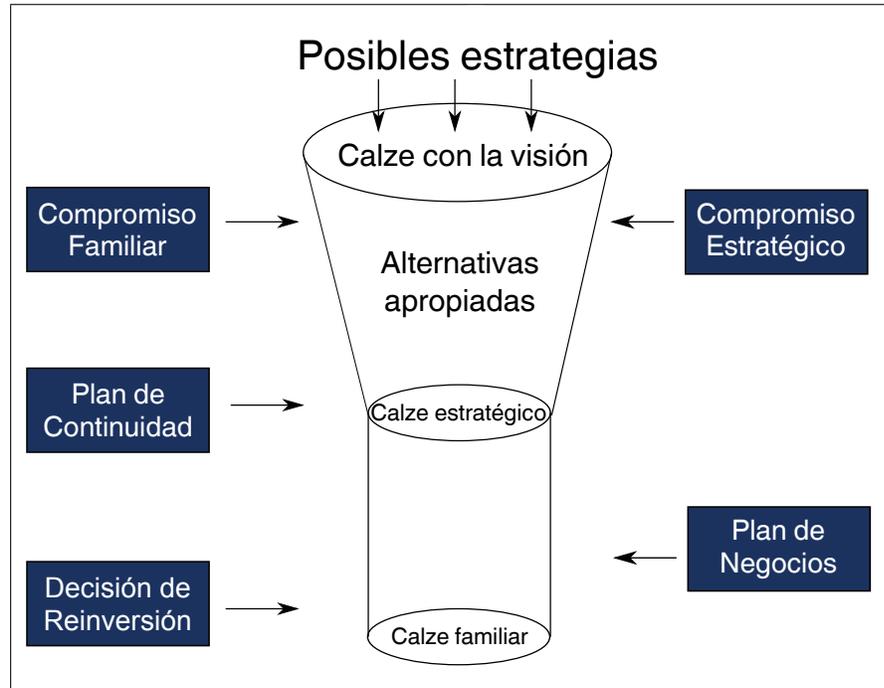


Figura 4.4: Planificación estratégica en un negocio familiar.

Capítulo 5

Caracterización de la empresa

5.1. Historia y estructura societaria del holding

En 1910 abre sus puertas la Ferretería El Especialista, ubicada en 10 de Julio con San Diego y contando dentro de sus filas como empleado al padre de José Pérez González, quien con el paso del tiempo se transformaría en el propietario de la ferretería.

Posteriormente en el año 1934 José Pérez González comienza a trabajar en la ferretería de su padre, del cual se separa para fundar la tienda de menaje El Especialista, el 13 de junio de 1953 ubicada en San Diego con Copiapó. No pudo fundar una ferretería, debido a que en ese tiempo era necesario tener una patente en el rubro y particularmente para ferretería no se encontraban disponibles. Luego de un tiempo, su fundador vio en este mercado una gran oportunidad de negocios, la competencia era casi nula y sólo existían tres fábricas a nivel nacional por lo que la estrategia adoptada en los inicios fue la diferenciación, a través de pintar o pegar stickers a los productos.

En los años 70 comienza en Chile el éxito de Porcelanas Florencia, siendo un producto fuertemente demandado en las tiendas por departamento pero que sólo se podía obtener a través de un juego y no sus piezas por separado. El Especialista identifica esta oportunidad de negocios, convirtiéndose en el único comercio que vendía cada elemento de vajilla por separado y transformando esto en una ventaja por varios años. Ante la apertura comercial la familia toma dos decisiones estratégicas con un impacto que hasta el día de hoy perdura, la primera fue obtener la representación exclusiva de la marca francesa Arc Internacional, que en ese momento era el productor más grande cristalería y vajilla en el mundo, seguido de la inauguración de su Importadora, empresa que hasta el día de hoy vende artículos de cocina en grandes volúmenes las grandes tiendas del retail en Chile.

Actualmente, la empresa es dirigida por la segunda generación de la familia y se ha convertido en un retail especialista en Mesa y Cocina con tres tiendas ubicadas en San Diego (222 m²), Las Tranqueras (321 m²) y en Plaza Egaña (150 m²). Tiene un mix de productos de 8.000 SKU aproximadamente, agrupados en 120 Sub Familias lo que lo posiciona como el referente en esta categoría. La estructura societaria de la empresa familiar es la siguiente:

Fuente: Elaboración propia.

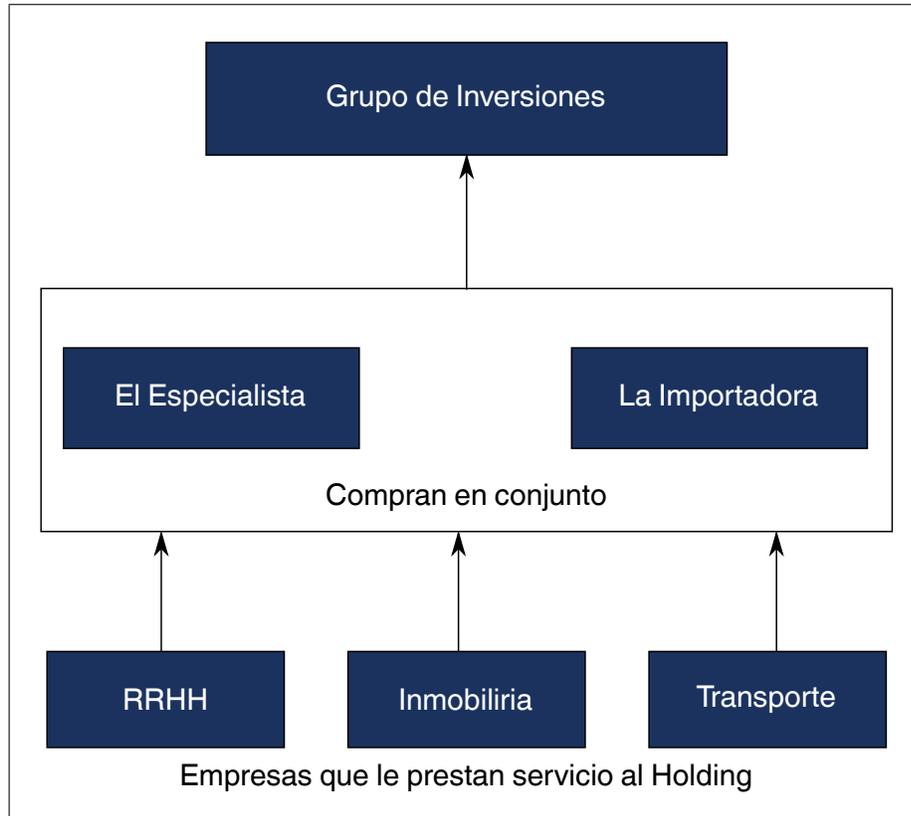


Figura 5.1: Estructura societaria

5.2. Visión, Misión y Valores

Los Valores de El Especialista reflejan fielmente los cuales poseen la familia en su diario vivir, estos son: Austeridad, Ambición, Apertura, Tradición, Profesionalismo e Innovación. Siendo de los más importantes la Austeridad, que busca plasmar que la filosofía será procurar la estabilidad del negocio por sobre el retiro de utilidades, también la tradición busca apuntar a una continuidad en el tiempo de la empresa y finalmente el profesionalismo de comenzar a incorporar profesionales a desempeñar labores de manera excelente.

La Visión declarada por la gerencia general de la empresa y que resulta como aspiración para cada una de los objetivos estratégicos es la siguiente:

“Liderazgo en el mercado nacional de equipamiento gastronómico”

En cuanto a su misión se tiene la siguiente declaración, entorno al principal objetivo de El Especialista, que es generar riqueza para sus accionistas:

“Cuidando sus Valores y en base a su Gente, Formas de Trabajo, Productos de calidad, Asociaciones de Excelencia y Enfoque de Servicio, quiere ser exitosa.”

5.3. Gobierno corporativo y organigrama

En el año 2011 la familia decidió dar un paso más para avanzar hacia la profesionalización de la empresa, con la formación de un Directorio y asegurar la continuidad del retailer en el tiempo para las generaciones venideras. El Directorio cuenta con actualmente con tres integrantes: Director Externo a la familia y Directores de la segunda generación familiar. Su labor dentro de las reuniones mensuales es supervisar el labor realizado por el Gerente General y proponer decisiones estratégicas.

La estructura organizacional actual que posee la empresa es una estructura funcional, en base a los aportes de cada área de trabajo, las cuales debido a su esfuerzo buscan entregar un resultado final como conjunto, con las actividades claves en cada área dentro de la organización. Esta estructura es consecuente con la centralización en la toma de decisiones estratégicas, que encabeza este directorio que tiene una vista holística de la empresa.

Fuente: Organigrama institucional de la empresa.

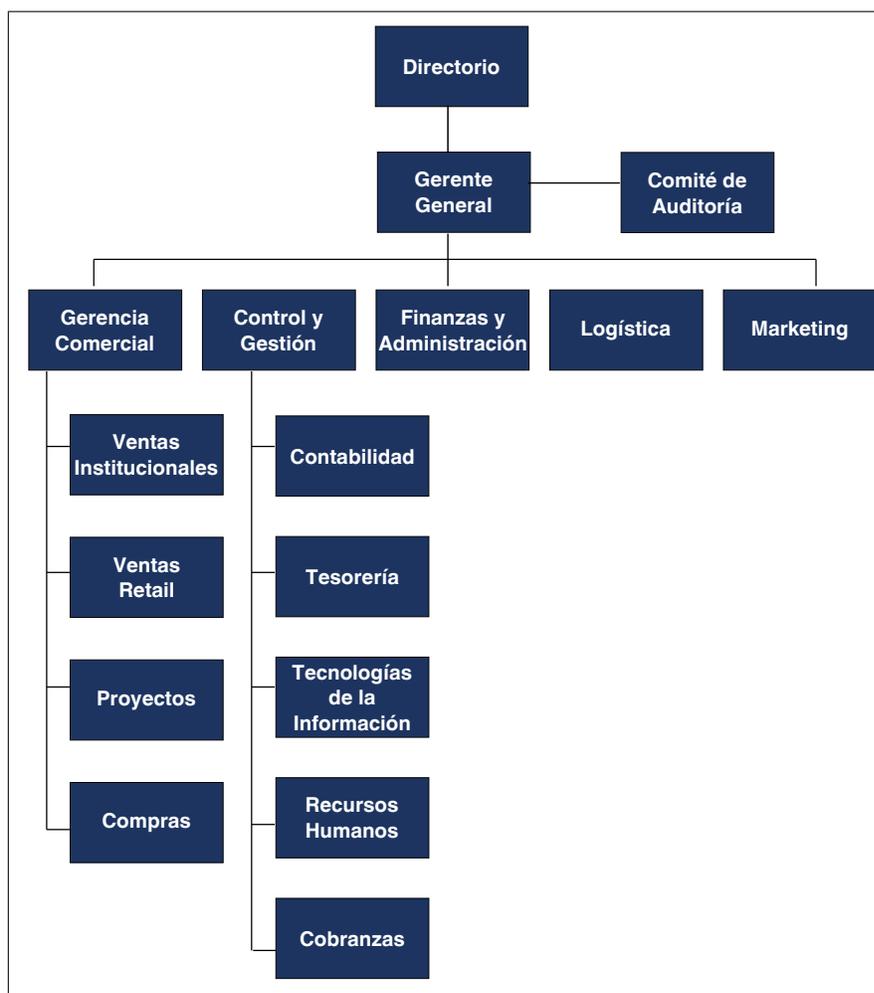


Figura 5.2: Organigrama de la organización

Este tipo de estructuras favorece el trabajo por área en vez de un trabajo transversal de

manera colaborativa, propiciando entonces una debilidad detectada por el Gerente de Recursos Humanos y por el Gerente General, que cada persona trabaja de manera individual y no se logra un trabajo colaborativo. Este tipo de trabajos permite la especialización de cada área pero debe compensarse entonces la integración del trabajo de cada área.

5.4. Filosofía de Negocios Familiar

Este aspecto busca establecer las necesidades que deberían ser puestas en primer lugar, las del negocio o las de la familia. Para el retailer se tiene una Filosofía de Negocios Familiar del Enfoque en la Empresa, siendo este enfoque centrado en el Negocio es primero:

Este enfoque se ve reflejado en las siguientes decisiones:

- Condiciones de acceso a la empresa: La contratación de personal en la empresa responde las necesidades de la empresa, bajo un criterio de selección por parte de recursos humanos y con sueldos acorde al mercado para cualquier postulante, sea o no este parte de la familia.
- Compensaciones de la familia y posesión de acciones: Estos dividendos corresponderán al 30 % de las utilidades dividido en las tres ramas familiares de manera equitativa y sin que esta acción signifique poner en riesgo la estabilidad del negocio.
- Títulos y autoridad: En esta empresa es basado en las competencias y resultados que obtienen las personas, no en su jerarquía de acuerdo a la generación de la familia a la cual pertenece.
- Gobierno: La empresa posee Directorio y Consejo Familiar, para asegurar el desarrollo del negocio y que no se vea puesto en peligro por disputas familiares.

5.4.1. Compromiso con la propiedad del negocio en el presente y el futuro

El foco que tiene la familia es de mantener la propiedad del negocio en la actualidad y en los tiempos venideros, pero en caso que alguna de las ramas familiares decida vender su participación en la empresa, este deberá presentar a la familia cuales son las condiciones de venta y darles la oportunidad de igualar dichos términos para, en caso de poder hacerlo, quedarse con la propiedad de la rama familiar que está vendiendo su parte.

5.4.2. Preparación de las futuras generaciones en gestión y liderazgo

La empresa ha optado por un sesgo profesional en la gestión y liderazgo de la empresa, esto gracias a la creación de descripción de cargos además de las exigencias correspondientes para cada cargo, donde cuando corresponda será necesaria la posesión de un título

profesional y previamente será evaluado por el Consejo de la Familia. Por otro lado para que un integrante perteneciente a una de las tres ramas familiares, asuma un rol en el directorio se le exigirá una carrera profesional con una duración mayor a cinco años para su participación. Y en este último punto la empresa deberá financiar las actividades relacionadas con la especialización u obtención de un postgrado para los integrantes de la familia.

La familia Pérez tiene resuelto y estructurado el asunto familiar, sin ningún elemento dejado al azar, pero tiene un marcado enfoque de negocios separando a la familia de este, lo que puede comprometer el desarrollo de esta en el futuro al no contar con sus fundadores en roles activos dentro de la empresa.

5.5. Estado de resultados

El Especialista, del 2008 a la fecha registra los siguientes indicadores económicos con respecto a su estado de resultados:

Fuente: Elaboración propia.

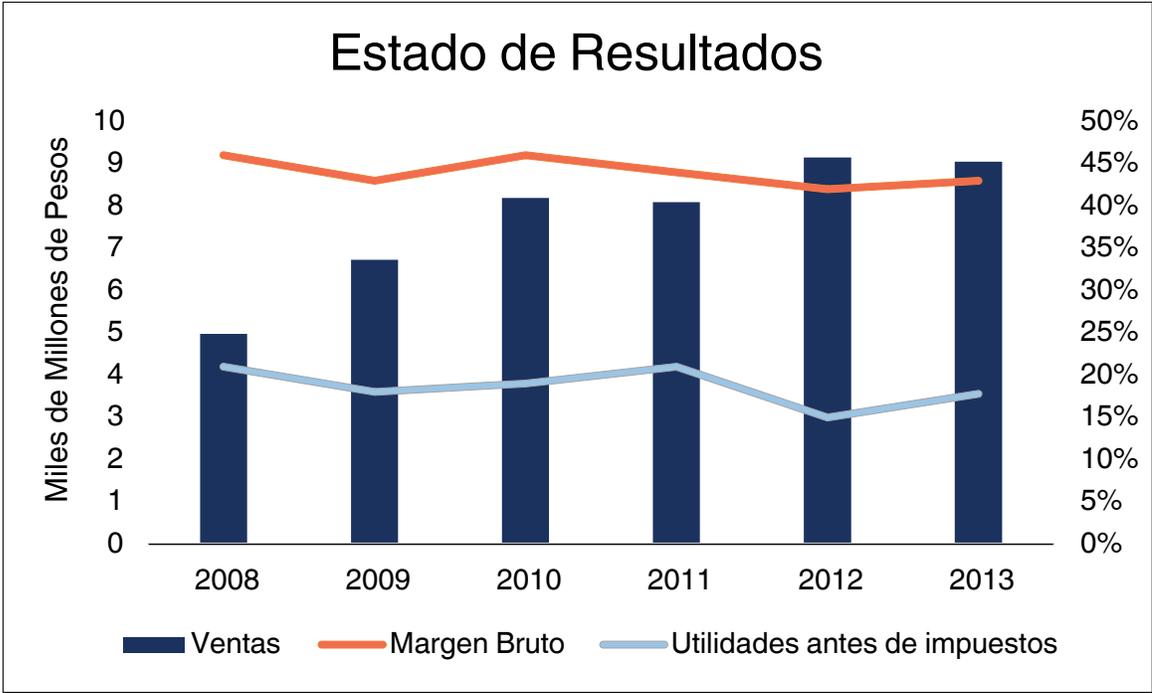


Figura 5.3: Estado de resultados del especialista.

Según estos datos, El Especialista pertenece al tramo de ventas número 11 y se categoriza como empresa Grande 2 la cual está compuesta por 4379 empresas en total que tienen un promedio de ventas de 336.000 UF, inferior a las ventas de El Especialista. Las Grandes empresas son el segmento de empresas menos numerosos pero que mayor nivel de ventas generan en el país según señala el Servicio de Impuestos Internos [sii]. Mientras que según opinión de expertos respecto al margen bruto y las utilidades antes de impuesto, El Especia-

lista obtiene mejores resultados que el promedio en cuanto el Margen Bruto promedio en la industria del retail es cercano al 30 % y las utilidades antes de impuesto cercanas al 10 % de las ventas.

Por consiguiente se ve que El Especialista logra utilidades sobre el promedio de la industria gracias al alto margen bruto que posee.

5.6. Clientes

Este retailer tiene dos grandes segmentos de clientes, el primero el segmento Empresas conformado principalmente por empresas pertenecientes al grupo económico HORECA (Hoteles, Restaurantes y Casinos) y el segundo segmento, Hogar o segmento del consumidor final. Anteriormente ya se mencionó que la distribución de las ventas son 87 % correspondientes a empresas y un 13 % a Hogar, esta gran diferencia puede ser explicada a que el último segmento comenzó a ser abordado con la inauguración de la tienda en Las Tranqueras que corresponde a los últimos 7 años de historia de El Especialista. En la tabla siguiente hay una comparación de ambos segmentos:

Fuente: Elaboración propia.

Indicador/Cliente	Hogar	Empresas
Porcentaje de las Ventas	13 %	87 %
Porcentaje de los tickets	49 %	51 %
Promedio de categorías por ticket	2	3
Valor del ticket promedio	\$28.000	\$185.000

Tabla 5.1: Características transaccionales de los segmentos de clientes.

Donde se puede ver que a pesar de existir una diferencia importante entre el nivel de ventas en el segmento Hogar y segmento Empresas, ambos tienen el mismo nivel de transaccionalidad y que la gran diferencia, es el monto del ticket que refleja distintas ocasiones de compra en cada segmento. Dentro del segmento empresas, del cual se tiene información para caracterizar a los clientes, el segmento más importante es el segmento HORECA, que tiene las siguientes características:

Fuente: Elaboración propia.

Indicador/Cliente	Restaurantes	Casinos	Hoteles
Ventas	19 %	21 %	11 %
Presencia en Tickets	16 %	9 %	4 %
Ticket Promedio	\$127.000	\$271.000	\$250.000
Promedio de categorías por ticket	3.5	3	2.68

Tabla 5.2: Características transaccionales del segmento HORECA.

Se aprecia como los restaurantes son el Shopper Preferente de la cadena y los casinos son

el segmento económico más importante en términos de venta muy seguido por restaurantes, pero haciendo que este segmento sea el responsable del 51 % de las ventas de la cadena y cerca del 30 % de las transacciones realizadas.

5.6.1. Ocasión de Compra

Otro elemento que caracteriza al Shopper en sus transacciones, son las ocasiones de compra, que permiten entender la razón por la cual realizan la transacción en sala, para esta caracterización se considerarán el número de categorías de los tickets y su venta total para agruparlos según distintas ocasiones de compra, finalmente se analizarán los aspectos en común de dichas boletas en torno a las transacciones:

Fuente: Elaboración propia.

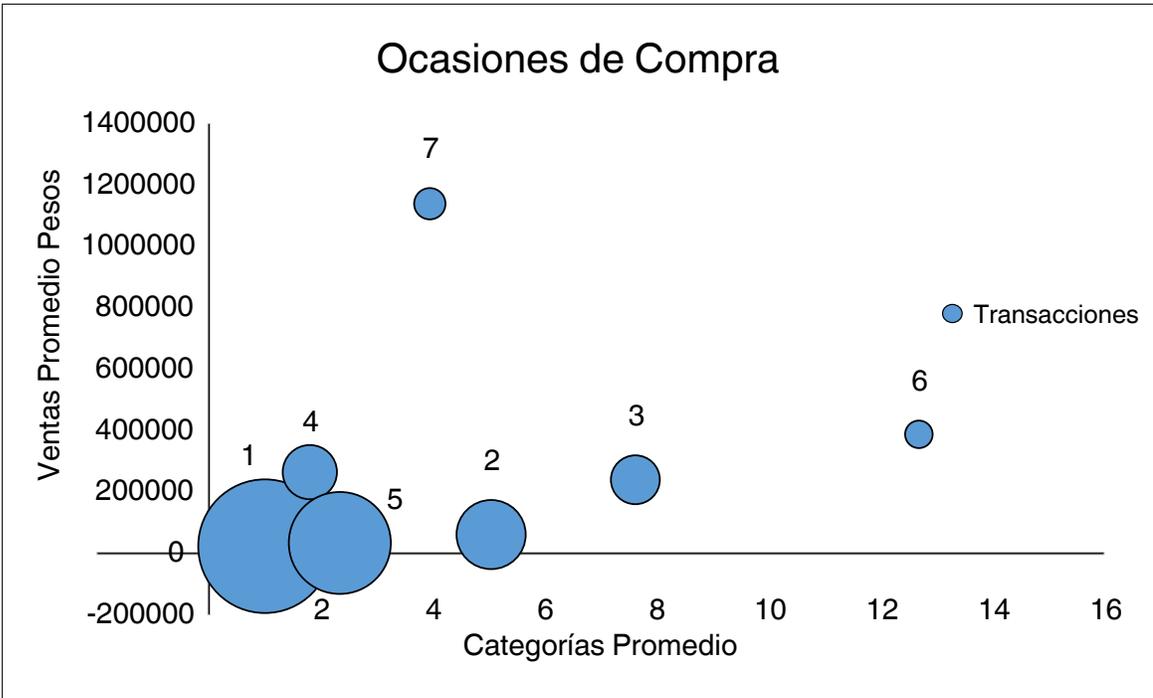


Figura 5.4: Ocasiones de compra según el número de tickets.

Y además se realizará dicho análisis para el volumen de venta:

Fuente: Elaboración propia.

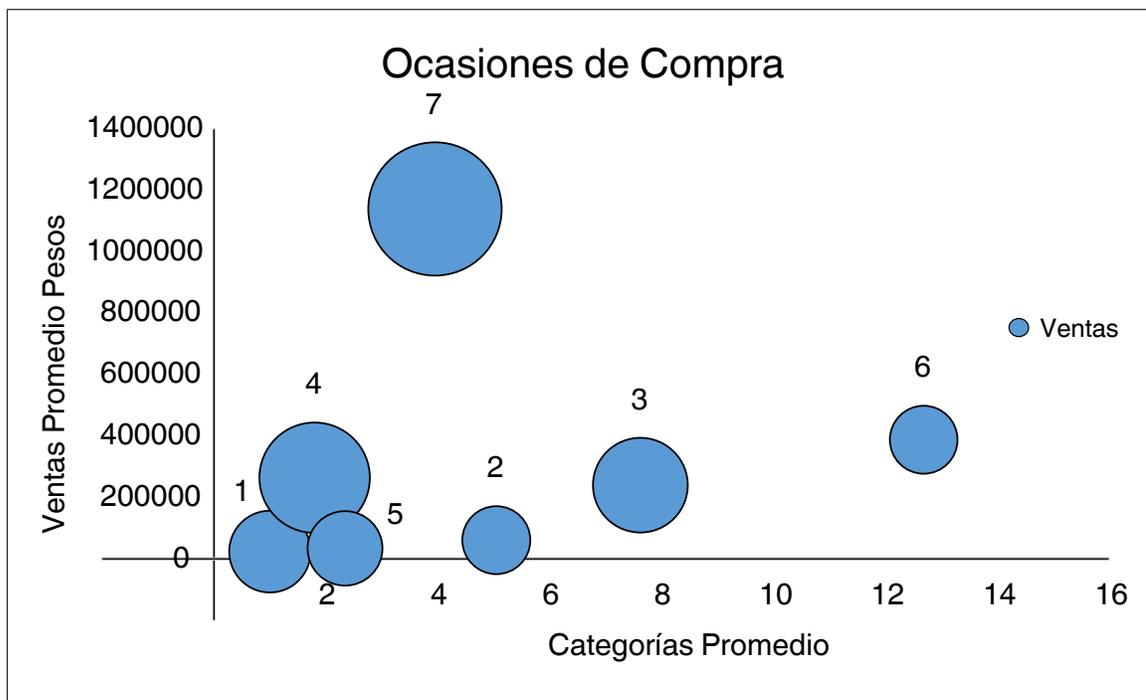


Figura 5.5: Ocasiones de compra según ventas.

La primera ocasión de compra que resalta a la vista es la representada por el segmento 1 y 5, y representan el mayor número de transacciones de la Cadena, de transacciones en Empresas y transacciones en Hogar. Se caracterizan por compras con 1 ó 2 categorías y un ticket promedio de 27.000 pesos, luego aparece la ocasión 4 que está representada principalmente por venta de maquinaria industrial.

La ocasión de compra número 2 y 3 representan reposición de distintos insumos, poseen un bajo ticket y un mayor número de categorías.

Finalmente la ocasión de compra número 7 con la ocasión de compra número 6 representan proyectos, el primero caracterizado por la incorporación de maquinaria y el segundo por proyectos en torno a la cocina de las Empresas.

Las categorías presentes en las ocasiones de compra son independientes a la ocasión de consumo en sí, vale decir que las categorías más relevantes de El Especialista están presentes en la mayoría de las ocasiones de compra exceptuando Maquinaria Industrial. Esto muestra que El Especialista es elegido como opción al momento de realizar compras en Vajilla, Vasos y Copas de Vidrio, Cubertería, Utensilios y Maquinaria Industrial, y logrando diferenciación mientras en otras categorías no es opción de compra de cara al shopper.

Al realizar un análisis de Reglas de Asociación o de afinidad, sobre las categorías que ambos segmentos compran, se encontraron tendencias marcadas en el segmento Empresa hacia la cubertería completa y estos combinados con la vajilla, en el segmento Hogar se dió cuenta del mismo tipo de asociación pero con menor intensidad, otro elemento interesante con respecto a las ocasiones de compra es que el Shopper muestra una alta afinidad en sus

compras de cubertería, los resultados se encuentran en el Anexo A.

5.6.2. Ubicación Segmento Empresas

Sobre la localización de estas empresas, se distingue el siguiente mapa referido al porcentaje de ventas en la Región Metropolitana, que representa el 79 % de las ventas que poseen una región asociada, entrega el siguiente resultado:

Fuente: Elaboración propia.

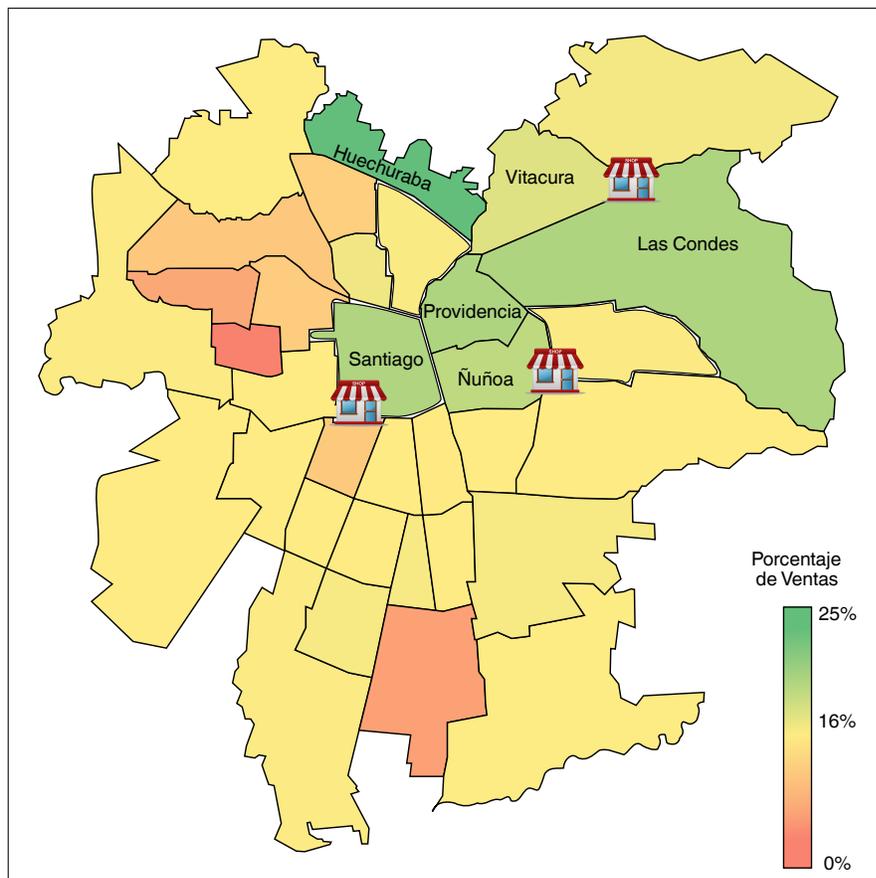


Figura 5.6: Ventas correspondientes a las Empresas de la Región Metropolitana.

Destaca la presencia de Huechuraba y Ñuñoa debido a la ubicación de las principales empresas de Casino que a su vez son clientes de este especialista, también notar la influencia positiva de la ubicación de las tiendas con respecto a las ventas a empresas, considerando la existencia de vendedores en terreno dentro de los canales de acercamiento al cliente.

5.6.3. Empresas según tramo de ventas

Finalmente para segmentar a los clientes de El Especialista, se toma en cuenta su distribución de empresas según el tramo de ventas al cual pertenece según el SII y así poder entender que oportunidades de negocio adyacentes se encuentran en dicha distribución:

Fuente: Elaboración propia.

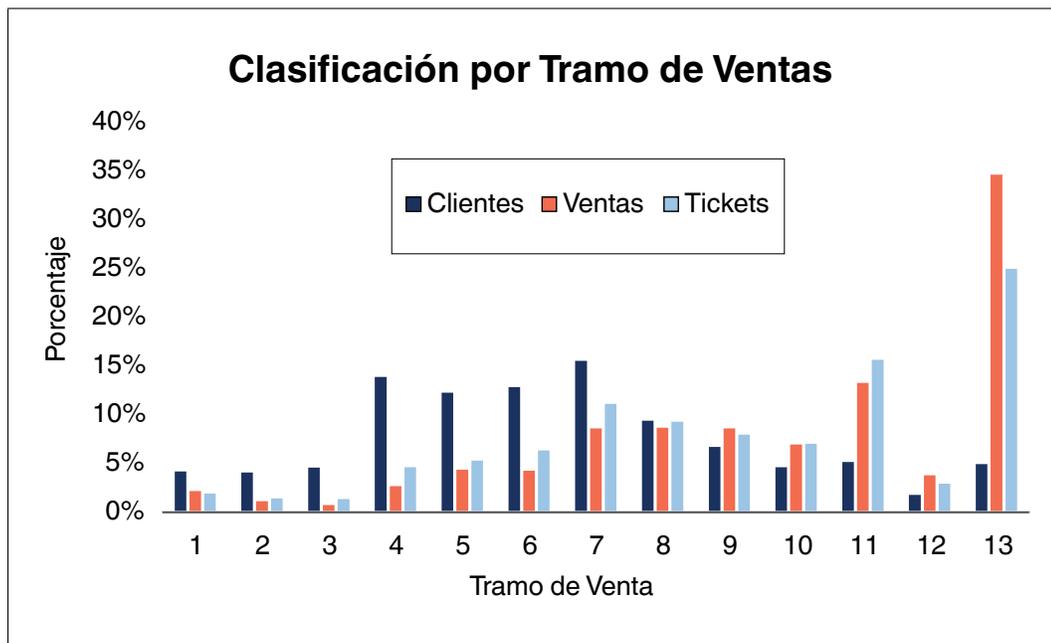


Figura 5.7: Clientes del retailer según el tramo de ventas para personas jurídicas.

Acá se puede ver una base de datos con la mayoría de los clientes ubicados entre los tramos 4 y 7 de ventas, correspondiendo en su mayoría a Pequeñas empresas, pero la facturación y el porcentaje de tickets corresponde mayoritariamente al tramo 13, debido a la ubicación de los principales clientes del segmento Casino y otras grandes instituciones, lo cual muestra una oportunidad para poder llegar de mejor manera al segmento Pequeña Empresa.

5.7. Mix de Productos

Actualmente este especialista tiene una promesa de contar con 8.000 SKU dentro de sus opciones de producto y con stock de ellos en una cifra cercana a los 5.000, estos productos están agrupados en 127 Familias las que a su vez se agrupan en 9 Super-Familias es así como podemos ver en los siguientes gráficos el rol de las categorías más importantes de la cadena, del segmento empresa y del segmento hogar:

Fuente: Elaboración propia.

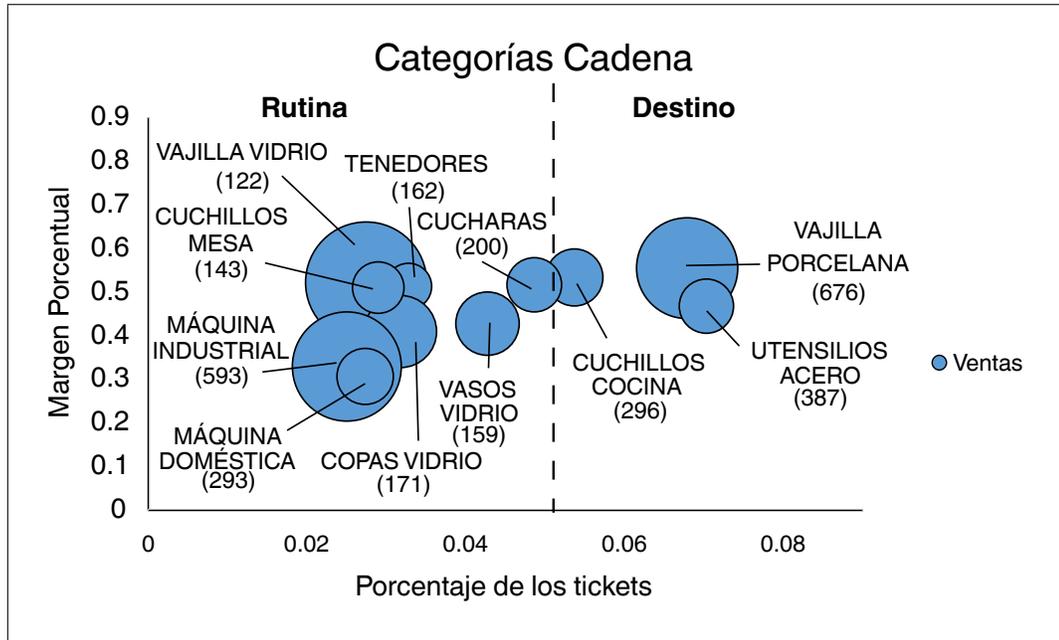


Figura 5.8: Clasificación de categorías de la Cadena

Como se puede apreciar en la gráfica este retailer desde una perspectiva global, los elementos que mayor nivel de ventas y presencia en tickets poseen, son los relacionados a los productos de mesa, donde se destaca su alto grado de especialización en la categoría Vajilla de Porcelana donde poseen el mayor número de SKU's que en cualquier otra categoría y logrando así de manera conjunta ser uno de las categorías con mayor presencia en tickets. El margen de los productos de las categorías con rol de destino o rutina son siempre superiores al 30 % lo que muestra un grado de diferenciación sobretodo en la Vajilla o Cubertería de la cadena en comparación a la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

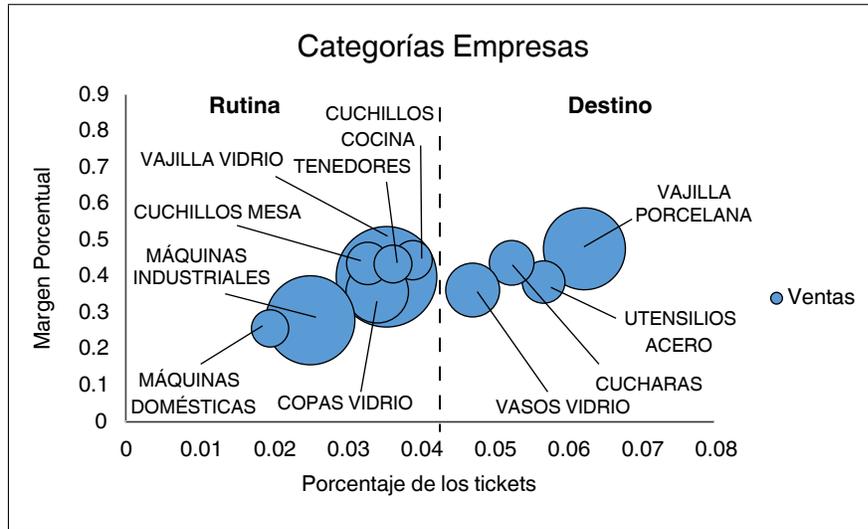


Figura 5.9: Clasificación de categorías compradas por el segmento Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

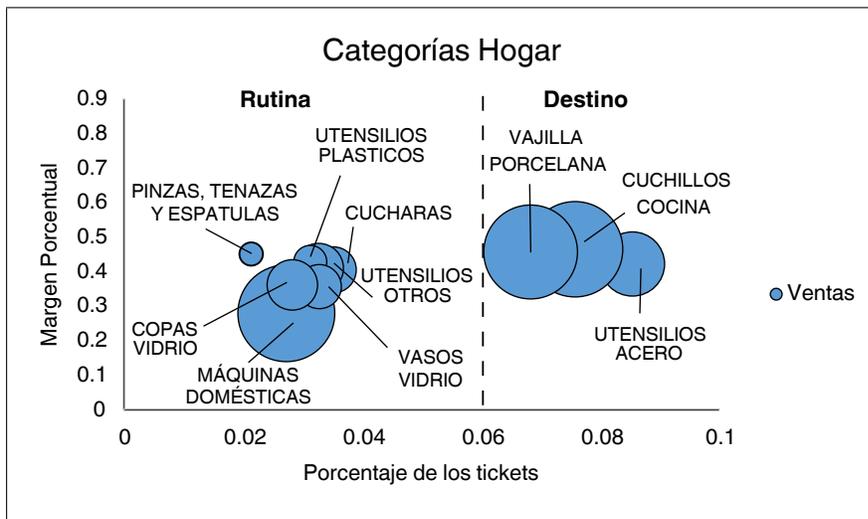


Figura 5.10: Clasificación de categorías compradas por el segmento Hogar.

Las Empresas que compran en El Especialista, destacan por una compra completa en lo que a mesa se refiere y ser quienes explican el volumen de ventas de la categoría Maquinas Industriales y de Vajilla de Vidrio Templado a sus preferencias. Dentro del segmento Hogar, la categoría Vajilla de Porcelana pierde importancia para dar paso a los Utensilios de Acero y Cuchillos de Cocina, elementos que pertenecen a la cocina del consumidor pero que cumplen un rol funcional y además de diseño.

5.8. Marcas

En la siguiente figura se mostrará el mismo esquema utilizado anteriormente, pero ahora con un foco en las marcas del retailer:

Fuente: Elaboración propia.

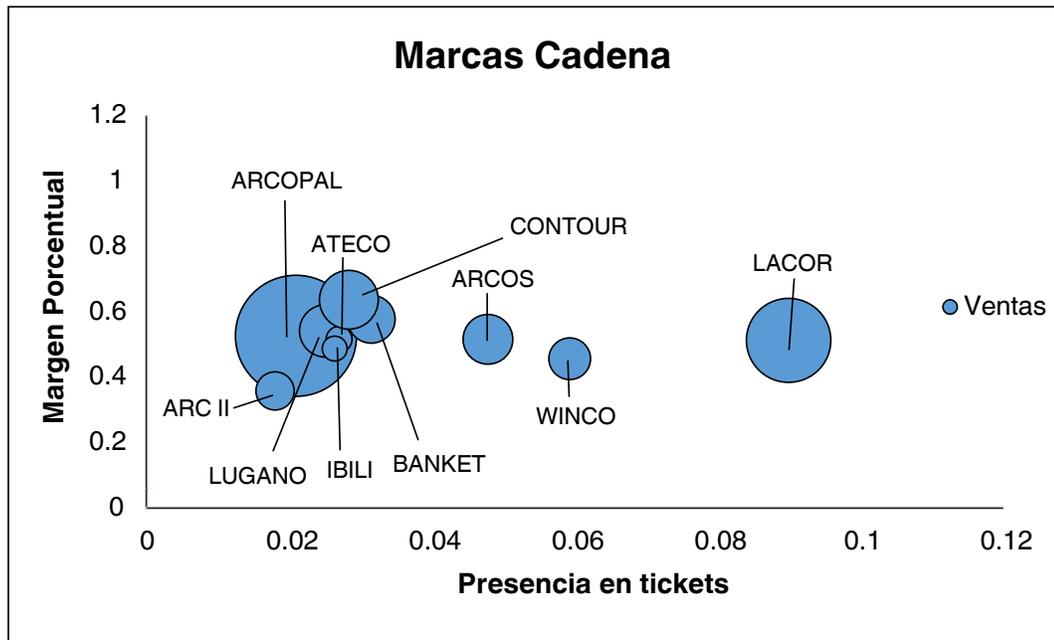


Figura 5.11: Marcas con más presencia en tickets.

En la figura se observan las 10 marcas con más presencia en tickets de la compañía, de un total de 571 que maneja actualmente, sale entonces a la luz la importancia de sus marcas representadas como Lacor e Ibili por un lado del mismo proveedor y las marcas de la empresa Arc International con Arcos, Arc II y Arcopal, siendo esta última la con mayor peso en ventas para la compañía. La única marca propia que aparece dentro de las marcas con mayor presencia en tickets es Lugano y siendo el resto de las marcas presentes marcas sin algún tipo de exclusividad.

5.9. Mercado y competidores

5.9.1. Mercado relevante

Actualmente el mercado de El Especialista es el de Equipamiento Gastronómico, mercado que es compartido por un sinnúmero de empresas, dentro de las cuales se revisaron 15 empresas que son reconocidas por el gerente general como competidores.

Fuente: Elaboración propia.

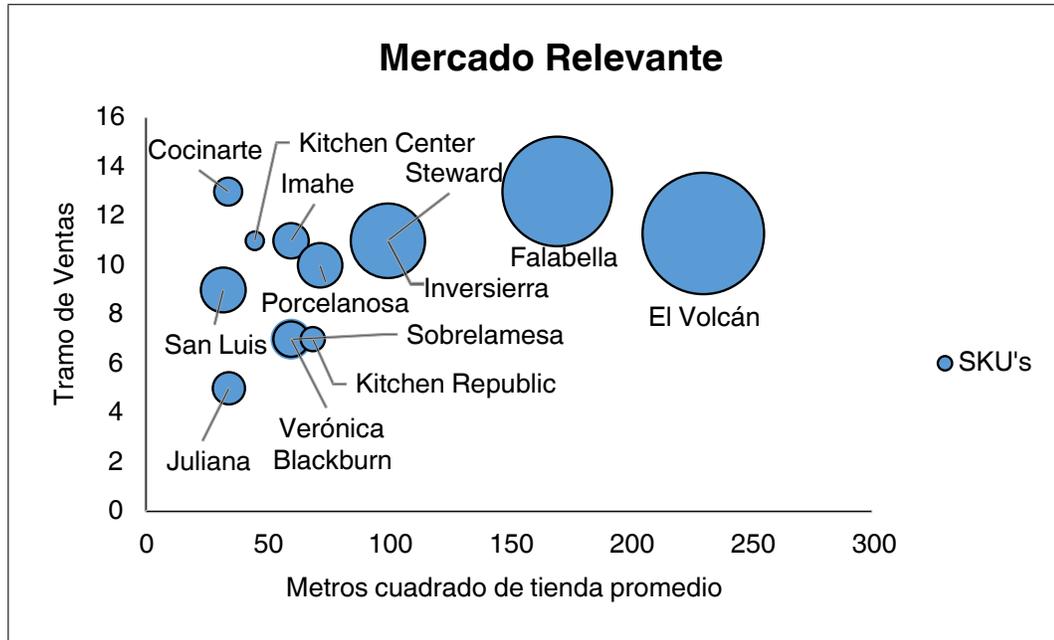


Figura 5.12: Actores relevantes del mercado de Mesa y Cocina.

Dentro de este análisis, los metros cuadrados considerados para Falabella, son solo del área de mesa y cocina. El primer elemento de análisis es la situación de Cocinarte, que a pesar de contar con un promedio bajo de metros cuadrado está ubicado en un alto punto en tramo de ventas, esto explicado porque sigue un modelo de negocios similar al de El Especialista, apoyado por una importadora que le vende a las Grandes Tiendas productos de Cocina y de Bebé. Considerando que el grado de especialización de un especialista se ve reflejado en el número el surtido que este posee, El Especialista es la empresa con mayor cantidad considerando solo productos en stock o publicados en las respectivas páginas web de cada especialista de Mesa y Cocina, en lo que concierne a promesa de stock, El Especialista y Steward son los que ofrecen un mayor número con 8.000 SKU's. Finalmente también se aprecia como Falabella, que es una tienda por departamentos, se está comportando como un retailer especialista en esta categoría al dedicar tantos metros cuadrados y mantener un alto nivel de surtido, lo que refleja el interés de esta y otras grandes tiendas por esta categoría.

5.9.2. Estimación del Tamaño de Mercado

El tamaño del mercado en cuestión fue calculado de acuerdo a las importaciones CIF de 36 partidas arancelarias encontradas en detalle en el Anexo C, desprendiendo los siguientes valores [17]:

Fuente: Elaboración con la información de estacomex.aduana.cl.



Figura 5.13: Importaciones CIF para el mercado de Mesa y Cocina.

Se ve un mercado que ha ido al alza, recuperándose de la crisis del 2008 pero frenado por la desaceleración económica ocurrida durante el 2014. También se ve del tamaño de mercado y los tramos de venta de cada especialista que el mercado está atomizado al tener varios oferentes pero ninguno con una posición dominante a la hora en cuanto a importaciones se refiere.

Estos actores de mercado recientemente analizados, se encuentran distribuidos según la siguiente gráfica, con un sesgo a ubicarse en el sector oriente de la región:

Fuente: Elaboración propia.

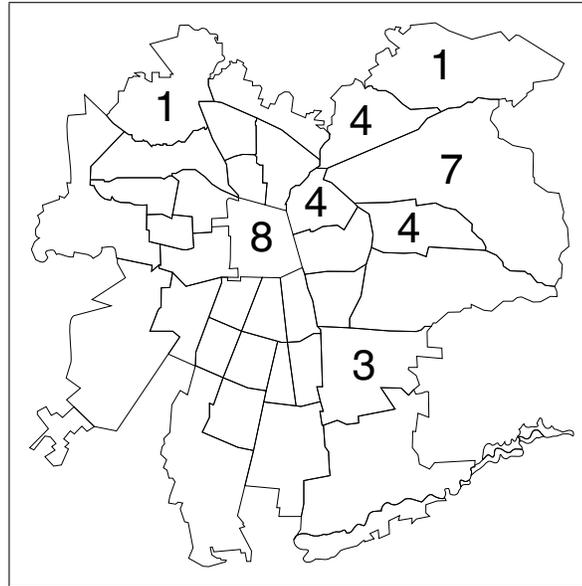


Figura 5.14: Ubicación geográfica de los distintos actores

5.10. Variables macroeconómicas

Actualmente el país está viviendo una desaceleración económica, causada en parte por las expectativas generadas ante la reforma laboral e impositiva, la cual ha afectado a los distintos sectores económicos y al consumo de bienes durables de los hogares [9]. En particular los sectores económicos relevantes para esta empresa son Hotelería, Restaurantes y Minería [3], este último ya que uno de los principales compradores, tanto en frecuencia como en nivel de ventas corresponden a empresas que ofrecen servicios de alimentación a las mineras, estos y otros factores como el precio del dólar afectan a la empresa.

5.10.1. Producto Interno Bruto

La primera variable que muestra el estado de la economía a nivel nacional es el PIB y el consumo de bienes durables [9], en este caso se verá la tasa de crecimiento del PIB total, del consumo de bienes durables, del PIB de Hoteles y Restaurantes y el PIB de la minería que está fuertemente relacionado a las empresas de catering o casinos:

Fuente: Cuentas Nacionales Banco Central de Chile.

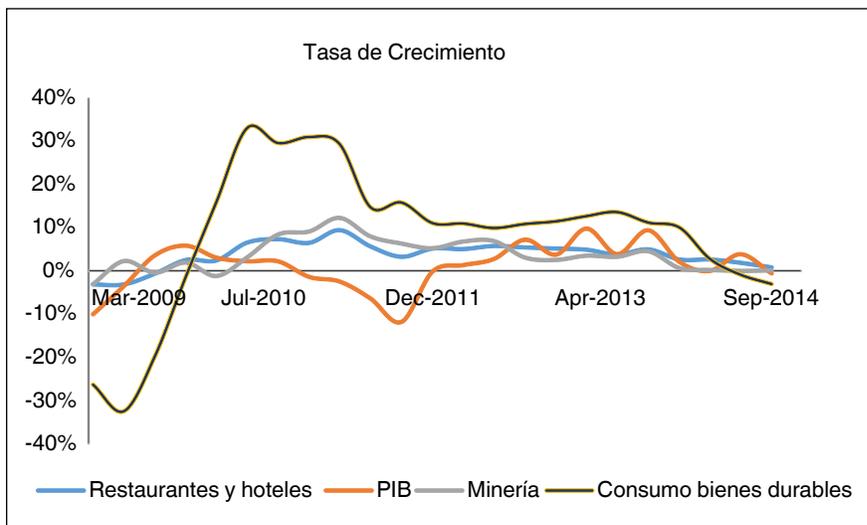


Figura 5.15: PIB por sector económico y Consumo de Bienes Durables.

Dado el panorama anterior y las proyecciones del Fondo Monetario Internacional para el 2015 [11] de un crecimiento del 3.3% con respecto al 2014 y que es una menor medida en comparación a crecimientos de 5.4% y 4.1% en comparación al 2012 y 2013. Este escenario y la desaceleración económica en todo los ámbitos hace pensar que al menos hasta el 2016 no habrá una situación de mayor crecimiento para los segmentos Hogar y Empresa en cuanto a su presupuesto, pero no se espera esta tendencia llegue a repercutir en el largo plazo.

5.10.2. Variación del dólar

Otra variable importante para esta empresa que importa la mayoría de sus productos, exceptuando la marca ILKO, es el valor del dólar al momento de la compra, el cual ha ido al alza [16]:

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

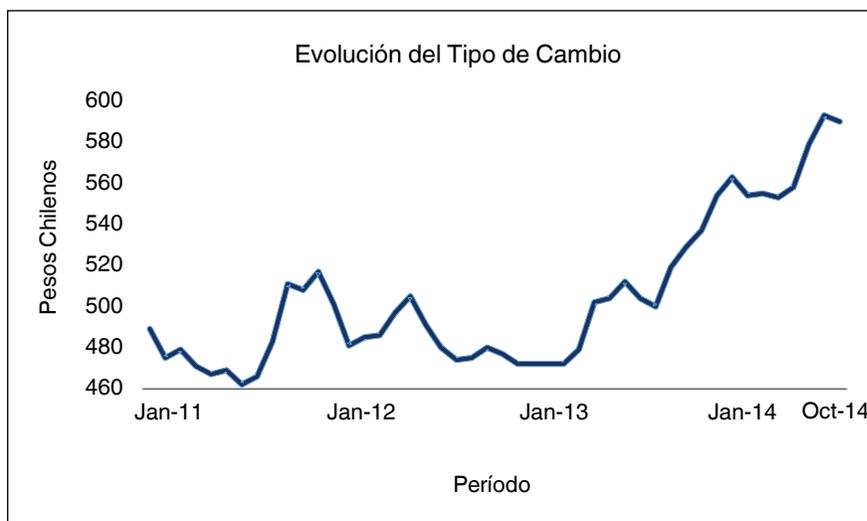


Figura 5.16: Dólar Observado 2014.

La importancia de esta variable radica tanto para El Especialista como para su Importadora que posee un EBITDA cercano al 5 % por lo que variaciones del dólar repercuten fuertemente en su margen, así también se espera que la tendencia persista durante el 2015 por la recuperación de la economía en Estados Unidos [4].

5.10.3. Minería

El sector de la minería se ha visto afectado por distintos factores, como lo son el valor de la mano de obra, el creciente aumento en el costo de la energía y sumado a eso la baja productividad de la industria por la menor ley en los minerales, lo que ha resultado en el siguiente escenario [3]:

Fuente: Catastro de Proyectos de inversión SOFOFA.

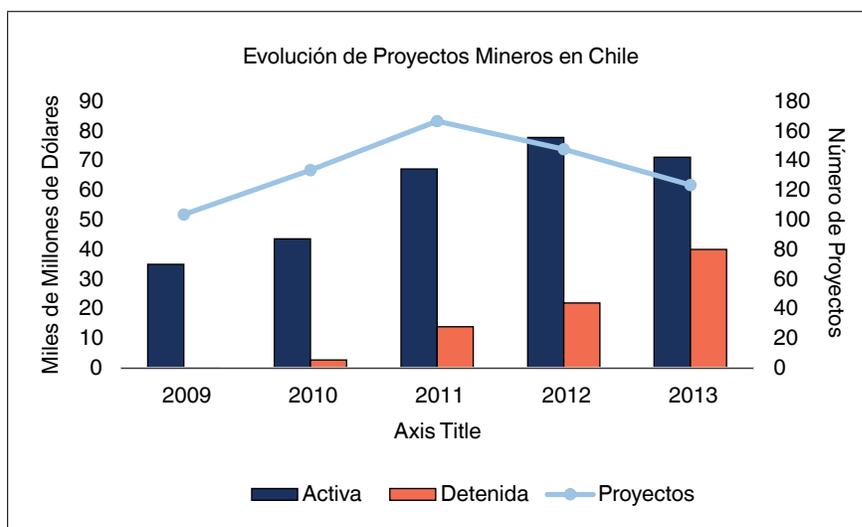


Figura 5.17: Dólar Observado 2014.

Estos datos reflejan que el escenario actual y de largo plazo será austero en comparación a los años anteriores donde el auge de la minería benefició a muchos sectores y esto a su vez perjudica a las empresas de Catering como lo son Sodexo o Aramark que tienen como grandes clientes a la minería y a la vez estas empresas de Catering son clientes importantes en ventas y transacciones para El Especialista.

5.11. Comunicación

En retail, el propósito de los canales de comunicación son: dar a conocer promociones de la empresa o para contribuir a su posicionamiento. En cuanto a la difusión de promociones El Especialista utiliza principalmente Facebook, fanpage que cuenta con 3955 likes y que sirve de plataforma para avisar de distintos descuentos realizados por las tiendas del especialista. En cuanto al posicionamiento El Especialista participa en distintas ferias o exposiciones como lo son El Mercado Paula Gourmet donde distintos stands muestran sabores exóticos, también está la participación en el Espacio Food and Service, que busca mostrar a los actores del sector alimentos en sus distintas secciones de la cadena de valor, finalmente a lo que ferias se refiere también participa anualmente en la Expo Esculturas de Chocolate, que busca mostrar el trabajo de los distintos alumnos del DUOC la oportunidad de competir por la mejor escultura de chocolate.

Adicionalmente a eso, este año comenzó a incursionar en avisaje radial con Grupo Dial, particularmente con DUNA y Radio Zero, buscando acercarse de mejor manera al sector Hogar.

En concepto de promoción y publicidad El Especialista destina un 0,95 % de sus ingresos por venta desde principios de año.

5.12. Canales de venta

Fuente: Elaboración propia.

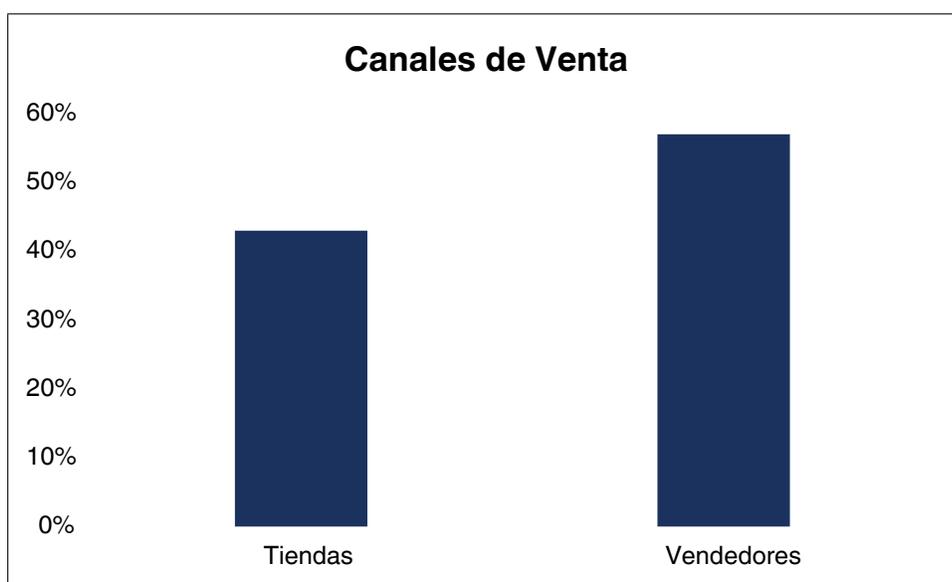


Figura 5.18: Ventas por Canal

Esta descomposición refleja la importancia del mercado de ventas en terreno dentro de la estructura de ingresos de este retailer, adicionalmente se desprende la relevancia de las ventas realizadas a empresas ya que el mercado en terreno no atiende a personas naturales, aunque ambos mercados tienen rentabilidades parecidas, el de empresas es mayor en volumen.

5.13. Postura estratégica

La representación de la postura estratégica actual de la empresa se hizo a través de un mapa estratégico, este surge bajo la premisa que el objetivo principal es maximizar la rentabilidad de los dueños, en este caso de la familia. Para ello desean crecer aceleradamente y lograr aumentar las utilidades casi en un 40 % de acá al 2017. Pero para lograrlo se debe crecer en un segmento menos importante actualmente como lo es el segmento Hogar, a través de un aumento de posicionamiento de tiendas y marcas, que va acompañado de nuevos canales y zonas geográficas para poder entregar el valor.

Fuente: Elaboración propia.

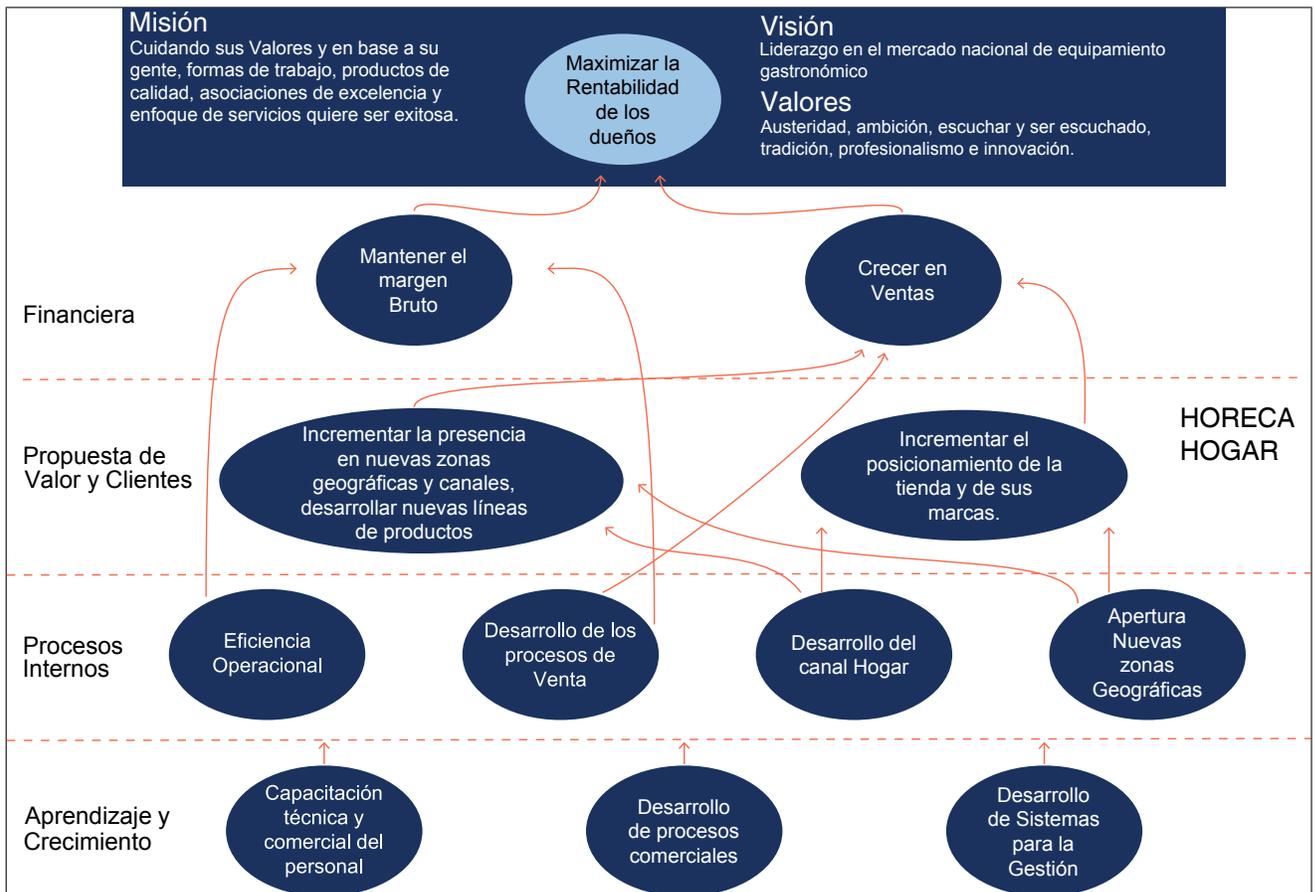


Figura 5.19: Mapa Estratégico Actual de la Compañía

Capítulo 6

Postura estratégica

Este capítulo busca plasmar las aspiraciones y lo que se propondrá ser El Especialista, esquematizado utilizando el Pentágono Modificado [7], como marco teórico de caracterización para una tienda de retail.

6.1. Clientes

El Especialista buscará diversificar su cartera de clientes entrando de lleno en el mercado Hogar, para ello se pondrá como meta alcanzar el 50 % de sus ventas dirigidas a este segmento y el 50 % restante a empresas que en su mayoría pertenecen al segmento HORECA. Por el lado del segmento Hogar, se espera que esta propuesta sea adoptada por amantes de la buena mesa y cocina pertenecientes al segmento ABC1 principalmente, esto debido a la línea de marcas y productos que posee El Especialista. Por otro lado se buscará potenciar el segmento HORECA dentro de la Región Metropolitana, para lograr tener un alcance del 50 % de Hoteles y Restaurantes en la región. De manera paralela a este desafío se busca ampliar el alcance de El Especialista a otras regiones del país, logrando ampliar su cobertura tanto en el segmento Hogar como en el HORECA.

6.2. Posicionamiento

El Especialista buscará posicionarse como Retail Especialista líder en Mesa y Cocina a nivel nacional, así cubriendo una necesidad de nicho para el segmento Hogar cada vez más exigente y a un segmento HORECA con heterogéneo con necesidades diversas, a través de soluciones integrales para la Mesa y Cocina. Para ello ampliará su oferta de productos, aumentará la cobertura nacional con nuevas tiendas, abrirá tiendas de mayor tamaño, mejorará sus tiempos de entrega a su segmento HORECA y aumentará su nivel de ventas en el segmento Hogar. Todo esto con el fin de lograr ser el punto de compra y recompra de ambos segmentos, a través de un relacionamiento con sus clientes y sus necesidades.

6.3. Formato

El Especialista, busca posicionarse como una tienda especialista en Mesa Y Cocina, potenciando su imagen dentro de los más especializados. Para ello, trabaará en tiendas con un tamaño no menor a 250 metros cuadrados y buscando incluso inaugurar tiendas que posean 400 metros cuadrados una vez logren ofrecer una solución integral para sus segmentos de clientes. Junto con esto, El Especialista buscará ofrecer dentro de sus tiendas un servicio que lo distinga de la competencia, por lo que sus vendedores serán capacitados para tener un mayor conocimiento en categorías específicas de la tienda, en conjunto con el trabajo ya realizado para ofrecer una buena atención.

6.4. Supply Chain Management

Actualmente el Centro de Distribución cuenta con una plataforma tecnológica propia para la gestión de inventario y no conectada con el sistema de gestión de la empresa, se buscará apuntar a una plataforma integrada donde los vendedores tengan los incentivos alineados con la empresa, vale decir que no reciban comisiones por vender productos que se encuentran en stock pero sin posibilidad de despacho.

Adicionalmente se buscará implementar un tiempo de entrega de 24 horas y no de 72 horas como sucede actualmente en la mayoría de los casos con un aumento de SKU's presentes en bodega de manera tal que no sea necesario disponer de los SKU's en tienda para poder armar un pedido, con la ineficiencia que ello conlleva.

6.5. Mix de Productos

Para mantener el posicionamiento de especialista en mesa y cocina, El Especialista deberá aumentar el nivel de SKU's que actualmente trabaja pero en categorías que todavía no lo hace. Para ello se fija el objetivo de 10.000 SKU's, principalmente en las categorías más importantes para la empresa, adicionalmente ofrecer nuevas categorías como la son electrodomésticos para el segmento Hogar y textiles para ambos segmentos que en este momento no pueden realizar sus compras de textil para la mesa en El Especialista.

También se busca la creación de marcas propias fuertes dentro de la cadena, que logren una participación de al menos un 25% en ventas y transacciones en desmedro de marcas no representadas, pues las marcas propias son fuente de diferenciación y rentabilidad, que pueden potenciar a El Especialista en un mercado atomizado pero creciente.

6.6. Localización

El Especialista tiene una orientación a un segmento de clientes ABC1 en lo que corresponde a Hogar, por lo tanto el foco estará en abrir tiendas a lo largo de todo Chile en comunas que presenten una mayor población correspondiente a ese grupo socioeconómico, además se toma en consideración las comunas de Chile con más compras en el sector HORECA para tomar una decisión holística en la localización de tiendas. Se elige el segmento ABC1, por sobre el C2, puesto que este último tiene un promedio de ingreso de 430.000 pesos chilenos [1], en esta categoría según información de la Category Manager de Cencosud ese segmento es atendido por supermercados al priorizar productos de menor valor.

Dado lo anterior, se han elegido las siguientes comunas, que son las con mayor población de personas pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 [15]:

Fuente: ICCOM Investigación de Mercado.

Comuna	Porcentaje ABC1
Antofagasta	9.20 %
Calama	8.30 %
Iquique	9.50 %
Viña del Mar	13.70 %
Concepción	10.70 %
Temuco	8.80 %
La Reina	42.20 %
Las Condes	53.50 %
Lo Barnechea	50.70 %
Providencia	38.90 %
Nuñoa	28.90 %

Tabla 6.1: Comunas propuestas para aperturar tiendas y su porcentaje de población ABC1.

Capítulo 7

Diagnóstico y Escenarios

Para el análisis de las variables exógenas y endógenas de El Especialista se realizará un análisis de acuerdo a sus segmentos de clientes, el segmento Empresa y el segmento Hogar adicionado a un análisis global que afecte a ambos clientes de la empresa.

7.1. Análisis Transversal de la empresa

7.1.1. Fortalezas

Representación de Marcas

El Especialista desde la apertura comercial de Chile en 1974, comienza a importar distintas marcas, dentro de ellas está Arc Internacional que ha mantenido como marca representada hasta la fecha, en conjunto El Especialista posee 16 marcas representadas, 10 marcas propias y 312 marcas no exclusivas adicionalmente dentro de su catálogo. En el siguiente gráfico se aprecia la importancia de cada tipo de marca, según las ventas, presencia en tickets y número total de marcas en cartera.

De la figura siguiente se aprecia, que las marcas representadas a pesar de ser un número pequeño en comparación a las marcas No Exclusivas logran un alto porcentaje en ventas y presencia en tickets, contrastando la importancia del labor realizado por el Especialista a la hora de gestionar sus marcas Representadas. Es claro que las marcas propias tienen un fuerte espacio de mejora dentro de este mismo análisis para el retailer.

Fuente: Elaboración propia.

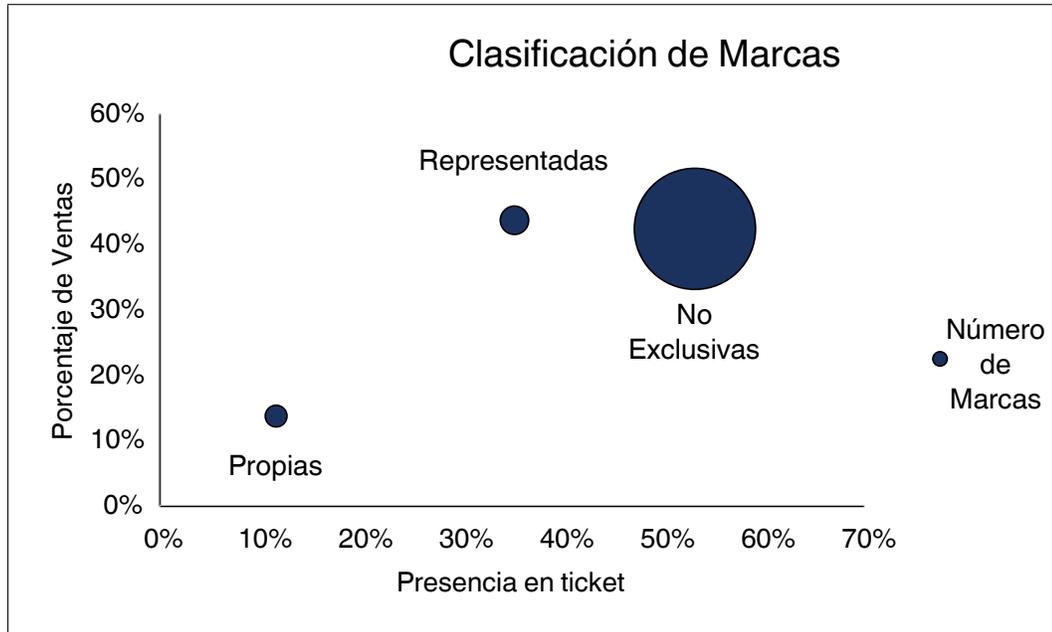


Figura 7.1: Margas según su clasificación de No exclusivas, Representadas y Propias

Amplio Surtido

Según lo observado en el capítulo anterior en la figura 5.10 es el que posee mayor nivel de SKU de acuerdo al Mercado Relevante, tanto en stock físico como en promesa realizada a los clientes junto a Steward, característica que se correlaciona positivamente con el grado de especialización de una tienda. Esta característica resulta importante a ojos del consumidor, porque es capaz de satisfacer todas sus necesidades en una sola tienda y ante un shopper más exigente como se ha mencionado anteriormente, resulta ser un elemento diferenciador. En una conversación con clientes de la tienda en Las Tranqueras, mencionaban la importancia del surtido a la hora de decidir comprar en El Especialista.

Poder de Compra

El Especialista en conjunto con La Importadora logran economías de escala y de alcance, pues en conjunto logran un volumen de importación de USD \$13.377.028 en el año 2013, lo que se divide en USD \$5.652.827 para El Especialista y en USD \$7.724.201 para La Importadora. Dado esto se logra obtener mejores precios con el proveedor y distribuir los costos de administración como por ejemplo el armado de un contenedor con las compras de ambas empresas, lo que finalmente se traduce en una ventaja competitiva frente a otros competidores.

Atención en tienda

Otro factor importante que debe diferenciar a un retail especialista es la atención brindada en tienda, en este caso los vendedores son capacitados semanalmente en el manejo de los distintos productos en la tienda y siguen un set de reglas básicas a la hora de atención controlado por la Gerente de Retail. Esto es de suma importancia como elemento diferenciador y dentro de la propuesta de El Especialista que busca ofrecer un buen servicio a sus clientes.

Centro de distribución

El Centro de Distribución está ubicado en Colina y posee 16.000 m² para el almacenaje de productos tanto de El Especialista como de La Importadora. Esta bodega, por un lado permite sostener la propuesta de valor de El Especialista de tener un gran número de SKU's y por otro lado a La Importadora, ser capaz de ofrecer a las grandes tiendas de retail la posibilidad de comprar según es la demanda y ahorrarles ese costo de almacenamiento que incurrirían importando ellos directamente. La presencia de la autopista permite que la distancia entre el Centro de Distribución y la tienda en Santiago no esté a más de 20 minutos, favoreciendo la logística de despacho.

Solvencia Económica

La Familia Pérez se caracteriza por ser adversa al riesgo y financiar la mayoría de los proyectos con recursos propios de la empresa, tanto así que su Ratio de Endeudamiento es del 42 %, su Ratio de Endeudamiento a Corto Plazo del 27 % y su Liquidez del 42,8 %, además de no poseer deuda de largo plazo. Esto logra otorgar estabilidad a la empresa y prepararla ante escenarios adversos o no esperados por la plana gerencial, al tener capacidad económica para reaccionar a crisis macroeconómicas o de cambio de escenarios.

Asunto familiar resuelto

El Especialista en esta materia muestra tener resueltas todas las instancias de una empresa familiar, cuenta con un Consejo Familiar, un Protocolo Familiar, un Directorio, una política de remuneraciones y compensaciones claras. Esto en conjunto con una visión de lo que significa el negocio para la familia y como esta última debe procurar su estabilidad ante todo, lo que conlleva a la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

7.1.2. Oportunidades

Apertura a nuevas líneas de producto

El Especialista dentro de su oferta de productos en tienda no posee todos los implementos para la cocina, a modo de ejemplo solo su área de Proyectos y Vendedores en Terreno ofrecen todo tipo de refrigeración y algunos electrodomésticos de cocina sencillamente no son ofrecidos. Pero por ejemplo Refrigeradores y Congeladores representa un 25 % del mercado de Mesa y Cocina, logrando crecer a una tasa promedio del 30 % [17].

Crecimiento del E-Commerce

El E-Commerce ha comenzado a ser un pilar importante para la industria del retail, en un estudio realizado por la Camara de Comercio de Santiago [12], se ha mostrado el crecimiento de Chile en esta materia.

En Penetración en Internet el país ha alcanzando un 60 % y que a su vez generan 30 millones de visitas al mes en comparación a las 40 millones de visitas a los mall físicos. También destaca la situación de omnicanalidad y ventas cruzadas, para finalmente cuantificar el mercado en Chile en las siguientes cifras:

Fuente: Perspectivas eCommerce por George Lever.

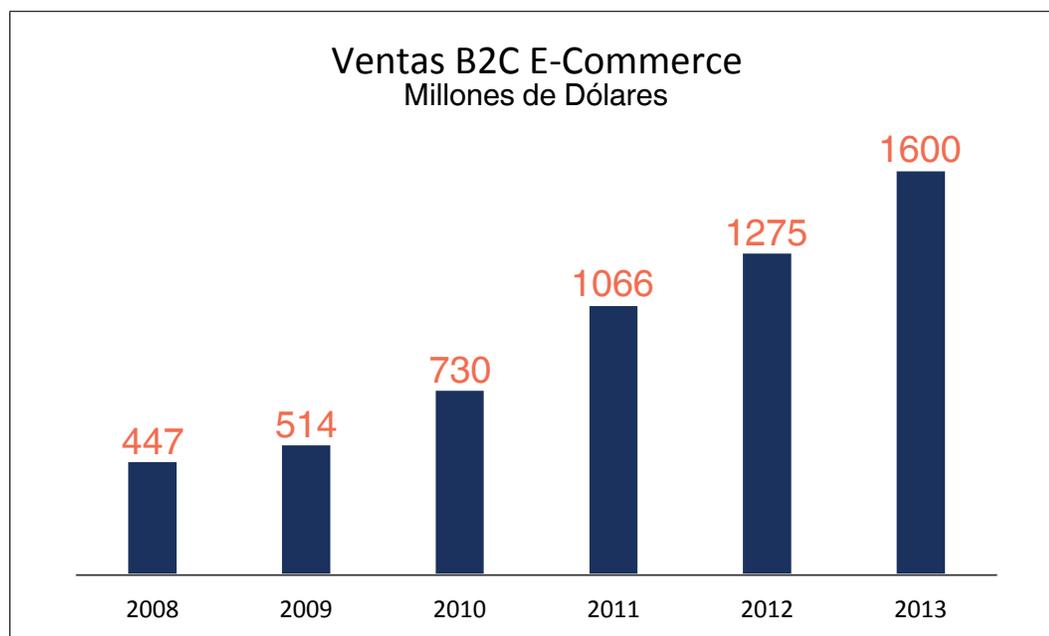


Figura 7.2: Crecimiento de Ventas B2C en el eCommerce.

Donde se aprecia el crecimiento sostenido en ventas a pesar de por ejemplo, la crisis del año 2008, colocando este canal como una importante fuente de ingresos para el retail chileno.

Alcances del Big Data y Analytics en Retail

Un informe realizado por Infosys [27] de las oportunidades presentes para el retail con la aparición del Big Data, destaca que esta herramienta permite a los retailers la oportunidad de aumentar sus márgenes y utilidades por mejoras en el marketing estratégico y planificación en la cadena de suministros. En concreto permite realizar actividades como la micro segmentación, estrategias de pricing, desarrollar nuevos productos, distribución de productos en el punto de venta y predecir la demanda entre otros puntos. Al poder realizar este tipo de análisis el retailer logrará mejorar su uso en prácticas de retail que le permitirán conocer de mejor manera a su cliente y ofrecerle una propuesta de valor adecuada.

7.1.3. Debilidades

Marcas representadas cuentan con distribución en Latino América

En América Latina los países que mayor cantidad de capitales chilenos están recibiendo son Perú y Colombia debido a su fuerte crecimiento, lo que hace la internacionalización del retailer a esos países una opción atractiva. A su vez El Especialista dentro de sus activos más valiosos cuenta con sus marcas representadas anteriormente vista, Lacor cuenta con representación exclusiva por parte de ETDISA en Perú y en Colombia es una marca ya presente. Arc International por otro lado cuenta con presencia en ambos países a través de Tiendas por Departamento y Mejoramiento del Hogar, imposibilitando que El Especialista pueda utilizar una de sus competencias centrales para salir del país.

Entrada de la tercera generación

La literatura respecto a este tópico es extensa, el impacto de la entrada de la tercera generación al negocio familiar marca fuertemente a la empresa ya que solo 15 de cada 100 empresas logra sobrevivir a la tercera generación [22], pues entre otras cosas la familia crece y así las relaciones ahora entre primos, alejados un poco de lo que dio origen al negocio y al compromiso con este. Esta situación debe alertar a la familia para tomar cartas en el asunto, respecto a una situación que se verán envueltos y podría terminar con el negocio.

Proceso de Profesionalización y Productividad Administrativa

Actualmente El Especialista comienza una transición a SAP, para actualizar su plataforma tecnológica y dar un mejor soporte a sus distintas áreas, esto enmarcado en un proceso de profesionalización de la empresa. Este proceso de profesionalización tiene como objetivo colocar a las personas idóneas en los respectivos cargos que de momento no toda la plana administrativa cuenta con los profesionales correspondientes como por ejemplo el área de Cobranzas. Finalmente también está en cuestionamiento la productividad administrativa debido

a que no están establecidos protocolos de funcionamiento que dificultan el labor de las áreas.

Concentración Proveedores y Clientes

Anteriormente se mencionó la importancia de las marcas representadas, sobre todo de Lacor y el set de marcas de Arc International, las cuales generan el tráfico y las ventas como muestra la figura 5.9, esta situación deja en una posición de desventaja a El Especialista en relación a sus principales proveedores en las negociaciones. Además por otro lado La Importadora, presenta la siguiente concentración de clientes:

Fuente: Elaboración Propia.

Razón Social	Porcentaje de las Ventas
Cencosud	14.90 %
Sodimac	12.40 %
Walmart	9.90 %
Pre-Unic	8.60 %
El Especialista	6.70 %

Tabla 7.1: Clientes más importantes de La Importadora según ventas.

Se observa claramente la importancia de los grupos económicos Cencosud, Walmart y el Holding Falabella, que de entrar fuertemente en este negocio podrían llegar directamente a los proveedores en China o Europa.

Bajo impacto de Marcas Propias

Como se indicó anteriormente dentro de las Fortalezas están las marcas Representadas, pero la importancia que tienen las marcas propias dentro del negocio es baja, logrando solo un 10 % en ventas y corte de tickets. Esto es importante pues las marcas propias le permiten al retailer lograr rentabilidad y diferenciación en un mercado cada vez más competitivo, además en una situación donde sus proveedores tienen una posición ventajosa sobre El Especialista, es necesaria la creación de marcas propias para así tener menor dependencia de sus proveedores.

Bajo rendimiento de categorías

El Especialista cuenta actualmente con una cartera de 120 categorías, pero a la hora de analizar el porcentaje de ventas que representan estas categorías al retailer especialista, se tiene que tan solo con 20 categorías se logra el 80 % de las ventas y con 38 categorías el 80 % de la generación de tickets. Esto contrae a su vez, un alto costo de inventario, mayor posibilidad de mermas y focalizar recursos que no están rentando a El Especialista en comparación a categorías de destino como por ejemplo Vajilla de Porcelana.

Orientación de Negocios Familiar sesgada en el negocio

A pesar de tener todos los estatutos y reglas claras sobre su negocio, El Especialista divide de manera tajante el mundo familiar con el de negocio y en consecuencia las generaciones venideras no tendrán el mismo conocimiento respecto al negocio ni tendrán el mismo compromiso que tiene actualmente la segunda generación familiar. Esto conlleva la posibilidad de que El Especialista en un futuro pierda la identidad familiar, pierda el conocimiento que la hace triunfar frente a sus competidores y finalmente ser vendida o caer en bancarrota en el futuro.

7.1.4. Amenazas

Desaceleración Económica

Por lo expuesto anteriormente respecto al crecimiento del PIB, la inversión minera y el Tipo de Cambio, no se espera que estas tendencias se modifiquen hasta finales del 2015, lo que afectará el consumo de bienes durables de los hogares y las compras realizadas por el sector HORECA. Esto cobra vital importancia debido a que la correlación entre el PIB y las ventas de la empresa es de un 90 % y el aporte de Hotelería y Restaurantes al PIB con las ventas se correlacionan un 89 %, lo que conlleva a pensar una vez más que ante cambios negativos en la economía El Especialista se vería afectado por la caída a nivel general de la economía o a nivel particular del segmento Hoteles y Restaurantes.

Reforma Laboral

Esta reforma impulsada por el Gobierno de Michelle Bachelet, hace fuerte hincapié en aspectos de negociación colectiva, donde el sindicato es el titular en la negociación colectiva dejando de lado cualquier otro grupo negociador exceptuando casos donde no haya sindicato.

Además las empresas deberán por ley entregar información a sus sindicatos respecto a la Declaración Anual de Impuestos, balance general o algún estado financiero auditado.

El sindicato podrá negociar distintas temáticas como por ejemplo las horas extraordinarias y existirá un piso de negociación que será el nuevo mínimo para hacer respuesta a la demanda de los sindicatos, el piso serán los beneficios asignados con anterioridad en una negociación colectiva [6].

Reforma Tributaria

En conjunto con la Reforma Laboral, esta medida impactará directamente a las empresas en el monto de tributación sobre las utilidades de acuerdo a dos sistemas, los cuales desde el 2014 hasta el 2016 crecerán a un mismo valor. Para el 2014 la tasa impositiva será de 21 %,

para el año 2015 de 22,5 %, para el año 2016 de 24 % y posterior a esa fecha se diferenciará para cada sistema de impuestos:

1. Sistema Semi-Integrado: En este sistema la empresa pagará el impuesto de Primera Categoría y posteriormente los socios pagarán impuestos de acuerdo a las utilidades que decidan retirar. Para el año 2017 tendrá un impuesto de 25 % y finalmente del 2018 en adelante será de 27 %.
2. Sistema Integrado: Para efectos de tributación los impuestos son aplicados sobre las utilidades independiente de si estas son retiradas o no, y llegará a un máximo de 25 % el 2017.

Además se elimina el Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), por lo que las empresas no podrán postergar el pago de impuestos sobre utilidades retenidas [5].

7.2. Análisis segmento Hogar

7.2.1. Fortalezas

Posicionamiento marca representada

Dentro del holding familiar, se ha comenzado a potenciar marcas representadas de manera exclusiva, el caso emblemático es la marca Roichen la cual ha logrado gran aceptación por parte del segmento Hogar y espacio en las góndolas de los grandes retailers.

Una métrica de este suceso es la cantidad de likes logrados en Facebook, mientras el promedio de los especialistas de cocina es 4.939 likes, esta marca ha logrado 18.000 likes, en donde la delantera la lleva Cocinarte con 21.195 likes y El Especialista posee 10.182 logrando triplicar su cantidad de likes desde el inicio de estas campañas.

7.2.2. Oportunidades

Crecimiento del sector Gourmet en Chile

A pesar de que la preocupación en los artículos de cocina se instaló en Chile en conjunto con la creación de las cocinas americanas, momento en el cual la cocina pasaba a ser parte de la decoración del hogar según señala la Product Manager de Menaje y Cocina en Cencosud, ha sido dentro de los últimos años que ha comenzado la revolución en este sector mesa y cocina.

La aparición de ferias gourmet y la fuerte presencia de programas relacionados a la Cocina solo ha reflejado una fuerte tendencia que La Despensa Gourmet relata [8] y sirve como claro

puntapié para todos los especialistas en este segmento para aprovechar a un público cada vez más instruido en el tema y motiva a las Tiendas por Departamento a comportarse como especialistas en esta categoría.

Mayor exigencia por parte del shopper

Como se indicó en la introducción el Shopper es cada vez más exigente con la industria del retail, aspecto que favorece de plano a las tiendas especialistas que son capaces de cubrir esta demanda de manera específica y por tanto se genera una oportunidad a ser explotada. Esta diferencia le permite al retailer especialista, ser preferido por sobre otros formatos de tiendas tradicionales como lo son los supermercados, las tiendas por departamento o mejoramiento del hogar que también están presentes en el mercado de Mesa y Cocina.

7.2.3. Debilidades

Menor trayectoria en el segmento Hogar

A pesar de los últimos esfuerzos para posicionar El Especialista en el segmento Hogar, es un segmento que El Especialista comenzó a trabajar en los últimos años y que todavía no juega un rol protagónico en la cadena en nivel de ventas, además que a este segmento se le atacaba a través del boca en boca y redes sociales. El desafío está entonces posicionarse de mejor manera en este segmento que está con una mayor demanda por productos especializados.

Limitada aplicación a la gestión del Retail

Siguiendo el mismo contexto, el fuerte de El Especialista ha sido su segmento HORECA, por lo que varias prácticas de la gestión del retail hasta ahora no han sido abordadas enfocadas hacia la experiencia de compra, por ejemplo la variable del pricing no se ajusta según lo que indica la literatura de por ejemplo buscar precios cerrados cercanos al próximo valor [28] sino más bien precios que cumplan con el margen esperado, tampoco se ha dado énfasis a generar instancias de relacionamiento con el cliente como lo puede ser un club de fidelidad o una lista de novios por dar algún ejemplo.

Baja cobertura geográfica

El Especialista cuenta actualmente con tres locales a la espera de abrir su cuarto local próximamente, lo que finalmente se traduce solo en cuatro locales dentro de la región metropolitana y termina limitando la cobertura que logra El Especialista en este segmento. Mientras el promedio es 4.3 tiendas en los especialistas del sector Mesa y Cocina, los competidores

con mayor foco al segmento Hogar que son Juliana, Cocinarte y Kitchen Republic promedian 6 tiendas de atención al público. Privando a El Especialista de clientes potenciales y de publicidad en sectores de alto tráfico de personas, que termina repercutiendo directamente en la capacidad de ventas del retailer.

Limitado número de variables para describir a sus clientes

El Especialista actualmente no cuenta con ninguna variable que le permita describir a los clientes del segmento Hogar más allá de reconocer las Boletas sobre las Facturas, pues las empresas compran con estas últimas. Contar con variables descriptivas apoyaría la toma de decisiones de nivel táctico y estratégico, pues es fundamental, para este tipo de decisiones, ser capaz de reconocer al cliente para así enfocar los recursos de manera adecuada.

7.2.4. Amenazas

Estancamiento en el sector retail

Debido a la situación económica que enfrenta el país actualmente, el sector retail no hará grandes inversiones, sino más bien se dedicará al ahorro de costos [20]. Esto hace el panorama del año venidero más complicado e invita a la toma de decisiones de manera más conservadora, pues el comercio se ha visto afectado con el bajo crecimiento del país y finalmente del gasto de los chilenos, que se relaciona positivamente con la situación macroeconómica.

Limitada aplicación a la gestión del Retail

Otro punto destacado anteriormente es el grado de especialización que están mostrando las Tiendas por Departamento y Mejoramiento de hogar en la categoría de Cocina y Mesa, se utiliza de ejemplo a Falabella que tiene una similar relación de sku y metros cuadrados promedio que El Especialista, pero que en términos relativos en el Mall Alto Las Condes y el Parque Arauco tiene salas de ventas más grandes que El Especialista en Las Tranqueras. Paralelamente se observó que Easy, Paris y Ripley han dedicado mayor cantidad de metros cuadrado en sala a esta categoría, que Falabella ha renovado esta categoría en sus distintas tiendas a lo largo de Santiago, e incluso Homecenter creó una alianza estratégica con Kitchen Republic.

7.3. Análisis segmento Empresa

7.3.1. Fortalezas

Posicionamiento de marca

El Especialista tiene 61 años de trayectoria, siendo la empresa con más tradición dentro de los especialistas de Mesa y Cocina, además llevan atendiendo al sector de casinos desde los años 80 lo que posiciona a El Especialista como el retailer de Mesa y Cocina con más tradición en el mercado. Esto se traduce en una relación de trabajo con estos grandes clientes, que son fuente importante de los ingresos de El Especialista, de largo plazo y aumentando los costos de cambio a otros proveedores.

Multicanalidad

El Especialista al momento de acercarse al canal Empresa tiene varios canales a través de los cuales relacionarse: tiendas, vendedores en terreno, vendedores externos, gerentes de venta y la página web que permite solicitar cotizaciones. La multicanalidad le permite a la organización ser capaz de ofrecer distintas propuestas de valor de acuerdo a las necesidades y gustos de sus clientes

Área de Proyectos

Este retailer suma a su propuesta de valor el Área de Proyectos, donde se planifica la instalación completa de una cocina, ya sea nueva o se trate de una remodelación, en el segmento empresas, contemplando en el diseño las especificaciones de la maquinaria y la normativa legal vigente, algo que sus competidores no ofrecen actualmente en el mercado. Esto permite a El Especialista ofrecer una solución más completa a sus clientes, diferenciarse de la competencia y por tanto alejarse de la competencia en precios, repercutiendo directamente en su rentabilidad. Por otro lado al ser los primeros en realizar este tipo de iniciativas logran acumular mayor experiencia en este tipo de trabajos, lo que conlleva a mayores utilidades según la teoría económica clásica.

Amplia base de clientes

La base de clientes con la que cuenta El Especialista en este segmento consta de 20.367 clientes únicos en el período de análisis de Enero del 2012 a Septiembre 2014. Este registro de clientes, le da la posibilidad a la empresa de realizar acciones de marketing entorno a las variables descriptivas que se poseen de este segmento, e incluso poder contactar nuevamente

a todas aquellas que se encuentran inactivas con la empresa. Esto es un activo que puede utilizar El Especialista para fidelizar a los clientes de los cuales se tiene registro.

7.3.2. Oportunidades

Apertura Hotelera

Según señala la edición número 72 de la revista Canal Horeca [14], durante los próximos tres años se invertirá cerca de US\$ 1.000 millones de dólares en apertura de nuevos Hoteles, el 44 % se encontrarán en la Región Metropolitana y el restante en regiones. Por consiguiente es una oportunidad para El Especialista de ser quién provea los servicios de mesa y cocina para esta apertura de hoteles, siendo capaz de ofrecer una propuesta de valor que asegure su retención en el tiempo.

7.3.3. Debilidades

Limitado desarrollo del área crediticia

El Departamento de crédito principalmente entrega opciones de pago a los clientes más importantes para El Especialista, pero no logra ofrecer soluciones a las ventas realizadas a clientes que compran menores montos, o incluso al intentar comprar un ticket con alto valor, no se les puede ofrecer ningún apoyo financiero que les permita concretizar la transacción y finalmente la venta se termina perdiendo, e incluso favoreciendo a los competidores.

Baja cobertura en Hoteles y Restaurantes en la R.M.

A pesar de que El Especialista cuenta con una amplia cartera de clientes, en el sector Hoteles y Restaurantes pertenecientes a la Región Metropolitana logra una cobertura total de solo el 16 %, ya que El Especialista atiende a 2.293 siendo que en la Región Metropolitana existen 14.286 Hoteles y Restaurantes [10]. Este análisis es realizado con la Actividad Económica Principal de cada empresa y no con su giro, pues este dato no lo posee El Especialista y podría hacer que la cifra aumente.

Baja retención de clientes

El Especialista como se ha mencionado anteriormente genera la mayor transaccionalidad y facturación con empresas de gran tamaño, y estas a su vez representan un número reducido en la cartera total de clientes.

Otra forma de analizar esto es analizar la frecuencia de compra de este segmento, lo que entrega el siguiente histograma:

Fuente: Elaboración propia.

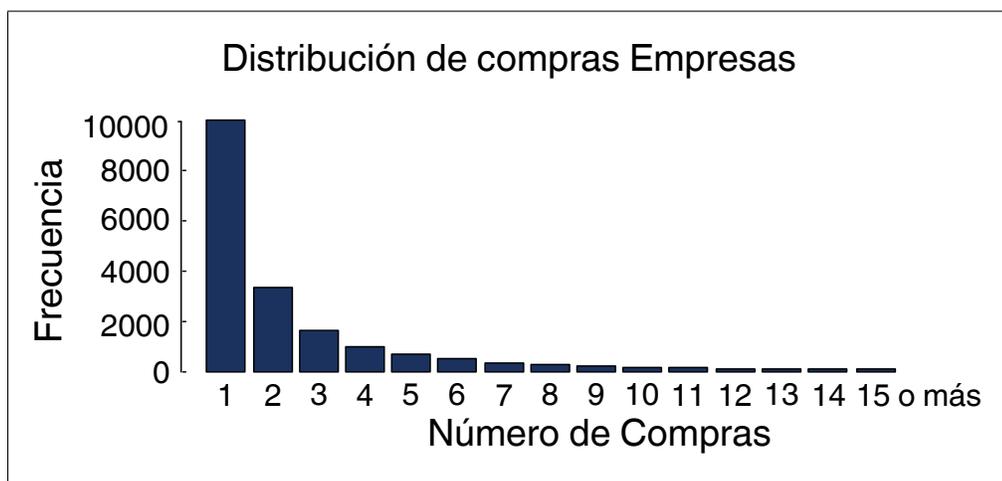


Figura 7.3: Frecuencia de compra de clientes.

Se puede observar que la mayoría de los clientes son Spot, ósea realizan una sola compra durante el período en estudio. Esto es de vital importancia analizarlo, pues hay un mayor costo en adquirir un cliente nuevo, que retener un cliente que ya ha efectuado una compra en el retailer con anterioridad. Es deseable entonces que los clientes se encuentren ubicados fuera de los primeros segmentos en número de compras, que se condice con que los compradores más habituales de El Especialista son los que le generan mayor tráfico y mayores ingresos.

7.3.4. Amenazas

Dificultad de las PYMES de acceso al crédito

Según lo visto anteriormente, en el segmento HORECA la mayoría de las empresas registradas, eran empresas de Pequeño y Mediano tamaño. Este tipo de empresas por el contrario no concentran ni el mayor número de transacciones ni el mayor nivel de ventas y en parte podría ser explicado porque este segmento de empresas no cuenta con los recursos que poseen las Grandes Empresas ni tampoco con oportunidades de financiamiento que les permitan generar nuevos proyectos o en este caso también, realizar compras de reposición con la frecuencia o volumen que ellas desean.

7.3.5. Conclusión

Se pudo observar dentro del análisis que la Competencia Central de El Especialista se basa en la Representación de Marcas, desde la negociación de representaciones exclusivas, la

importación de productos, el volumen de ventas y compras en conjunto con La Importado y el trabajo de posicionamiento realizado por la empresa a las marcas representadas, todas estas capacidades y activos combinados le permiten a El Especialista tener una ventaja competitiva en el mercado. Aunque debe reforzar su trabajo con las marcas propias, que son fuente de diferenciación y rentabilidad, que en este momento no está trabajando en desmedro de marcas representadas o marcas no exclusivas.

Otro aspecto positivo es que la empresa tiene un claro protocolo y organismos que permiten una mejor relación entre empresa y familia, lo cual le da estabilidad ante el nuevo cambio generación que enfrentará dentro de unos años.

Por otro lado El Especialista puede mejorar mucho en lo que relacionamiento y conocimiento con sus clientes se refiere, por un lado en el segmento Hogar no posee variables descriptivas ni datos de sus clientes en el segmento Empresa cerca del 50 % de sus clientes solo han realizado una compra durante el período de análisis.

Desde la perspectiva externa se ve un bajón en lo respectivo al segmento HORECA en general por la situación económica pero el segmento Hogar gracias al crecimiento del sector Gourmet y de la cocina se abren nuevas oportunidades de crecimiento.

Capítulo 8

Formulación Estratégica

Al igual que en el análisis interno y externo, la formulación estratégica se realiza para cada uno de los negocios - Hogar y Empresa - y para el apoyo a cada negocio - Transversal.

La formulación estratégica determinará las iniciativas que El Especialista realizará en el período 2015-2019, para lograr la Postura Estratégica considerando las variables del retail, del negocio y la familia.

Para realizar esta propuesta se tiene en consideración que la familia presenta aversión al riesgo y dentro de sus valores familiares está la estabilidad sobre acciones más osadas o retiros

En conjunto con las acciones se determinarán sus respectivos responsables asociados, un indicador de gestión y finalmente se construirá un mapa estratégico que contendrá la misión y visión acorde a la realidad de la empresa, incorporando estas iniciativas estratégicas.

El resumen de la estrategia considerada se puede observar el mapa estratégico de El Especialista, que es consistente con dicha estrategia e incluye objetivos estratégicos, misión, visión y valores:

Fuente: Elaboración propia.

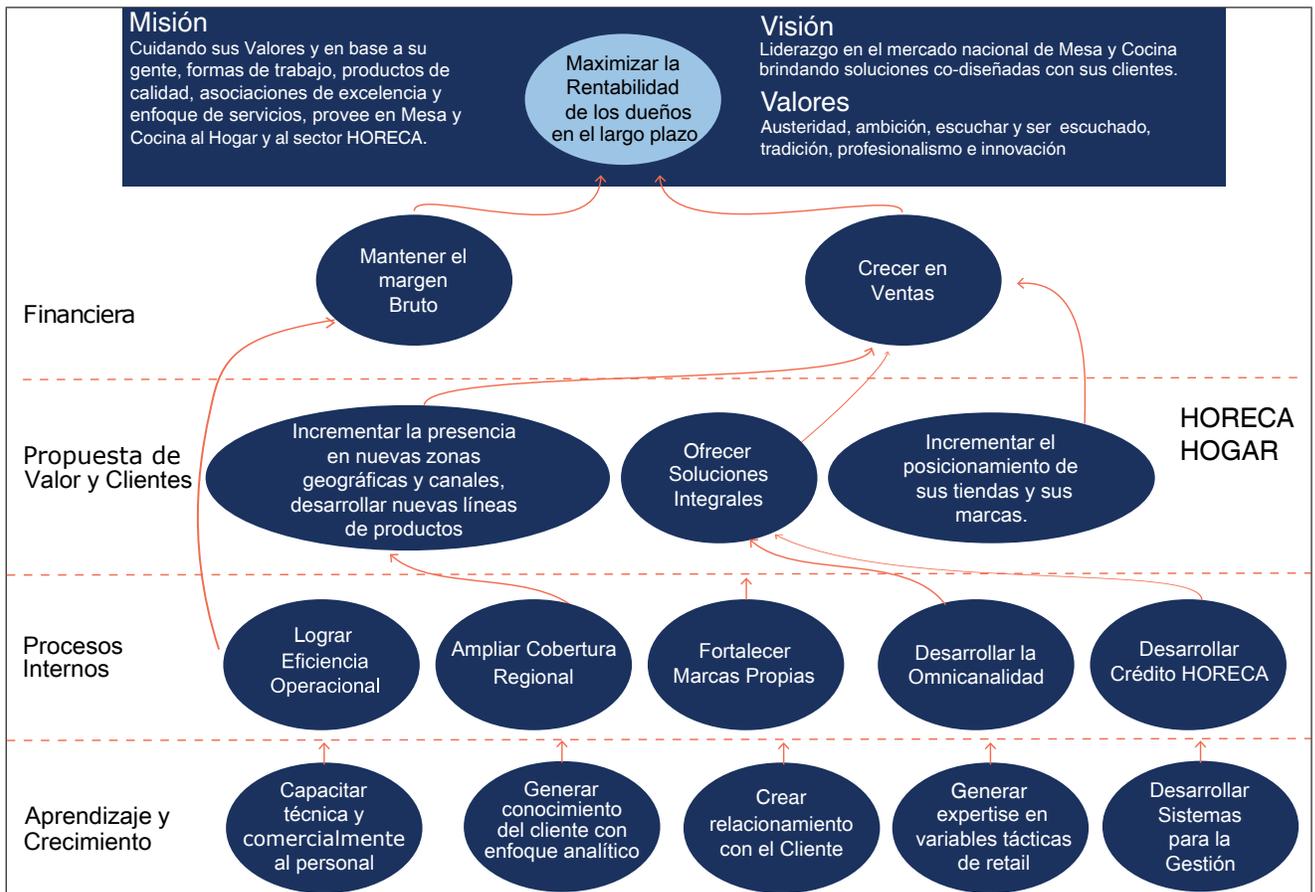


Figura 8.1: Mapa Estratégico Propuesto para la Compañía.

Fuente: Elaboración propia.

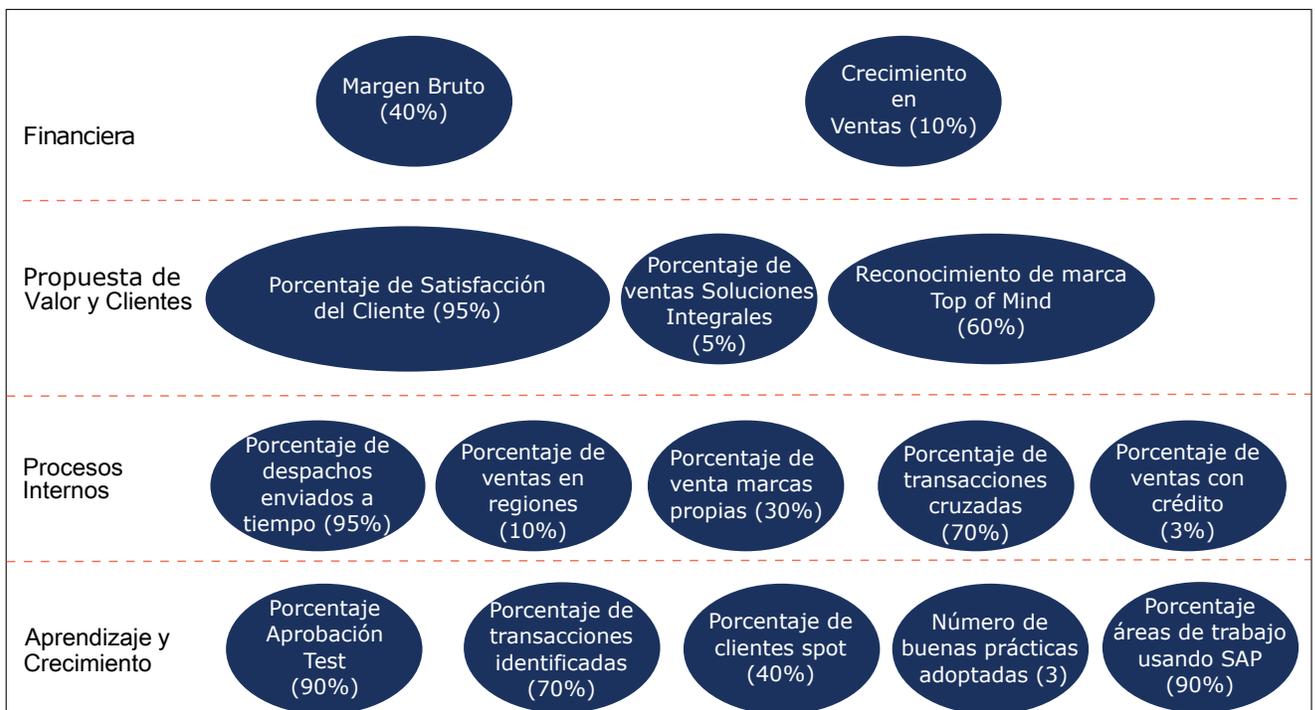


Figura 8.2: Indicadores Clave y Metas de Objetivos Estratégicos.

A continuación se profundizarán los objetivos estratégicos propuestos y en cambio, los que ya está trabajando la organización no se entrará en detalle:

8.1. Transversal

Este tipo de iniciativas son las que contribuirán a cumplir la Postura estratégica de la empresa a nivel general y así apoyar las estrategias en los segmento de Hogar y Empresa.

Los drivers que impulsan la estrategia desde un punto de vista transversal a la empresa son:

8.1.1. Generar conocimiento del cliente con enfoque analítico

Conocimiento del cliente con enfoque analítico

El retail en general está enfocando sus esfuerzos en conocer a sus clientes gracias a la información transaccional y logrando hacer de esto una competencia central. Entonces el primer paso es generar la información a través de la relación con el cliente para luego modelar y entender el comportamiento del shopper en la sala de venta. Para lograr esta competencia central es necesario que El Especialista dedique grandes esfuerzos en este ámbito, y genere un área de trabajo que le reporte a la gerencia de Marketing.

Recursos Asociados

El área de Análisis de Datos, comenzará en un inicio con dos analistas, uno para el segmento de Empresas y otro para el segmento Hogar, para en conjunto con la expansión de El Especialista incorporar un analista extra en cada año hasta el 2020.

Indicadores de Gestión y Metas

- Porcentaje de las ventas explicadas por clientes registrados (70 %).
- Porcentaje de las transacciones explicadas por clientes registrados.(70 %)
- Número de Insights presentados por el análisis utilizados anualmente (5).

8.1.2. Crear relacionamiento con el cliente

Relacionamiento con los Clientes

Dentro de las debilidades encontradas en El Especialista está la alta tasa de clientes Spot o de una sola compra, por lo que es fundamental tomar acción en la relación que se está teniendo con los clientes para que posterior a la adquisición de nuevos clientes estos sean retenidos y fidelizados. En esta línea y de manera transversal para el segmento Hogar y Empresa se propone crear un club de fidelidad que otorgue incentivos, a través de descuentos o premios, a la compra por alguno de los canales de El Especialista. Además este tipo de iniciativa logra generar información con la cual posteriormente se podrá segmentar de mejor manera a los clientes y generar un relacionamiento con cada cliente. Se espera que esta iniciativa la lidere el área de Marketing, quienes deberán diseñar el sistema que más se adecue a las necesidades de El Especialista para luego transmitir este programa a los encargados de Ventas de Retail y de Ventas Institucionales, mientras el área de tecnología sea capaz de levantar los requerimientos técnicos para incorporar el módulo de lealtad de clientes en SAP.

Recursos Asociados

El Especialista deberá destinar a esta actividad un 2% de sus ingresos anualmente destinados a entregarle incentivo a sus clientes y así fomentar un mayor número de compras por cliente.

Indicadores de Gestión

- Porcentaje de clientes que no son ocasionales, es decir tienen más de una compra durante un año (40 %).
- Diferencia del ticket promedio de clientes registrados versus clientes no registrados(20 %).
- Inversión en relacionamiento de clientes sobre total de ventas(2 %).
- Porcentaje de clientes que dejan de tener interacción comercial con El Especialista durante un año (20 %).

8.1.3. Fortalecimiento Marcas Propias

Fortalecimiento Marcas Propias

Se pudo observar que actualmente las marcas propias no juegan un rol preponderante en el nivel de ventas o volumen transaccional y por otro lado el poder que poseían sus proveedores de marcas exclusivas como Arc International y Lacor, es por ello que el posicionamiento de marcas propias es imperante. Para llevar a cabo el fortalecimiento de marcas propias su

Gerencia de Marketing deberá crear, de la manera que ha realizado hasta ahora, considerando los principales atributos de las marcas representadas más importantes en las categorías: Vajilla Porcelana, Cubertería, Utensilios de Acero y Cuchillería. Y una vez creadas las marcas y productos la Gerencia de Venta deberá gestionar contrato con distintos proveedores de China.

Recursos Asociados

Para realizar esta labor será necesario contratar adicionalmente un diseñador gráfico y un diseñador industrial, el primero generando la imagen de marca y el segundo para diseñar los productos acorde a la propuesta de valor que poseen las marcas actualmente representadas en El Especialista. El sueldo combinado entre ambos está entorno a los 1.3 millones de pesos brutos.

Indicadores de Gestión y Metas

- Porcentaje de las ventas explicadas por marcas propias (30 %).
- Porcentaje de las transacciones explicadas por marcas propias (25 %).
- Monto destinado a promocionar marcas propias en comparación a la publicidad anual de la cadena(50 %).

8.1.4. Desarrollar la Omnicanalidad

Creación del E-Commerce

Dentro de los canales de venta El Especialista actualmente utiliza su sitio web como una vitrina y un sitio para recibir pedidos por correo, sin aprovechar la oportunidad de transformar la página en un canal más de venta. Para ello los pasos serán la contratación de un servidor web, el rediseño del sitio realizado por un diseñador externo y la implementación de Webpay. Adicionalmente a esto será necesario contratar un colaborador que será el encargado de este canal de venta y deberá velar por un correcto funcionamiento. La logística necesitará una bodega con mayor surtido de SKU's para no complicar el armado de los pedidos y externalizar el despacho a empresas externas con tal de no utilizar recursos propios en dicha actividad.

Recursos Asociados

Dentro de los recursos necesarios para la creación del canal web estará el sueldo de un desarrollador que es cercano al millón de pesos y la implementación del sitio con dos millones de pesos para su inicio, y el uso del hosting que actualmente posee la empresa.

Indicadores de Gestión y Metas

- Tasa de conversión de compras sobre visitas (10 %).
- Visitantes únicos sobre visitantes que regresan al sitio (50 %).
- Cumplimiento en entregas (95 %).
- Porcentaje de ventas respecto a la cadena (5 %).

8.1.5. Ampliar Cobertura Regional

Expansión de tiendas

Actualmente El Especialista cuenta con tres puntos de venta y espera abrir un cuarto, pero la cobertura a nivel regional y comunal en la región metropolitana es baja, por ello se busca la instalación de puntos de venta para una mayor cobertura. Debido a los desafíos de logística que se enfrentará El Especialista se busca que la expansión comience dentro de la Región Metropolitana para extenderse finalmente a otras regiones. Al momento de la proposición se considera el carácter conservador que posee la familia privilegiando la estabilidad como valor fundamental dentro de la familia. Las comunas elegidas de acuerdo a las ventas que posee El Especialista y a la distribución del grupo socioeconómico ABC1 son:

Fuente: Elaboración Propia.

Comuna	Período
Providencia	2015 Segundo Semestre
Nuñoa	2016 Primer Semestre
Concepción	2016 Segundo Semestre
Lo Barnechea	2017 Primer Semestre
Viña del Mar	2017 Segundo Semestre
Calama	2018 Primer Semestre
Antofagasta	2018 Segundo Semestre

Tabla 8.1: Ruta de inauguración empresas.

Recursos Asociados

Los recursos asociados para esta iniciativa estratégica serán de 50 millones de pesos para la apertura de cada local, el trabajo del Directorio en conjunto con la encargada de Retail para gestionar las locaciones más convenientes dentro de las comunas señaladas anteriormente y la gestión de la experiencia de compra en cada tienda. Adicionalmente a lo anterior, se destinará los esfuerzos publicitarios de ese entonces a promover la apertura de la nueva tienda en los medios ya utilizados y con trabajo en terreno cerca del sector.

Indicadores de Gestión y Metas

- Porcentaje de Ventas de la tienda en comparación al total de ventas en tiendas (10 %).
- Ventas anuales por metro cuadrado (2 millones de pesos anuales por metro cuadrado).
- Costos operacionales sobre ventas (60 %).

8.2. Hogar

8.2.1. Desarrollo de expertise en las variables tácticas en el retail

Dentro de las aristas que El Especialista debe mejorar, está la ejecución de buenas prácticas de retail, entre ellas pueden ser generar una política de precios, utilizar empaquetamiento de productos, decisión de elección que sea basada en la información de sus consumidores, nueva línea de productos, política clara de promociones y la omnicanalidad.

Recursos Asociados

Todas estas prácticas requerirán que la encargada de Retail y el área informática las aborden pero no implicarán en si un desembolso de dinero, sino más bien como se distribuye el trabajo de cada encargado.

Indicadores de Gestión y Metas

- Número de practicas tomadas (3).
- Impacto de la venta cruzada entre el canal online y el canal físico (10 %).
- Aumento en ventas de categorías sujetas a bundling o a cambio de precios post implementación (20 %).

8.2.2. Ofrecer soluciones integrales en mesa y cocina

Soluciones integrales en mesa y cocina

El Especialista actualmente ofrece a través del Área de Proyectos el equipamiento y diseño de nuevas cocinas para distintas empresas, este conocimiento sirve de base para ofrecer un servicio similar a sus clientes del segmento Hogar y así lograr una solución holística para el consumidor, en la cual no solo proveerá los implementos en mesa y cocina, sino también ayudará en el diseño del entorno en donde estarán estos productos. Para este fin se deberán contratar personal para sumarse al área de proyectos de El Especialista y así poder recibir un mayor flujo de pedidos.

Recursos Asociados

Para el desarrollo de este trabajo se incorporará un diseñador más a esta área junto con un arquitecto para que los proyectos cumplan la regulación vigente de ampliaciones.

Indicadores de Gestión y Metas

- Porcentaje de las ventas de proyectos sobre ventas del segmento Hogar (5 %).
- Porcentaje de proyectos iniciados que efectivamente son llevado a cabo, sobre el total de proyectos diseñados (75 %).
- Porcentaje de clientes nuevos que capta el área de soluciones integrales (20 %).

8.3. Empresa

8.3.1. Desarrollar Crédito HORECA

Soluciones integrales en mesa y cocina incluyendo el crédito

La mayor cantidad de clientes de El Especialista son empresas consideradas PYMES, pero a su vez representan el menor número de transacciones y ventas, convirtiéndose en un nicho con potencial para crear mayor valor y así capturar esta gran cantidad de clientes que no están logrando . Esto sumado a la dificultad de las empresas para obtener financiamiento es donde El Especialista entregar una solución integral, que contenga el diseño del proyecto, los productos y el financiamiento de estos para estimular este segmento de clientes. En ello deberá potenciar su área de Cobranzas incluyendo 2 profesionales encargados de la evaluación de riesgo de los clientes para entregar los proyectos bajo la modalidad de leasing.

Recursos Asociados

Para este apartado se requerirá la contratación de dos profesionales según la política de remuneraciones de la empresa y recursos para cubrir proyectos que caigan en default.

Indicadores de Gestión y Metas

- Tasa de proyectos diseñados que son llevados a cabo (75 %).
- Cumplimiento de pagos sobre el total de ventas realizadas en esta área al año (80 %).
- Porcentaje ventas con crédito respecto a las ventas totales del área (40 %).

Capítulo 9

Presupuesto Estratégico

Posterior al análisis y la formulación estratégica se debe asignar un presupuesto a la propuesta realizada, indicando todos los supuestos realizados para cada ingreso o egreso de la formulación estratégica. Esto con el fin de poder cumplir y justificar los objetivos estratégicos propuestos anteriormente hasta el año 2020.

9.1. Tamaño de Mercado

Para realizar la estimación del tamaño de mercado, se utilizó la información obtenida anteriormente, con el valor CIF de las importaciones en artículos de Mesa y Cocina, con el supuesto que el margen promedio es de un 30 % sobre el valor CIF, para luego realizar una proyección del mercado al año 2020 con series de tiempo. La tasa de crecimiento promedio es de un 5 % anual. Actualmente El Especialista tiene una cuota de mercado del 5 %, porcentaje que se espera mantener en el tiempo de evaluación en una estrategia conservadora con los riesgos dispuestos a tomar por parte de la familia.

Fuente: Elaboración propia.

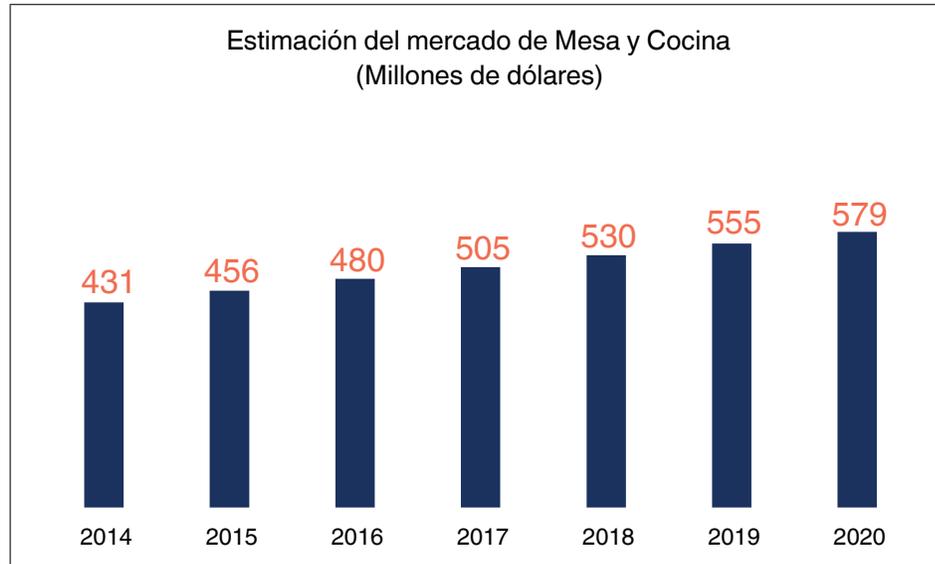


Figura 9.1: Estimación Tamaño de Mercado Mesa y Cocina.

9.2. Ingresos

La estructura de ingresos se divide en los siguientes ejes temáticos:

9.2.1. Estrategia actual

Respecto a la situación actual en ventas, se han proyectado los flujos futuros hasta el fin del año 2020 con el método de Holt-Winters, un método de doble alisamiento exponencial que incorpora tendencias y estacionalidad en series de tiempo. Para este caso particular, la serie de tiempo son las ventas mensuales de El Especialista desde el año 2010, el siguiente gráfico muestra la predicción con un intervalo de confianza al 95% de las ventas y el pronóstico realizado por el modelo:

Fuente: Elaboración propia.

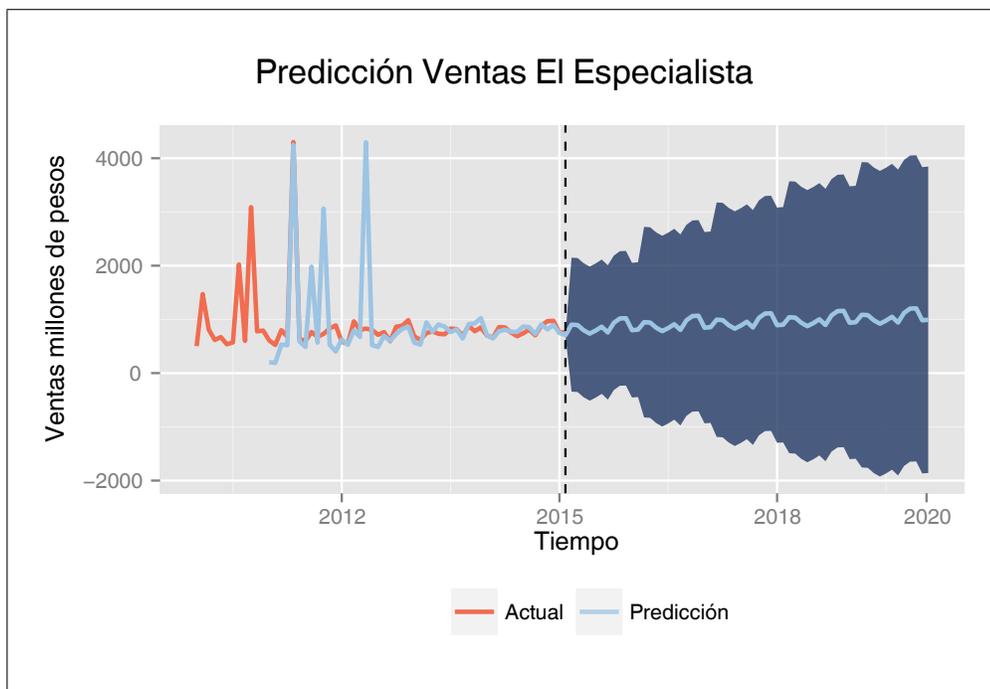


Figura 9.2: Estimación Ventas El Especialista.

9.2.2. E-Commerce

Las ventas por el canal de venta on-line se proyectan para el período 2015 con un valor aproximado de 176 millones, la mitad de lo que logró la tienda Plaza Egaña en su primer año de ventas, para luego tener un crecimiento sostenido igual a la tasa promedio de crecimiento de las ventas de B2C de E-Commerce en Chile, que es de un 30 % anual, según lo señalado anteriormente [12]. Este elemento es de suma importancia debido a que es un canal que está creciendo fuertemente en Chile y el referente internacional de esta categoría actualmente, obtiene la mitad de sus ingresos de ventas por internet.

9.2.3. Soluciones integrales

Las ventas del área de proyectos ya se encuentran contempladas en el el item de estrategia actual y a eso se agregará en este item, el valor adicional esperado de transformar el área de proyectos en soluciones integrales con crédito y con venta al segmento Hogar. A este análisis se le incluye la apertura de nuevas líneas de producto entorno a la Mesa y Cocina.

9.2.4. Tiendas Nuevas

En este ítem, se considerará que cada año ocurrirá la apertura de una nueva tienda, para así respetar el perfil conservador de la familia y cada tienda se estimará tendrá ventas anuales equivalentes a la mitad de las logradas por tienda de Plaza Egaña, esto es 175 millones de pesos anuales, lo que terminará significando para El Especialista 6 nuevas tiendas. Esta iniciativa está orientada principalmente a tener una mayor penetración en el segmento Hogar, el cual se encuentra poco explotado por la compañía actualmente.

9.2.5. Buenas prácticas en retail

Para cuantificar esta sección se utilizará el impacto de una política de pricing diferenciada para el segmento Hogar, donde se coloquen los precios de los productos con el valor más cercano finalizado en 990, lo que generará un aumento de medio punto porcentual sobre las ventas. Esto, porque por ejemplo un mayor foco en marcas propias tendrá un efecto sobre la independencia de los proveedores más importantes, pero no necesariamente en mayores ingresos dado los altos márgenes que la empresa actualmente posee. Además respecto a la fidelización de clientes esta se estima inicialmente en un 4% de las ventas anuales, para alcanzar un 12% en el final del horizonte del presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	11,446	12,593	13,674	14,680	15,549	16,640
Estrategia Actual	10,330	10,882	11,434	11,986	12,538	13,090
Soluciones integrales	300	315	331	347	365	383
E-Commerce	177	229	298	388	504	655
Tiendas Nuevas	175	350	525	700	700	875
Relacionamiento	413	762	1,029	1,199	1,379	1,571
Prácticas de retail	52	54	57	60	63	65

Tabla 9.1: Predicción de ingresos en millones de pesos.

9.3. Costos

Los costos se dividen según las aristas más importantes, la del costo de los productos que son aproximadamente el 60 % del valor ingresado a la tienda, de los sueldos de los trabajadores de El Especialista, tanto en sus tiendas como a nivel ejecutivo, la publicidad que es el 1 % de las ventas y los arriendos y fletes que son cerca del 6 % de los costos en la empresa. Las tendencias se mantienen constantes, pues no se espera mejorar sustancialmente en márgenes dentro del período de evaluación, los sueldos de nuevos trabajadores están incluidos dentro del aumento en ventas y la publicidad irá aumentando su valor pero no de manera drástica.

Fuente: Elaboración Propia

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Costos	9,844	10,956	11,897	12,624	13,372	14,310
Productos	6,868	7,556	8,205	8,808	9,329	9,984
Sueldos	1,488	1,763	1,914	1,908	2,021	2,163
Publicidad y Promoción	114	126	137	147	155	166
Asesorías	687	756	820	881	933	998
Arriendos	343	378	410	440	466	499
Fletes	309	340	369	396	420	449
Otros	34	38	41	44	47	50

Tabla 9.2: Predicción de costos en millones de pesos.

9.4. Inversión y retiro familiar

La inversión necesaria para llevar este proyecto a cabo es del orden de magnitud de 250 millones de pesos chilenos, que incorpora los elementos nombrados anteriormente y detallados con mayor precisión en el capítulo 8, respecto al retiro de utilidades por parte de la familia y según lo conversado con ellos, están dispuestos a renunciar al retiro de utilidades durante un período, lo que se traduce en no retirar utilidades el año 2015 y luego paulatinamente comenzar a retirar fondos hasta volver a llegar a un 5 % de las ventas, lo que permitirá invertir en conjunto con las utilidades de El Especialista, en las propuestas realizadas.

Fuente: Elaboración Propia

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retiro Familiar	0	126	273	440	622	832
Porcentaje	0 %	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %

Tabla 9.3: Predicción de retiro familiar en millones de pesos.

Capítulo 10

Conclusiones

El presente trabajo realizado tenía por objetivo general realizar una planificación estratégica para el retailer de mesa y cocina El Especialista. Para ello se realizó un análisis de la empresa desde una perspectiva de retail, de estrategia de negocios y de empresa familiar que sirvieron para caracterizar la empresa, formular la estrategia y generar un presupuesto estratégico al año 2020.

La caracterización permitió dislumbrar sus segmentos prioritarios, Hogar y Empresa, para luego ver que el segmento HORECA particularmente es el que más venta y transacciones aporta a la empresa. Por un lado Casino es el segmento prioritario que más ventas genera y Restaurantes el que más transacciones lleva a cabo. También se pudo observar como el segmento Hogar dentro de la cadena tiene una ocasión de compra asociada a un bajo número de categorías y de bajo monto, mientras en contraste se tiene que la ocasión de compra de proyectos es el motor económico de la empresa.

Dentro de la cartera de clientes Empresa, también se evidenció por un lado sus clientes preferentes en empresas de gran tamaño relacionadas al Catering y Restaurantes que generan flujos y transacciones para la empresa, teniendo por otro lado a una gran masa de clientes Spot, ósea que solo realizaron una compra durante el período, que a pesar de ser masivos no aportan tanto a las ventas y transacciones.

El mix de productos que ofrece El Especialista a sus clientes se caracteriza principalmente por sus categorías Vajilla de Porcelana, Utensilios de Acero, Cuchillos de Cocina, Cubertería, Vasos y Copas de vidrio y Maquinaria. Estas categorías son las que generan flujos de dinero y transaccionalidad a la empresa, con gran categoría estrella la Vajilla de Porcelana y posicionando a El Especialista en la mesa de sus clientes. Por otro lado El Especialista cuenta con 128 categorías distintas, mostrando como el resto de ellas tienen un bajo rendimiento en comparación a las mencionadas anteriormente.

Las marcas exclusivas resultan ser uno de los activos más importantes para El Especialista y queda un gran espacio de mejora para las marcas propias que permitirán a esta empresa lograr mayor independencia de sus proveedores. El mercado de Mesa y Cocina, como se pudo observar, muestra un gran tamaño y un gran crecimiento solo mermado por la desacelera-

ción económica y apreciación del dólar, con un mercado atomizado, ya que la mayoría de los especialistas presentan un nivel de ventas similar y con un acercamiento de las Tiendas por Departamento y Mejoramiento del Hogar a especializarse en esta categoría. Durante el transcurso de este trabajo se observó la renovación que están haciendo estas empresas en sus puntos de venta con respecto a esta categoría y como esto fue impulsado por una tendencia nacional reflejada en los distintos medios de comunicación.

Dentro de la perspectiva de negocio familiar, El Especialista es una empresa que tiene definido y resuelto cada uno de las instancias, organismos y protocolos correspondientes a la relación de la familia con el negocio, lo cual mejora sus posibilidades de sobrevivir a la entrada de la tercera generación de la familia. En la otra mano, esta estructuración está desbalanceada a favor del negocio y apartando a las futuras generaciones de labores ejecutivas dentro de la empresa, lo que no permite que obtengan el conocimiento específico en mesa y cocina ni logren incorporar al momento de tomar decisiones estratégicas en el futuro este conocimiento. Además dentro de las restricciones al momento de la formulación estratégica se tomó en cuenta que la familia Pérez es adversa al riesgo y que por tanto la estrategia debía ser acorde a eso, sin endeudamiento y privilegiando la estabilidad del negocio.

Como competencia central se detectó que ella radica en la Gestión de marcas, que incluye la posesión de representaciones exclusivas durante un amplio período de tiempo, el poder de compra gracias a las compras realizadas en conjunto con La Importadora, el posicionamiento que realiza a través de publicidad o packaging y la distribución de estas a los grandes retailers del país de la mano con los grandes clientes de El Especialista. Finalmente esto se ha traducido en una ventaja competitiva que ha permitido a la empresa obtener grandes márgenes en sus productos.

La estrategia propuesta para El Especialista principalmente se enfoca en la generación, el enriquecimiento y el uso de datos para modelar el comportamiento del Shopper, esto porque actualmente es una debilidad que poseen pero que les permitirá desarrollar su negocio en el segmento Hogar y en otra medida en el segmento Empresa, esto de la mano con el relacionamiento con sus clientes generará una ventaja competitiva para la empresa, que le significará a sus dueños disminuir su retiro de fondos por el período del análisis, propuesta que nació de ellos.

El presupuesto estratégico con miras al año 2020 presenta una estrategia conservadora respecto a la inversión y a los resultados, para que El Especialista logre mantener una cuota de participación de mercado constante, se recomienda a la familia analizar la posibilidad de tomar mayores riesgos, o al menos aumentar los riesgos tomados gradualmente.

Bibliografía

- [1] *Análisis de información secundaria*. URL: http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE_CASEN_2011.pdf.
- [2] Kovacevic Antonio y Reynoso Álvaro. *El diamante de la excelencia organizacional*.
- [3] *Catastro de Proyectos de Inversión*. Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), 2013, págs. 25-44.
- [4] Ximena Celedón. *Tipo de cambio chileno sigue tendencia de alza global del dólar*. 2015. URL: <http://www.pulso.cl/noticia/empresa---mercado/mercado/2014/12/13-54405-9-tipo-de-cambio-chileno-sigue-tendencia-de-alza-global-del-dolar.shtml> (visitado 29-01-2015).
- [5] Gobierno de Chile. "Mapa reforma tributaria". En: (2014), pág. 1.
- [6] Gobierno de Chile. "Reforma Laboral". En: (2014), págs. 1-5.
- [7] Pizarro Claudio. "Apuntes del Curso de Gestión del Retail". En: ()
- [8] Platos & Copas. "La Despensa Gourmet". En: 2013. URL: http://www.ladespensagourmet.cl/index/info_ladespensagourmet_2013.pdf.
- [9] *Cuentas Nacionales 2008-2013*. Banco Central de Chile, 2014, págs. 25-44.
- [10] Instituto Nacional de Estadísticas. "Informe Económico Regional". En: (2013), págs. 38-40.
- [11] International Monetary Fund. *Chile and the IMF*. 2015. URL: <http://www.imf.org/external/country/CHL/> (visitado 29-01-2015).
- [12] Lever George. "Perspectivas eCommerce". En: (2013), pág. 1.
- [13] M. Hitt, I. Duane y R. Joskisson. *Strategic Management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011, págs. 2-24.
- [14] Canal HORECA. "Fuerte boom de aperturas hoteleras en el país". En: (2014), págs. 24-29.
- [15] ICCOM. "Habitantes por Grupo Socioeconómico". En: (2005), págs. 1-3.
- [16] Servicio de Impuestos Internos. *Dólar Observado 2014*. 2015. URL: <http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2014.htm> (visitado 29-01-2015).
- [17] *Información Estadística de Comercio Exterior*. URL: <http://estacomex.aduana.cl/estacomex/asp/index.asp>.
- [18] Zentes Joachim, Dirk Morschett y Hanna Schramm-Klein. *Strategic Retail Management*. Gabler, 2007, págs. 1-2.
- [19] Randel Carlock y John Ward. *Strategic Planning for the Family Business*. Palgrave, 2001, págs. 3-47.
- [20] Troncoso José. *Retailers frenan sus inversiones en Chile por la desaceleración*. 2015. URL: <http://www.pulso.cl/noticia/empresa---mercado/empresa/2015/01/11-57012-9-retailers-frenan-sus-inversiones-en-chile-por-la-desaceleracion.shtml> (visitado 20-01-2015).
- [21] Favaro Ken y Rangan Kasturi. *The Executive Guide to Strategy*. Booz & Company, 2014, págs. 7-10.

- [22] *La Empresa Familiar: Su importancia y Vigencia*. IEFAC, 2009, págs. 23-27.
- [23] Gary Milner, Robert Nisbet y John Elder IV. *Handbook of Statistical Analysis and Data Mining Applications*. Elsevier, 2009, págs. 165-167.
- [24] Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., 2010, págs. 13-20.
- [25] Swapna Pradhan. *Retailing Management*. 2008, págs. 225-226.
- [26] Claudia Ramírez. “Pasión por la cocina aterriza en Chile: carreras duplican cupos, suben ventas de utensilios y los libros están en los top 5 de ventas.” En: *El Mercurio* (2014), B8.
- [27] N Srinivasan y Nayer Rajeev. *Harnessing the Power of Big Data, Big Opportunity for Retailers to Win Customers*.
- [28] PricewaterhouseCoopers LLP y TNS Retail Forward. “Retailing 2015: New Frontiers”. En: (2007), pág. 71.
- [29] Francisco Venegas y Eduardo Hernández. “Comportamiento asintótico del rendimiento sobre el capital y de la razón precio-utilidad”. En: *Journal of Management, Finance and Economics* 3.1 (2009), págs. 14-28.

Anexo A

Reglas de Asociación para determinar la canasta de compra

Para poder comprender de mejor manera al shopper, se busca caracterizar las categorías presentes en la canasta de compra de este y la relación de los productos contenidos en ella.

En este caso se utilizó el enfoque de Reglas de Asociación [23] para lograr encontrar las relaciones de las distintas categorías vendidas, para ello es necesario definir los siguientes conceptos en relación a la Categoría A y la Categoría B:

$$Soporte_A = \frac{\# \text{ Compras}_A}{\# \text{ Total de compras}}$$

Donde básicamente el soporte indica la probabilidad que la Categoría A sea incluida en una compra, luego es necesario definir el concepto de Confianza que será la probabilidad condicional de comprar A dado B:

$$Confianza_{A|B} = \frac{Soporte_{A \cup B}}{Soporte_A}$$

Finalmente se incorpora un indicador conocido como Lift, que indica el impacto de un categoría sobre otra, lo que se traduce en que si este indicador es mayor a 1, la categoría A tiene un impacto positivo en B porque aparecen juntos más de lo esperado, en caso contrario implica que la categoría A tiene un efecto negativo en la categoría B:

$$Lift_{A|B} = \frac{Soporte_{A \cup B}}{Soporte_A * Soporte_B}$$

Posterior a estas definiciones es necesario realizar este análisis, para ello se utilizó el programa R con el siguiente código:

```

mydata = read.csv("mydata.csv") // Se carga la BD

library(arules) // Se utiliza el paquete arules que integra el comando apriori y permite los cálculos.

Separado=split(mydata$Familia,mydata$ID) // Agrupa la data por las variables ID y Familia

Tx=as(ag,"transactions") // Se le da el formato requerido por el comando apriori

rules=apriori(tx,parameter=list(supp=0.02,conf=0.4,target=rules",minlen=2)) // Calcula las reglas de asociación con su respectivo soporte, confianza y lift.

inspect(rules) // Entrega los resultados calculados

```

Reglas de Asociación de El Especialista:

Fuente: Elaboración propia.

Categoría Antecedente	Categoría Precedente	Soporte	Confianza	Lift
1 MANGAS PLASTICAS	UTENSILIOS ACERO	2.79 %	68.81 %	3.80
2 BATIDORES Y ESPUMADERAS ACERO	UTENSILIOS ACERO	2.19 %	53.68 %	2.96
3 CUCHILLOS MESA	TENEDORES	5.84 %	78.24 %	9.26
4 TENEDORES	CUCHILLOS MESA	5.84 %	69.15 %	9.26
5 CUCHILLOS MESA	CUCHARAS	5.65 %	75.60 %	6.03
6 TENEDORES	CUCHARAS	6.54 %	77.44 %	6.18
7 CUCHARAS	TENEDORES	6.54 %	52.23 %	6.18
8 CUCHILLOS MESA, TENEDORES	CUCHARAS	4.96 %	84.82 %	6.77
9 CUCHARAS, CUCHILLOS MESA	TENEDORES	4.96 %	87.70 %	0.39
10 CUCHARAS, TENEDORES	CUCHILLOS MESA	4.96 %	75.70 %	0.14
11 TENEDORES, VAJILLA PORCELANA	CUCHARAS	2.21 %	80.38 %	6.42
12 CUCHARAS, VAJILLA PORCELANA	TENEDORES	2.21 %	54.20 %	4.37

Tabla A1: Reglas de Asociación de la cadena.

Fuente: Elaboración propia.

Categoría Antecedente	Categoría Precedente	Soporte	Confianza	Lift
1 CUCHILLOS MESA	TENEDORES	2.76 %	73.40 %	6.22
2 TENEDORES	CUCHILLOS MESA	2.76 %	60.90 %	6.22
3 CUCHILLOS MESA	CUCHARAS	2.56 %	68.23 %	9.44
4 MANGAS PLASTICAS	UTENSILIOS ACERO	2.90 %	73.46 %	4.27
5 TENEDORES	CUCHARAS	3.42 %	75.60 %	0.47
6 CUCHARAS	TENEDORES	3.42 %	47.40 %	0.47
7 UTENSILIOS PLASTICOS	UTENSILIOS ACERO	2.59 %	40.28 %	2.34
8 CUCHILLOS MESA, TENEDORES	CUCHARAS	2.32 %	83.60 %	1.61
9 CUCHARAS, CUCHILLOS MESA	TENEDORES	2.32 %	90.20 %	9.94
10 CUCHARAS, TENEDORES	CUCHILLOS MESA	2.32 %	67.60 %	7.99

Tabla A2: Reglas de Asociación del segmento Hogar.

Fuente: Elaboración propia.

Categoría Antecedente	Categoría Precedente	Soporte	Confianza	Lift
1 TENEDORES	CUCHARAS	9.53 %	78.09 %	4.43
2 CUCHARAS	TENEDORES	9.53 %	54.13 %	4.43
3 CUCHILLOS MESA	TENEDORES	8.80 %	79.82 %	6.54
4 TENEDORES	CUCHILLOS MESA	8.80 %	72.07 %	6.54
5 CUCHILLOS MESA	CUCHARAS	8.60 %	78.01 %	4.43
6 CUCHARAS	CUCHILLOS MESA	8.60 %	48.83 %	4.43
7 CUCHILLOS MESA, TENEDORES	CUCHARAS	7.49 %	85.10 %	4.83
8 CUCHARAS, CUCHILLOS MESA	TENEDORES	7.49 %	87.08 %	7.13
9 CUCHARAS, TENEDORES	CUCHILLOS MESA	7.49 %	78.55 %	7.12
10 VAJILLA VIDRIO TEMPLADO	CUCHARAS	4.78 %	41.15 %	2.34

Tabla A3: Reglas de Asociación del segmento Empresa.

Anexo B

Caracterización clientes HORECA

La data transaccional con la cual se realizó el análisis contenía los siguientes campos:

- Grupo vendedor
- Súper Familia del producto
- Rut
- Tipo de documento
- Número de documento
- Venta bruta
- Margen
- Fecha
- Familia
- Producto
- Marca
- Proveedor
- Vendedor

Para la caracterización era necesario contar con el giro o actividad económica de la empresa que compraba en la tienda, pero que por problemas técnicos no se tiene almacenado en la empresa. La base de datos contiene almacenada desde el 2011 a la fecha, 128672 facturas únicas y un total de 15741 roles únicos.

Gracias a la Ley de Transparencia se obtuvo una base de datos con todas las empresas activas en el Servicio de Impuestos Internos durante el 2013, con el rut, dirección de la casa matriz, comuna y principal actividad económica, la cual pudo ser cruzada con la proporcionada por el retailer. Esto permitió caracterizar 8796 empresas para determinar sus preferencias, esto debido a que el rut de empresas naturales no se encontraban publicados y en la base de datos existían identificadores que no se encontraron en lo publicado por el gobierno.

Anexo C

Partida Arancelaria	Descripción
73239100	Artículo de uso doméstico De fundición, sin esmaltar.
73239200	Artículo de uso doméstico De fundición, esmaltados.
73239300	Artículo de uso doméstico De acero inoxidable.
73239400	Artículo de uso doméstico De hierro o acero, esmaltados.
73239900	Artículo de uso doméstico Los demás.
69111010	Artículo de uso doméstico De porcelana de huesos.
69119000	Artículo de uso doméstico Los demás.
69120010	Artículo de uso doméstico De gres.
69120020	Artículo de uso doméstico De loza o barro.
69120090	Artículo de uso doméstico Los demás.
84172000	Hornos para la industria panificadora.
84198100	Para la preparación de bebidas calientes o la cocción o.
70132800	Los demás recipientes con pie para beber, excepto los de vitrocerámica.
70133700	Los demás recipientes para beber, excepto los de vitrocerámica.
70134900	Los demás artículos para servicio de mesa excepto los de vitrocerámica.
70139900	Los demás art. de vidrio p/servicio de mesa o cocina.
39241000	Vajilla y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina.
44190000	Artículos de mesa o cocina, de madera..
73211110	Cocinas (excepto las portátiles).
73211190	Estufas y aparatos de cocción.
82083000	Para aparatos de cocina o máquinas de la industria.
82119100	Cuchillos de mesa de hoja fija.
82152000	Los demás surtidos de cucharas y similares.
82159900	Los demás cucharas, tenedores, cucharones.
84181011	De capacidad superior a 100 l pero inferior o igual a 200 l Refrigeradores.
84181012	De capacidad superior a 200 l pero inferior o igual a 300 l Refrigeradores.
84181013	De capacidad superior a 300 l pero inferior o igual a 400 l Refrigeradores.
84181019	Demás comb. refrigera/congelador, compres. Doméstico.
84182110	De capacidad inferior o igual a 100 l Refrigeradores.
84183000	Congeladores horizontales del tipo arcón (cofre).
84184000	Congeladores verticales del tipo armario, de capacidad.
84221100	Congeladores De tipo doméstico.
84222000	Máquinas y aparatos para limpiar o secar botellas o demás.

Anexo D

Fuente: Elaboración propia.

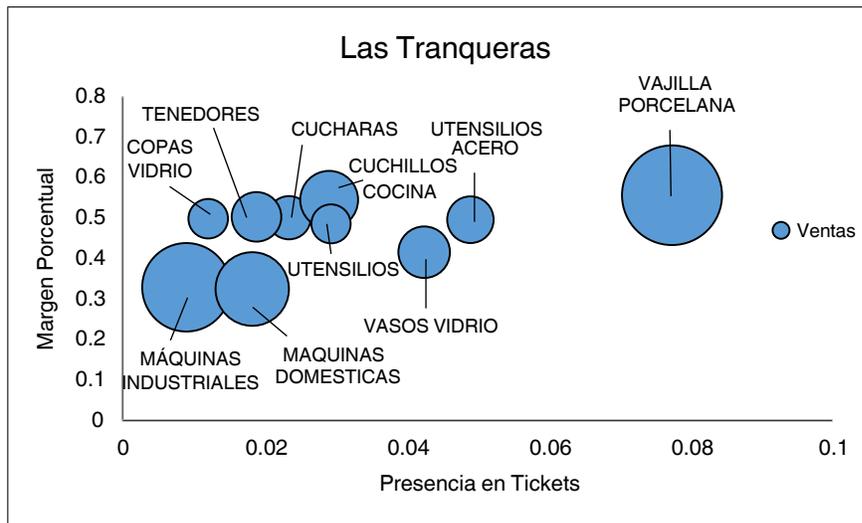


Figura A1: Clasificación de categorías Las Tranqueras.

Fuente: Elaboración propia.

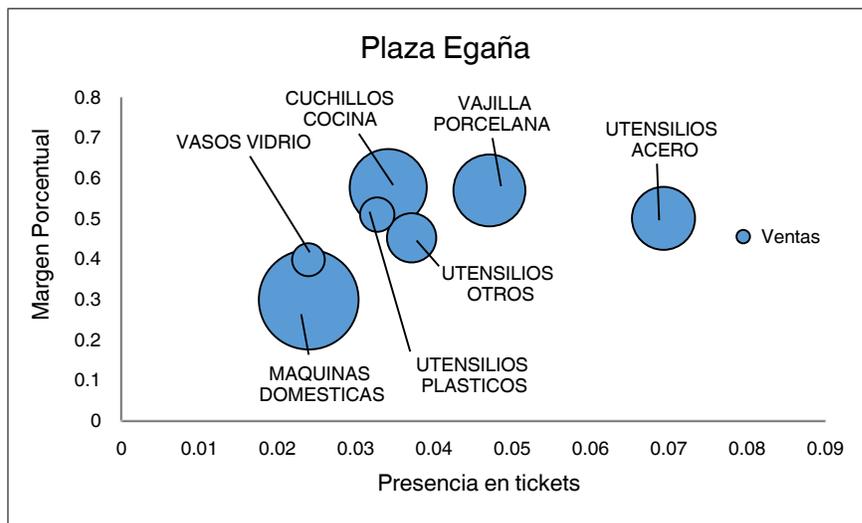


Figura A2: Clasificación de categorías Plaza Egaña.

Fuente: Elaboración propia.

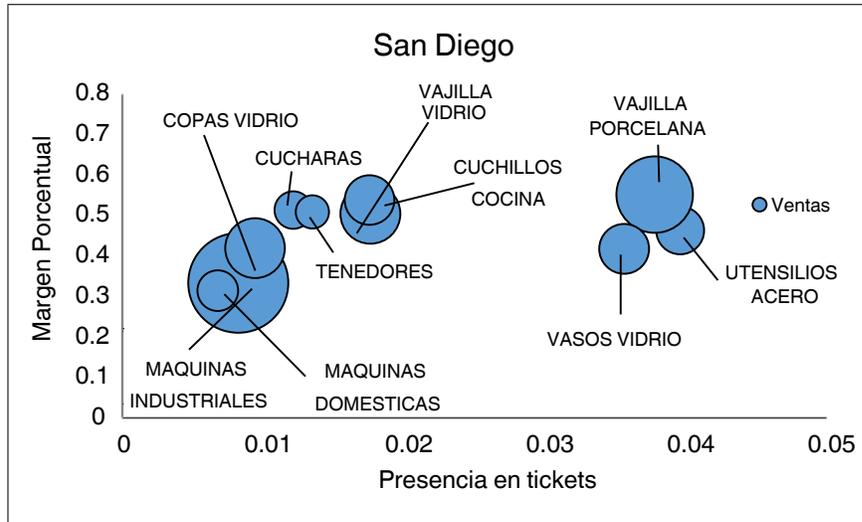


Figura A3: Clasificación de categorías San Diego.

Fuente: Elaboración propia.

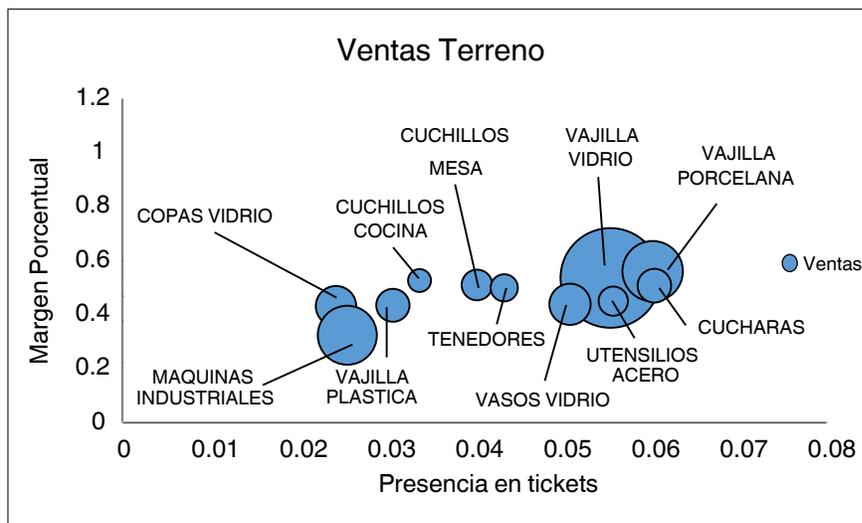


Figura A4: Clasificación de categorías ventas en terreno.