



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TITULO: “RENTABILIZACIÓN DE MARCAS EN TIENDA
DEPARTAMENTAL RETAIL EN GUAYAQUIL PARA EL PERIODO
2015-2017”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE**

INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

MARIA ISABEL PÁSTOR MITE

NOMBRE DEL TUTOR:

ING. JOSÉ MACUY. MAE

SAMBORONDON, NOVIEMBRE 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	5
Introducción.....	7
Justificación.....	8
2. Fundamentación teórica	8
2.1 Indicadores de Retail	8
2.1.1 Tasa de rotación de inventario (ITO).....	8
2.1.2 Venta por metro cuadrado.....	9
2.1.3 Margen bruto y ventas	9
2.1.4 Retorno de la Inversión (GMROI).....	10
2.1.5 Tasa de Conversión.....	10
2.1.6 Visual <i>Merchandising</i>	11
2.1.7 Marcas propias	11
2.2 Optimización de rentabilidad por m2 en la tienda.....	12
2.3 Propuesta de Valor	13
3. Metodología	14
3.1 Venta por m2 por marca sección Niños años 2015 al 2016	14
3.3 Estrategia de Marketing para nuevas marcas de terceros	16
3.4 Definición de método para ingreso de nuevas marcas de terceros.....	17
3.5 Definición de target de clientes por sector	19
4. Análisis de resultados.....	20
6. Conclusiones y Recomendaciones	22
8. Referencias bibliográficas	30

RESUMEN

Luego de un cambio a nivel de Dirección en la compañía “ABC” se toman nuevas decisiones que van más acordes a los cambios en el negocio *retail* en el mundo, estos cambios se empiezan a implementar en la cadena departamental más importante del país reflejando números no esperados por el Directorio.

A través de este caso se busca explicar cómo ciertas decisiones sin suficiente conocimiento del mercado pueden marcar una tendencia positiva o negativa dentro del equipo de trabajo la cual se refleja hacia el cliente final, causando posibles pérdidas o migración de los mismos ya sea esta entre tiendas o hacia la competencia, así como también decisiones acertadas que nos permiten ir al ritmo la nueva forma de compra de un consumidor, trayendo a sus pies las facilidades de lo que en el mundo exterior se encuentra sin necesidad de salir de su país.

Es un tema importante ya que define como una marca puede cambiar una percepción del cliente hacia la tienda, el cuidado de las marcas llamadas como “marcas propias” a las cuales se les designa muchas herramientas y recursos para que lleguen a posicionarse en la mente de nuestro consumidor y reflejen el valor con el que fueron concebidas sin confundir o perder identidad, dándoles las prioridades necesarias y cuidando la salud de la marca, escuchando a nuestro cliente a través de encuestas y/o *focus group* para poder ofrecer esa diferenciación que ellos buscan.

Así también, se podrá dar a conocer la importancia de una correcta adyacencia dentro de una tienda departamental, lo sensible que es tomar cambios

drásticos en exhibición con resultados medibles como venta y rentabilidad por m2 de acuerdo a cada marca, así como la influencia del equipo de Marketing para crear estrategias atractivas de comunicación a los cambios que en su momento empezaron a darse a corto y mediano plazo.

Se busca definir como se debería rentabilizar un m2 (piso de venta) específico de acuerdo al producto y marca que tengo para la venta, de qué manera podemos sacar el mejor provecho de cada espacio dentro de una tienda para incrementar ventas y rentabilidad de manera ordenada y correcta incrementando a su vez índices como rotación de inventario y retorno de la inversión.

Para lograr este propósito se usaran datos históricos de venta por m2, rentabilidad por m2, m2 por área/división de la tienda departamental citada con los resultados desde el año 2015 al 2017 donde se empezaron a dar cambios medibles y cuestionables más acordes al propósito de este caso, manteniendo la confidencialidad necesaria para poder llevar a cabo el mismo.

Palabras claves: *Retail*, consumidor, marca, diferenciación, consumidor, exhibición, *Marketing*, rotación de inventarios, retorno de la inversión, rentabilidad, venta.

ABSTRACT

After a change at the management level in the company, new decisions are taken that are more in line with the changes in the retail business in the world, these changes are beginning to be implemented in the most important departmental chain in the country, reflecting numbers not expected by the Directory.

Through this case we seek to explain how certain decisions without sufficient knowledge of the market can mark a positive or negative trend within the work team which is reflected towards the final customer, causing possible losses or migration of the same whether between stores or towards the competition, as well as sound decisions that allow us to keep pace with the new way of buying a consumer, bringing at your feet the facilities of what in the outside world you can find without leaving your country.

It is an important issue since it defines how a brand can change a perception of the customer towards the store, the care of the brands called "own brands" to which many tools and resources are assigned so that they can be positioned in the mind of our consumer and reflect the value with which they were conceived without confusing or losing identity, giving them the necessary priorities and taking care of the health of the brand, listening to our client through surveys and / or focus group to be able to offer that differentiation they are looking for .

Likewise, the importance of a correct adjacency within a departmental store can be made known, how sensitive it is to take drastic changes on display with measurable results such as sales and profitability per m² according to each brand, as well as the influence of the team of Marketing to create attractive

strategies of communication to the changes that at the time began to occur in the short and medium term.

It seeks to define how a specific m2 (sales floor) should be profitable according to the product and brand that I have for sale, in which way we can make the best use of each space within a store to increase sales and profitability in an orderly manner and correct in turn increasing indexes such as inventory rotation and return on investment.

To achieve this purpose, historical sales data per m2, profitability per m2, m2 per area / division of the departmental store cited with the results from 2015 to 2017, where measurable and questionable changes began more in line with the purpose of this case, maintaining the necessary confidentiality to be able to carry out the same.

Keywords: Retail, positioning, consumer, brand, differentiation, consumer, exhibition, Marketing, inventory rotation, return on investment, profitability, sale.

Introducción

“El conocimiento real del consumidor, de lo que necesita y siente es indispensable. Hemos de saber qué es lo que quiere el cliente, aunque él mismo no lo tenga muy claro, ya que de ello depende que el modelo de negocio que creemos sea un éxito o un fracaso. En la actualidad el consumidor está perfectamente informado, es consciente de sus derechos y se siente cada vez más libre para gastar su dinero donde lo considere mejor invertido” (Ortega, Cotado, Martínez, Arteaga, & Marrtinez, 2015).

A raíz de las decisiones tomadas a mediados del año 2014 por las cabezas direccionales de la compañía nuestros crecimientos de 2 dígitos anuales en ventas empezaron a frenarse llevándonos a decrecimientos considerables en los principales negocios de la compañía.

Tabla 1. Ventas por División 2014-2015-2016-2017

Sección	Venta USD 2014.	Venta USD 2015.	Venta USD 2016.	Venta USD 2017.	USD 17/14.	USD 17/15.	USD 17/16.
Mujeres	\$ 59.852.255	\$ 52.878.222	\$ 51.677.333	\$ 63.789.258	6%	21%	23%
Hombres	\$ 37.558.862	\$ 34.236.877	\$ 32.587.669	\$ 40.985.369	8%	20%	26%
Niños	\$ 32.525.123	\$ 30.245.875	\$ 27.586.832	\$ 35.126.989	7%	16%	27%
Total Moda	\$ 129.936.240	\$ 117.360.974	\$ 111.851.834	\$ 139.901.616	7%	19%	25%
*MMU (Margen Mantenido)							

Fuente: (Almacenes "ABC", 2017)

Los decrecimientos vs. nuestro mejor año (2014) fueron muy preocupantes: 2015 vs. 2014 -11% Vta., 2016 vs. 2014 -13% Vta., ya en el 2017 corrigiendo los errores realizados y manteniendo los cambios positivos pudimos crecer nuevamente 7% más en Vta. vs nuestro mejor año (2014).

Justificación

Se investiga para dar una respuesta metodológica y práctica, para definir un método concreto tomando en cuenta los factores internos y externos a los que está expuesta la compañía. El resultado de esta investigación ayudara a mejorar aún más la rentabilización de marcas por m2 y definición de la permanencia o no de las nuevas marcas que en su momento ingresaran tomando en cuenta un parámetro de medición específico. Se investiga para dar una respuesta metodológica y práctica, para definir un método concreto tomando en cuenta los factores internos y externos a los que está expuesta la compañía. El resultado de esta investigación ayudara a mejorar aún más la rentabilización de marcas por m2 y definición de la permanencia o no de las nuevas marcas que en su momento ingresaran tomando en cuenta un parámetro de medición específico.

A continuación se presentará a manera general la evolución de los resultados de los negocios más importantes y al mismo tiempo más afectados durante los cambios dados del año 2015 al 2016.

2. Fundamentación teórica

2.1 Indicadores de Retail

2.1.1 Tasa de rotación de inventario (ITO)

“Este indicador de rendimiento se refiere al número de veces en las que un determinado producto se comercializa en un año, permitiendo calcular la rapidez con la que puede venderse el inventario disponible.

Incluso puede medirse si un *retail* tiene exceso de inventario y tomar los correctivos necesarios para evitar pérdidas económicas.” (Retail, Analítica de Retail, 2018)

2.1.2 Venta por metro cuadrado

“Este KPI permite el cálculo de la venta por metro cuadrado en *retail*, este tipo de indicadores proporcionan información de gran valor, relacionada con la eficacia de la distribución de la tienda y el rendimiento del personal de ventas.

Conocer esta información de tanto valor puede ayudar por ejemplo a identificar cual es el diseño de tienda que genera mejores rendimientos en base a su tamaño, lo cual permitirá tomar el más eficaz y replicarlo por las tiendas que integran la cadena.” (Retail, Analítica de Retail, 2018)

2.1.3 Margen bruto y ventas

“Este es uno de los mejores indicadores de rendimiento en *retail* el cual establece el total de las ventas generadas durante un período de tiempo en base al número visitas que ha tenido la tienda.

El margen bruto se refiere a los beneficios expresados como un porcentaje de las ventas, lo que representa un indicador muy relevante en lo financiero ya que a su vez permite determinar el porcentaje marcado para los precios de los productos.

En cuanto a los ingresos registrados en la tienda, estos pueden ser comparados entre las diversas categorías, permitiendo así identificar las tendencias de desempeño y la elaboración de estrategias de marketing para seguir fortaleciendo la atracción de clientes.” (Retail, Analítica de Retail, 2018)

2.1.4 Retorno de la Inversión (GMROI)

“Una de las herramientas que te permite medir y administrar la productividad de su inversión en inventario, es GMROI (Margen Bruto del Retorno de la Inversión de Inventario), la cual es una medida de productividad de inventario, que expresa la relación entre el total de las ventas, el margen bruto de dichas ventas y el valor monetario que invertido en el inventario.

GMROI lo puede utilizar para toda la tienda, para cada departamento dentro de su tienda, o incluso para cualquier persona que maneje el tema en su almacén. Utilizándolo como una herramienta de medición, puede comparar el valor relativo de cada pieza de mercancía y sacar conclusiones acerca de donde deberían concentrar sus esfuerzos para lograr la máxima rentabilidad.

Este cálculo indica la cantidad de margen bruto que se te regresara por cada \$1 (Unidad Monetaria) invertido en el inventario. Es expresado en porcentaje o múltiplos monetarios, el cual indica cuantas veces ha recuperado la inversión original de inventario, desde un periodo de tiempo anterior, regularmente por año.

GMROI combina dos importantes factores de rentabilidad: el margen bruto y su relación entre las ventas y la inversión en inventario. Con el costo de venta al por menor y el inventario aumentando constantemente, deberá obtener el mayor rendimiento posible para la cantidad que invierta en el inventario.”
(Gravitar, 2009)

2.1.5 Tasa de Conversión

“Es la regla aritmética entre el número de compras y el número de visitas de la analítica *retail*. Nos informa sobre el % de clientes que entran en nuestra tienda convertimos en ventas o bien el % de lo que dejamos de vender. Este KPI

para *retail*, es fácil de obtener y si se mide en diferentes momentos. Se puede identificar el impacto de las ofertas, promociones, productos nuevos, etc. Es un indicador vital a la hora de mejorar los diferentes procesos de la tienda.” (Tecbrain, Tecbrain, 2018)

2.1.6 Visual Merchandising

“Es la presentación de la tienda ante los clientes, cuanto más atractiva sea y más atención tenga de los clientes, mejores oportunidades de compra. Estas técnicas abogan por el orden de las mercancías, la limpieza, la claridad de los precios y su visibilidad y la buena iluminación de la tienda.” (Tecbrain, 2018)

2.1.7 Marcas propias

“Una marca propia puede definirse como el signo distintivo, utilizado tanto por un minorista como por un mayorista, que puede o no coincidir con su nombre comercial, para distinguir productos o servicios distribuidos bajo su control, a través de su red comercial. Cabe señalar que los titulares de estas marcas, en ningún caso, son fabricantes, tan sólo distribuyen productos fabricados por terceros distinguiéndolos con una marca propia. De esta manera, los distribuidores tratan de proyectar, en sus marcas propias, su reputación comercial, su prestigio o buen nombre, haciendo posible que el *Goodwill* de estas marcas crezca, de forma relativamente rápida sin una excesiva inversión económica.” (Galán, 2011)

2.2 Optimización de rentabilidad por m2 en la tienda

“Numerosos estudios se han realizado para observar el comportamiento de los clientes en el espacio de ventas, con el fin de tratar de optimizar la rentabilidad por metro cuadrado de una tienda. Estos espacios son conocidos como zonas calientes y frías dentro de la tienda. Las zonas calientes son áreas donde los clientes llegan con más facilidad, más visitan y se sienten más cómodos. Mientras que las zonas frías son áreas menos visitadas, tal vez menos accesibles o interesantes para los clientes. Estudios indican que las personas son más atraídas a los sitios donde hay mostradores, la puerta de acceso, los puntos de pagos y en general en el lado derecho de la tienda. Mientras que no son tan atraídos a la parte izquierda o rincones de la misma.” (Navia, 2017)

“Analizando el tráfico de clientes se puede llegar a conclusiones más precisas, como saber si el incremento en las ventas viene condicionado por un incremento de número de entradas de clientes a la tienda, y si este incremento en las entradas ha sido el resultado de un aumento en el flujo peatonal de la ubicación donde está emplazada, o bien se trata de un aumento en los ratios de conversión, una métrica clave para el éxito del negocio. De la misma manera si no conocemos el tráfico y no obtenemos la tasa de conversión, podemos caer en conclusiones erróneas sobre los verdaderos motivos de crecimiento.

Con estos datos, las cadenas de tiendas pueden medir y comparar diferentes parámetros del comportamiento del cliente en sus puntos de venta y detectar oportunidades de mejora con las que aumentar la rentabilidad, la eficiencia comercial y el servicio al cliente.” (Melgarejo, 2012)

“Para determinar si estas tácticas funcionan, tienes que dividir la tienda en secciones. Mide la cantidad de pies cuadrados de cada sección y marca las ventas

generadas en ella. Con estos datos, puedes calcular las ventas por pie cuadrado de cada sección. Con el transcurso del tiempo, puedes comparar cómo las ventas por pie cuadrado en cada sección mejoran (o empeoran) con los cambios que pones en marcha. Otra medida clave es la rotación del inventario, que se refiere al tiempo que se tarda en vender algo.

Cuanto más tiempo toma vender un producto, más costoso se vuelve, porque te quita la oportunidad de vender otra cosa durante el tiempo adicional que está en el estante. La meta es maximizar el espacio de la tienda dedicado a productos de alto margen que ocupan poco espacio y se venden rápido, y minimizar el espacio dedicado a productos de bajo margen que ocupan mucho espacio y que tardan en venderse.” (Periu, 2018)

2.3 Propuesta de Valor

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Pigneur, 2011)

En función de innovar y causar en nuestros clientes el efecto de sorpresa al ingresar a las tiendas se desarrolló un Comité de Innovación con las cabezas gerenciales de la compañía en el cual se debía buscar esta propuesta de valor adicional que estaba faltando para seguir liderando el mercado como por ejemplo incursionar en nuevos negocios.

A raíz de esto se propone la creación de un restaurante dentro de tiendas en proceso de remodelación, así como también la creación de agencia de viajes, agencia de novias, spa, tienda de arreglos de ropa, tienda gourmet, centros de experiencia de tecnología, muebles de autoservicio en áreas de calzado, e implementación del concepto de “corners”, todo esto dentro un concepto de tienda de moda (ropa) y hogar por más de 50 años en el mercado y en el mismo espacio físico.

3. Metodología

3.1 Venta por m2 por marca sección Niños años 2015 al 2016

Tabla 2. Análisis indicadores 2016-2015 Niños

SECCIÓN NIÑOS	M2 de Vtas 2016	M2 de Vtas 2015	VTAS 16 / M2 Vta 16	VTAS 15 / M2 Vta 15	GMROS 2016	GMROS 2015	GMROI 2016	GMROI 2015	ITO 2016	ITO 2015
MARCA PROPIA INT NIÑA	152,25	298,78	5,44	4,05	2,21	1,55	3,62	3,17	4,30	4,05
MARCA PROPIA INT NIÑO	150,20	203,66	4,59	5,20	1,80	2,07	3,17	3,48	4,07	4,34
MARCA PROPIA NIÑO TEEN	650,25	692,76	4,24	4,37	1,64	1,79	3,54	3,44	4,64	4,34
MARCA PROPIA NIÑA TEEN	702,21	732,47	4,71	4,96	1,85	2,05	3,73	3,93	4,77	4,79
MARCA PROPIA NIÑO PRE	595,77	629,57	5,09	5,28	2,09	2,23	4,07	4,18	4,95	5,07
MARCA PROPIA NIÑA PRE	685,22	720,21	5,64	5,46	2,14	2,31	3,26	3,87	4,29	4,61
MARCA PROPIA NIÑO CAMINADOR	400,35	464,86	5,99	5,60	2,05	2,30	2,26	2,49	3,15	2,94
MARCA PROPIA NIÑA CAMINADOR	425,55	521,13	6,03	5,75	2,34	2,40	3,04	3,12	3,82	3,70
MARCA PROPIA BABY	400,35	490,12	6,55	7,59	2,29	3,45	1,88	2,65	2,74	2,70
MARCA TERCEROS 1	905,55	450,52	2,13	3,36	0,73	1,35	1,95	2,46	3,50	3,75
MARCA TERCEROS 2 BABY	301,58	144,06	4,57	7,35	1,61	2,99	2,25	3,00	3,70	3,75
MARCA TERCEROS 3	232,92	46,00	9,48	47,34	3,40	19,57	2,68	3,39	3,75	4,14
TOTAL	5.602,20	5.602,13	4,92	5,46	1,87	2,27	2,99	3,32	3,93	3,90
*GMROS (Rentabilidad por m2)										

Fuente: ("ABC", Resultado de Indicadores, 2016)

Estos análisis al cierre del año 2016 nos muestran claramente cómo se asignaron mayores m2 a las “marcas de terceros” (marcas externas no de propiedad de la compañía) y se restó espacio físico dentro de las tiendas a las “marcas propias” las cuales tenían mejores resultados anuales, adicional a esta reducción de espacio se concedieron las zonas calientes a las marcas de terceros para que el cliente las pueda ubicar mejor dentro de las tiendas.

Este cambio se da acompañado de espacios dentro de las tiendas definidos como “*corners*” que son espacios con muebles y *branding* específicos de cada marca asignada con el fin de tener tiendas más parecidas a lo que existe en otros países con mayores propuestas para extranjeras.

A nivel total de la sección de niños pasamos de vender \$5400 a \$4900 por m², teníamos una vta. promedio por m² envidiable en el sector *retail* de tiendas de moda departamentales tanto en nuestro país como en países vecinos como Colombia y Perú donde muchas cadenas llegan máximo a \$4000 de vta. Promedio por m².

Esta misma metodología se aplicó a todos los negocios de Moda y Hogar importantes dentro de las tiendas obteniéndose resultados similares, reducción de espacios para marcas propias para dar mayor exposición y espacio a marcas de terceros.

Las marcas de terceros que ingresaron estaban hasta 5 líneas de precio más altas que las que se manejaban con las marcas propias ya consolidadas y posicionadas en cada target de cliente de acuerdo a edad y estilo de vida, lo cual nos llevó a continuas promociones y liquidaciones para de esta manera ayudar a rotar el inventario pero al mismo tiempo con pérdidas de rentabilidad y decrecimientos en los indicadores de retail mas importantes.

3.3 Estrategia de Marketing para nuevas marcas de terceros

Para dar a conocer todas las nuevas marcas que se estaban integrando a la compañía se realizó el siguiente plan de marketing:

- Crear artículos en nuestro Blog de moda, sobre que es la marca, a quienes está dirigido.

- Crear una campaña de Post en nuestras redes, Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest mostrando las colecciones.

- Realizar una pauta digital en *Google Ads* en páginas, sitios y buscadores para mostrar la marca.

- Realizar concurso digitales de construcción de *outfits* de la marca.

- Realizar un día especial para clientes VIP para ser los primeros en conocer la marca.

- Realizar *mailing* a nuestra base de datos.

- Realizar un día de preventa antes del ingreso de las colecciones a la tienda.

- Realizar una rueda de prensa con desfile para los medios, introduciendo las marcas.

- Realizar un envío especializado a periodistas y referentes *ancors* de televisión para que conozcan las marcas.

- Realizar publrreportajes sobre las marcas y sus estilos.

- Realizar una campaña en medios para que usen los productos de la marca como referentes de moda en sus publicaciones.

- Realizar campaña con influenciadores en redes sociales de segmentos medio y medio alto donde se regalaran productos de la marcas y que posteen en sus redes sociales.

- Realizar eventos en tiendas para los influenciadores y amigos que conozcan de cerca la marca y la compren con un precio especial.

3.4 Definición de método para ingreso de nuevas marcas de terceros

Toda nueva marca de tercero que ingrese a la compañía debe cumplir con requisitos iniciales que se negocian en la 1er fase de negociación:

1era Fase

Cumplir con la línea de precio acorde al target de cada tienda y sector dentro de la compañía considerando que ciertas marcas se pueden considerar “de prueba” en tiendas grandes *multitarget* por estar en centro comercial.

La marca a ingresar debe dar soporte en capacitación al piso de venta en cuanto a insumos, procedencia, confección, valor agregado y beneficios vs. las otras marcas.

El proveedor debe asumir con el costo del mobiliario o hablador en el caso de ser necesario, esta no será inversión del almacén.

Proveedor de la marca debe tener una clara estrategia de marketing con presupuesto de inversión para poder llegar a más clientes. Almacenes “ABC” coordinará con el mismo las actividades a realizarse.

2da Fase

Al cierre del 1er trimestre de venta, la rentabilidad y venta por m² debe ser igual o mayor que la de la marca propia para de esta manera tomar decisiones de asignación de mayor o menor espacio dependiendo de los resultados, este análisis se debe realizar por tienda por departamento o sección.

Tomaremos como metodología para mejorar la productividad a la “Matriz Maestra”

“Se trata de identificar aquellos aspectos que tienen potencial de mejora en la tienda. Una operación de una sola tienda procura mejorar su desempeño comparando la evolución de su rendimiento en el tiempo, cada semana, cada quincena o cada mes.

La matriz maestra es el instrumento que permite analizar los departamentos para tomar las decisiones que mejoren su rendimiento, siguiendo la filosofía de mejorar el promedio de la tienda. Es una aplicación del modelo de gestión estratégica de los recursos clave para deducir, a partir de los resultados, las decisiones que mejoren el desempeño de una cadena” (Guillermo D'Andrea, 2007)

Tabla 5. La Matriz Maestra

Master Matrix

Tienda a analizar: Centro
 Departamento: Marca Propia Niña Teen
 Tiendas comparación: Norte y Sur

Ratio ventas sobre inventario

Centro	Vtas Netas (\$ 000s)	52	1,31
	Inventario prom. Costo	40	
Norte	Vtas Netas (\$ 000s)	73	1,68
	Inventario prom. Costo	44	
Sur	Vtas Netas (\$ 000s)	59	1,53
	Inventario prom. Costo	39	
Promedio Tds	Vtas Netas (\$ 000s)	184	1,50
Totales	Inventario prom. Costo	123	

GMROI: Margen bruto sobre inventario

0,5	20	Utilidad Bruta (\$000s)
	40	Inventario prom. Costo
0,7	29	Utilidad Bruta (\$000s)
	44	Inventario prom. Costo
0,5	21	Utilidad Bruta (\$000s)
	39	Inventario prom. Costo
0,6	68	Utilidad Bruta (\$000s)
	123	Inventario prom. Costo

Intensidad de Mercadería

Centro	Inventario prom. Costo	40	583
	Metros cuadrados	68	
Norte	Inventario prom. Costo	44	663
	Metros cuadrados	66	
Sur	Inventario prom. Costo	39	431
	Metros cuadrados	90	
Promedio Tds	Inventario prom. Costo	123	551
Totales	Metros cuadrados	223	

Margen Bruto %

Centro	Utilidad Bruta (\$000s)	20	39%
	Ventas Netas(\$ 000s)	52	
Norte	Utilidad Bruta (\$000s)	29	39%
	Ventas Netas(\$ 000s)	73	
Sur	Utilidad Bruta (\$000s)	21	36%
	Ventas Netas(\$ 000s)	59	
Promedio Tds	Utilidad Bruta (\$000s)	68	37%
Tds	Ventas Netas(\$ 000s)	184	

Venta por m2

Centro	Ventas Netas 000s)	52	764
	Metros cuadrados	68	
Norte	Ventas Netas 000s)	73	1.113
	Metros cuadrados	66	
Sur	Ventas Netas 000s)	59	660
	Metros cuadrados	90	
Promedio Tds	Ventas Netas 000s)	184	825
Totales	Metros cuadrados	223	

GMROF: Rentabilidad por m2

301	20	Utilidad Bruta (\$000s)
	68	Metros cuadrados
435	29	Utilidad Bruta (\$000s)
	66	Metros cuadrados
236	21	Utilidad Bruta (\$000s)
	90	Metros cuadrados
305	68	Utilidad Bruta (\$000s)
	223	Metros cuadrados

Intensidad del Servicio

Centro	Metros cuadrados	68	136
	Empleados full time	0,5	
Norte	Metros cuadrados	66	66
	Empleados full time	1	
Sur	Metros cuadrados	90	90
	Empleados full time	1	
Promedio Tds	Metros cuadrados	223	89
Totales	Empleados full time	3	

Ventas por empleado

Centro	Ventas Netas 000s)	52	104.168
	Empleados full time	1	
Norte	Ventas Netas 000s)	73	73.048
	Empleados full time	1	
Sur	Ventas Netas 000s)	59	59.140
	Empleados full time	1	
Promedio Tds	Ventas Netas 000s)	184	73.709
Totales	Empleados full time	3	

GMROL: Margen bruto sobre empleado

40.985	20	Utilidad Bruta (\$000s)
	1	Empleados full time
28.526	29	Utilidad Bruta (\$000s)
	1	Empleados full time
21.126	21	Utilidad Bruta (\$000s)
	1	Empleados full time
27.267	68	Utilidad Bruta (\$000s)
	3	Empleados full time

3.5 Definición de target de clientes por sector

De acuerdo a nuestra base de datos el 50% de nuestros clientes en Guayaquil se ubica en nivel socioeconómico medio y bajo, un 11% en nivel medio alto y apenas un 6% en nivel alto.

Tabla 4. Clientes por Nivel Socioeconómico por tienda

TODOS LOS CLIENTES (TARJETAS CREDITO VARIAS)						
SECTOR GUAYAQUIL						
	de \$1.00 a \$600	de \$601 a 1500	de \$1500 a \$3500	de \$3500 en adelante		
TIENDAS	1.- Salario Bajo	2.- Salario Medio	3.- Salario Medio Alto	4.- Salario Alto	5.- No conocido	Total general
CENTRO	21.568	16.875	3.957	460	25.358	68.218
NORTE	37.544	39.588	25.977	19.235	49.225	171.569
SUR	14.658	13.548	3.105	399	16.225	47.935
Total genera	91.653	90.080	40.937	21.606	120.932	365.208

Fuente: (Almacenes "ABC", 2016)

Las marcas que tuvimos en su momento eran para target medio alto y alto y uno de los principales errores fue haberlas considerado para la mayoría de tiendas incluso para las cuales donde el porcentaje de salario medio de clientes era el más alto considerando que el cliente vería estas marcas como aspiracionales y por las cuales querría comprar usando sus tarjetas de crédito.

A finales del año 2016 se decidió eliminar las marcas que no iban acorde al target del sector dando más espacio físico y profundidad de producto a las marcas más rentables para cada tienda, en su mayoría fueron las marcas propias. Esto costo eliminación de *corners* de marcas de tercero y reestructuración de espacios dentro de cada tienda.

4. Análisis de resultados

Luego de los números negativos y con nuevos cambios en la alta dirección la compañía retoma su rumbo, corrigiendo en el camino las malas decisiones tomadas en su momento con respecto a la asignación de espacios físicos para nuevas marcas en las tiendas las cuales nos costaron mucho dinero pero sobre todo la pérdida de clientes a los cuales debíamos volver a captar.

Tabla 5. Análisis indicadores 2017-2016 Niños

SECCIÓN NIÑOS	M2 de Vtas 2017	M2 de Vtas 2016	VTAS 17 / M2 Vta 17	VTAS 16 / M2 Vta 16	GMROS 2017	GMROS 2016	GMROI 2017	GMROI 2016	ITO 2017	ITO 2016
MARCA PROPIA INT NIÑA	219,67	152,25	5,95	5,44	2,48	2,21	3,66	3,62	4,28	4,30
MARCA PROPIA INT NIÑO	150,20	150,20	7,66	4,59	3,12	1,80	3,38	3,17	4,05	4,07
MARCA PROPIA NIÑO TEEN	750,26	650,25	5,15	4,24	2,08	1,64	4,05	3,54	5,01	4,64
MARCA PROPIA NIÑA TEEN	800,14	702,21	6,59	4,71	2,69	1,85	4,15	3,73	5,08	4,77
MARCA PROPIA NIÑO PRE	687,36	595,77	6,13	5,09	2,61	2,09	4,34	4,07	4,97	4,95
MARCA PROPIA NIÑA PRE	810,25	685,22	6,50	5,64	2,63	2,14	3,85	3,26	4,68	4,29
MARCA PROPIA NIÑO CAMINADOR	452,22	400,35	6,21	5,99	2,49	2,05	3,35	2,26	3,92	3,15
MARCA PROPIA NIÑA CAMINADOR	520,25	425,55	5,74	6,03	2,27	2,34	3,46	3,04	4,17	3,82
MARCA PROPIA BABY	610,55	400,35	6,10	6,55	2,73	2,29	3,38	1,88	3,55	2,74
MARCA TERCEROS 1	305,58	905,55	3,45	2,13	1,55	0,73	3,05	1,95	3,75	3,50
MARCA TERCEROS 2 BABY	150,00	301,58	4,68	4,57	1,94	1,61	3,15	2,25	3,92	3,70
MARCA TERCEROS 3	150,58	232,92	18,50	9,48	7,85	3,40	3,56	2,68	3,76	3,75
TOTAL	5.607,06	5.602,20	5,51	5,46	2,28	1,87	3,76	2,99	4,38	3,93
*GMROS (Rentabilidad por m2)										

Fuente: ("ABC", Resultados de Indicadores, 2017)

Cerramos el año 2017 con mejores resultados que nuestro mejor año (2014), subiendo puntos importantes en crecimientos de venta y rentabilidad y sobre todo mejorando los indicadores de *retail* más importantes para el directorio. Así también nos consolidamos en ese año como la tienda departamental de moda con mayor venta y posicionamiento del mercado en el país y la mayor base de clientes de tarjeta de crédito propia.

Se disminuyeron los espacios físicos asignados para las marcas externas eliminando sus *corners* dentro de la tienda y dejándolas con un nivel de inventario acorde al ritmo de venta, el disminuir inventario mejoro los indicadores de gestión de cada marca como se muestra en la tabla 5. Así mismo de tener una exhibición de mundos por marcas pasamos a tener nuevamente una exhibición por edad, es decir, al ingresar a la tienda el cliente podía encontrar el producto de acuerdo a cada etapa de edad del niño iniciando con Bebes y dentro de este mundo todas las marcas que podemos ofrecer en nuestro portafolio y así sucesivamente con el

mundo preescolar y escolar. Antes este fue uno de los errores principales que causo mucha confusión en nuestros clientes ya que si el cliente deseaba ropa para un niño de 10 años no la encontraba en un solo lugar sino que debía recorrer cada marca en busca de diversas propuestas para la edad. El cliente se confundía, se cansaba, pensaba que no había más opciones y se retiraba. Los incrementos en ventas se empezaron a dar desde el día 1 del cambio de *layout* en la tienda.

Tabla 6. Resultado de ventas 2017-2016 Niños

SECCIÓN NIÑOS	VTA NETAS 2017	VTA NETAS 2016	% VAR VTAS EA Vs AP
MARCA PROPIA INT NIÑA	1.307,64	827,60	58,0%
MARCA PROPIA INT NIÑO	1.151,03	689,67	66,9%
MARCA PROPIA NIÑO TEEN	3.863,97	2.758,68	40,1%
MARCA PROPIA NIÑA TEEN	5.269,05	3.310,42	59,2%
MARCA PROPIA NIÑO PRE	4.215,24	3.034,55	38,9%
MARCA PROPIA NIÑA PRE	5.269,05	3.862,16	36,4%
MARCA PROPIA NIÑO CAMINADOR	2.810,16	2.400,05	17,1%
MARCA PROPIA NIÑA CAMINADOR	2.985,79	2.565,58	16,4%
MARCA PROPIA BABY	3.723,46	2.620,75	42,1%
MARCA TERCEROS 1	1.053,81	1.931,08	-45,4%
MARCA TERCEROS 2 BABY	702,54	1.379,34	-49,1%
MARCA TERCEROS 3	2.785,21	2.206,95	26,2%
TOTAL	35.136,95	27.586,83	27,4%

Fuente: (Resultado de ventas acumulado, 2017)

6. Conclusiones y Recomendaciones

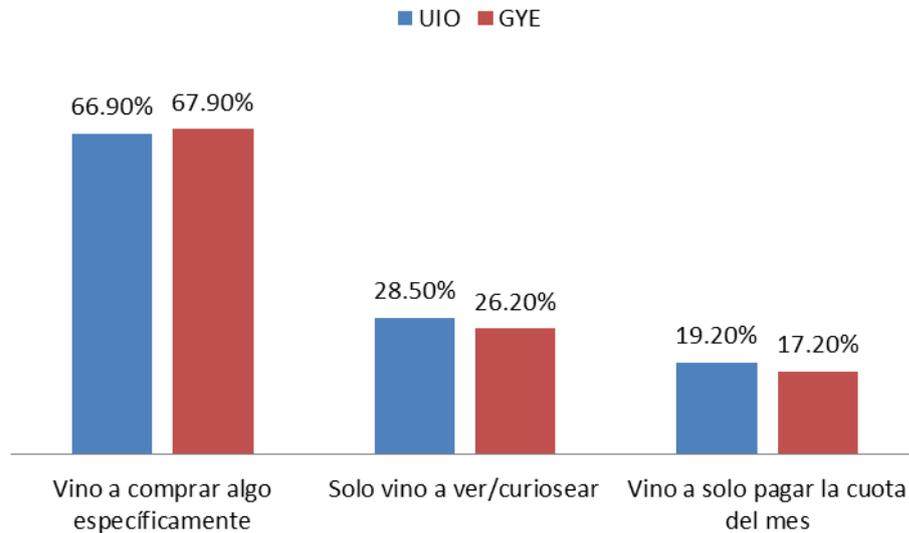
El caso en mención nos lleva a varias conclusiones considerables tomando en cuenta las principales aristas de las cuales depende el éxito o fracaso de una negocio como este.

El cliente.- Es importante mantener un contacto especial con el cliente, realizando las encuestas necesarias para conocer de primera mano sus inquietudes y adquirir mayor conocimiento de él y sus percepciones hacia nuestra tienda.

Encuesta de Consumo del Cliente “ABC”

Satisfacción de la cadena de valor

¿Cuál es su motivo principal de visita a la tienda?



Podemos apreciar que tenemos un amplio porcentaje de oportunidad de compra (27.35% en promedio) con los clientes que solo asisten a “curiosear”, así mismo con los clientes que se acercan a cancelar sus cuotas de pago dejando nuevamente cupo disponible en sus tarjetas (18.2% en promedio). El motivo principal de visita es alto y esto se debe al trabajo de posicionamiento y comunicación de marca que como almacén que se realiza.

Percepción de Calidad y Moda

¿Cuáles son los *drivers* de compra?

Divers de Compra	Total	UIO	GYE
Calidad	45%	38%	52%
Variedad	30%	32%	28%
Buen Servicio	19%	9%	30%
Buenos Precios	19%	11%	26%
Ropa de Moda	15%	11%	19%
Facilidades de pago	13%	7%	19%
Buenas Promociones	10%	9%	11%
Garantía en la Ropa	8%	4%	13%

Se resaltan los *drivers* más relevantes, principalmente la calidad, que es un factor que dice mucho de nosotros como tienda y denota que el cliente percibe que paga por un producto duradero con el que no tendrá problema y si lo tuviera siempre tendrá un buen servicio para solucionarlo, esto va muy de la mano con la garantía que manejamos como beneficio para nuestros clientes. Los rangos de precios son un *driver* de compra muy sensible y de cuidado por nuestra parte, no caer en líneas de precios no acorde a lo que nuestro cliente principal está dispuesto a pagar ya que es obviamente un factor decisivo.

¿Prefiero calidad o moda?

Cuando sabe que la ropa **NO es de CALIDAD**, pero tiene un diseño de **MODA** y está a buen **PRECIO**, optas por:



Comprar: 48% 56%

Cuando encuentras **ropa de CALIDAD** pero el diseño **NO está a la MODA**, y está a Buen **PRECIO**, tu decides por:



Comprar: 77% 70%

Los hombres y mujeres por igual tienen la misma tendencia frente a las 2 preguntas

Tenemos comportamientos de compra considerablemente diferenciados por región, el cliente de la Sierra piensa y analiza más su compra, el de la Costa siempre es más impulsivo y se deja convencer más rápido con las promociones y

beneficios que pudiéramos tener, lo mismo pasa con el nivel de moda, el cliente de la Sierra por ser más consiente con su compra, su decisión se basa mucho más en la calidad, en cambio, el cliente de la Costa principalmente siempre quiere estar “a la moda”.

Hábitos de Compra y Consumo

¿Por dónde se entera de los productos / promociones?

		Periodico	Radio	Revistas	Redes Sociales	Vallas	Catálogos en Periodicos	Televisión
Hogar	UIO	↑ 47%	↑ 57%	↓ 13%	↑ 26%	↓ 0%	↓ 8%	↓ 23%
	GYE	↓ 28%	↓ 29%	↑ 52%	↑ 26%	↑ 10%	↑ 34%	↑ 52%
Tecnología	UIO	↑ 35%	↓ 24%	↓ 11%	↓ 8%	↓ 0%	↓ 5%	↓ 38%
	GYE	↓ 29%	↑ 26%	↑ 41%	↑ 25%	↑ 9%	↑ 29%	↑ 59%
Ropa y Accesorios	UIO	↓ 15%	↑ 25%	↓ 30%	↑ 29%	↓ 1%	↓ 11%	↓ 37%
	GYE	↑ 27%	↑ 25%	↑ 51%	↓ 28%	↑ 9%	↑ 33%	↑ 53%

Sólo el 10% de la población en UIO y GYE declara comprar por Internet.

Los principales desafíos en ambas plazas son la confianza frente al pago y frente al estado del producto.

¿Qué motiva la visita de los clientes?

		Recomendación	Necesidad	Evento	Acompañó a alguien	Festividad
Hogar	UIO	↑ 59%	↓ 9%	↓ 2%	↑ 10%	↑ 12%
	GYE	↓ 17%	↑ 46%	↑ 12%	↓ 4%	↓ 8%
Tecnología	UIO	↑ 16%	↓ 27%	↑ 27%	↓ 8%	↓ 5%
	GYE	↓ 14%	↑ 42%	↓ 9%	↑ 12%	↑ 13%
Ropa y Accesorios	UIO	↑ 39%	↓ 15%	↑ 15%	↑ 12%	↓ 10%
	GYE	↓ 18%	↑ 39%	↓ 12%	↓ 7%	↑ 12%

Quito tiene la cualidad de que su población no es motivada por una necesidad personal, sino por la recomendación de su grupo más cercano para cualquier producto que quiera comprar.

Fuente: ("ABC", Encuesta de consumo del cliente, 2016)

Almacenes "ABC" es una empresa posicionada en un target medio y medio bajo, y la propuesta de valor debe ir alineada a eso. La introducción de marcas de terceros de nivel socioeconómico alto contradice la propuesta de valor adecuada para los clientes lo cual genera oportunidad de acapararlos para la competencia.

"Tenemos que concienciarnos, si todavía no lo estamos, de que este conocimiento del comprador es desde el que realmente se crea valor, y olvidarnos de procesos internos y necesidades creadas por nosotros mismos. Muy ingeniosas, pero inventadas. En este ámbito hay un concepto que está a punto de ser superado, si no lo ha sido ya, el de la segmentación. Las nuevas herramientas permiten unos niveles de personalización de la oferta muy superiores a las tradicionales basadas en segmentos. El cliente hoy espera ofertas mucho más individualizadas y percibir las como propias y no diseñadas para cientos de clientes." (Ramirez, 2017)

La tienda.- Lo que brindemos al cliente debe ser percibido a través de la tienda de manera clara, la tienda es el canal más importante donde la magia debe suceder para que la estancia del cliente durante su visita sea placentera y de fácil acceso a sus necesidades.

Luego de la experiencia con remodelaciones costosas no adecuadas que confundían al cliente en su recorrido se definen Manuales de Exhibición y lineamientos de remodelación que se deben seguir para las futuras nuevas tiendas. Así también se mencionan en nuestro análisis FODA de la tienda en la tabla 7.

Tabla 7: Análisis FODA de tiendas “ABC”

Dimensión	Subdimensión	Detalle	Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Tiendas	Tamaño	15% del negocio de moda (2500 y 4000 m2)	1) Tamaño adecuado para una buena presentación de la mercadería.		1) Tiendas con menos m2 del estándar mínimo requerido 500 - 700 m2	1) Incremento del surtido de negocio de niños en supermercado y boutiques especializadas
	Ubicación	Tiendas completas	1) Estamos ubicados en los centros comerciales más importantes de las ciudades. 2) Estamos ubicados en las mejores ubicaciones dentro de la ciudad.	Nuevas provincias		1) Incremento de competencia de tiendas especializadas
	Presentación & Diseño	<p>1) Criterios de diseño de tienda niños</p> <p>2) Lineamientos de exhibición: 1) Exhibición de acuerdo a género y edad. Adyacencia por edad (bebés- infantes- preescolares y escolares)</p> <p>3) 2) Integrar marcas nuestras y de terceros en exhibición en piso de venta.</p>			<p>1) Falta de una estrategia de señalización visible (gráficas y edades) para el área de niños.</p> <p>2) Falta de lineamientos en la presentación de mundo bebés que facilite la compra al cliente.</p> <p>3) Falta iluminación adecuada para exhibiciones en ciertas tiendas (Gigil)</p> <p>4) Ubicación dentro de la tienda caminería primaria y secundaria no ayuda a fácil acceso del cliente hacia la sección.</p> <p>5) Cargas y mobiliario no adecuado en tienda importante (Quito)</p>	

Fuente: (Almacenes "ABC", 2017)

“Incluso con el enfoque en los canales digitales y móviles, *Consumer View* de NRF (*National Retail Federation*) encuentra que el comercio minorista físico sigue siendo un punto de contacto importante para los consumidores.

Los consumidores quieren que el comercio minorista sea rápido, simple y eficiente. Ya sea que compren en línea o en una tienda, es más probable que los consumidores visiten un minorista porque buscan algo específico en lugar de solo navegar.

Estas visitas basadas en la intención influyen en lo que los consumidores valoran al decidir a qué minoristas o marcas comprar. Casi 6 de cada 10 dijeron que la capacidad de encontrar fácilmente lo que buscan es uno de los factores más

importantes para seleccionar un minorista. Los clientes dijeron que también se sintieron atraídos por un buen servicio al cliente y un proceso de pago agilizado.

La venta minorista física sigue siendo un punto de contacto importante para los consumidores.

Eventos de tiendas especiales o experiencias de marca también atraen a los consumidores. Casi seis de cada 10 encuestados dijeron que estaban interesados en eventos especiales y experiencias organizadas por minoristas. Los eventos más populares ofrecieron la posibilidad de probar productos, acceso exclusivo a ventas, demostraciones y tutoriales de productos.

Puede ser difícil influir en el comportamiento del consumidor cuando se trata de minoristas físicos. Pero los consumidores más jóvenes demuestran que pueden convencerse de visitar las tiendas con más frecuencia cuando se les ofrece la oportunidad de tener una nueva experiencia o de recoger los artículos que ordenan en línea.” (National Retail Federation, 2018)

El Producto.- Finalmente el valor decisivo para obtener la rentabilidad esperada es la compra y por ende tener el producto acorde a mi cliente y target específico es de vital importancia, el producto debe cumplir con todas las características que hagan que sea deseable, necesario, aspiracional pero accesible a la vez con la correcta estrategia de línea de precios que el cliente está dispuesto a pagar. Sin embargo es importante mencionar que se debe innovar constantemente en cuanto a conseguir colocar en perchas productos novedosos y atractivos que generen diferenciación con la competencia considerando todos los factores de espacio y rentabilidad por m² expresados en este caso.

“El comerciante debe tener en cuenta varios factores a la hora de definir el surtido que quiere ofrecer en su tienda:

Productos que tienen éxito en la zona en función del público existente: edad, nivel socioeconómico, etc.

Productos que oferta la competencia. Sirve de orientación sobre los productos a ofrecer y también para no entrar en colisión con ella.

Espacio disponible en tienda. Determinará la amplitud y profundidad del surtido a ofertar.

El surtido es uno de los pilares fundamentales del *merchandising*, influye en la imagen que los consumidores perciben del establecimiento. Permite cumplir con 2 objetivos básicos: satisfacer la demanda de los consumidores y mejorar la rentabilidad del punto de venta.” (Instituto Datakey, 2014)

8. Referencias bibliográficas

- "ABC", A. (10 de 10 de 2016). Encuesta de consumo del cliente. *Encuesta de consumo del cliente*. Guayaquil y Quito, Guayas y Pichincha, Ecuador.
- "ABC", A. (2016). *Resultado de Indicadores*. Guayaquil.
- "ABC", A. (2017). *Resultados de Indicadores*. Guayaquil.
- Almacenes "ABC". (30 de Diciembre de 2016). Clientes por Nivel Socioeconómico. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Almacenes "ABC". (2017). *Análisis FODA de tiendas*. Guayaquil.
- Almacenes "ABC". (2017). *Estado Mensual de Operaciones*. Guayaquil.
- Galán, F. C. (2011). Marcas y distribución comercial. En F. C. Galán, *Marcas y distribución comercial* (pág. 272). Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.
- Gravitar. (10 de 03 de 2009). Obtenido de <https://gravitar.biz/tecnologia-negocios/gmroi-margen-bruto-retorno-inversion-inventario/>
- Guillermo D'Andrea, L. J. (2007). Retail Management. En L. J. Guillermo D'Andrea, *Retail Management* (pág. 266). Buenos Aires: Temas.
- Instituto Datakey. (23 de Mayo de 2014). *Instituto Datakey*. Obtenido de Instituto Datakey: <http://www.instituto-datakey.com/merchandising-el-surtido/>
- Melgarejo, M. F. (26 de 03 de 2012). *Puro Marketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/13/12554/claves-para-exito-retail.html>
- National Retail Federation. (Octubre de 2018). *El canal del cliente*. Obtenido de www.nrf.com: <https://nrf.com/research/customer-channel>
- Navia, F. R. (27 de 06 de 2017). *Vendiendo*. Obtenido de <https://vendiendo.co/blogs/rentabilidad-por-metro-cuadrado-tienda/>
- Ortega, C., Cotado, O., Martínez, D., Arteaga, F., & Marrtinez, C. (2015). Claves del Retail. En C. Ortega, O. Cotado, D. Martínez, F. Arteaga, & C. Marrtinez, *Claves del Retail* (pág. 27). Madrid.
- Periu, M. (12 de 11 de 2018). *Abasto.com*. Obtenido de <https://abasto.com/consejos/maximar-el-espacio-de-su-negocio/>
- Pigneur, A. O. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ramirez, A. (2017). Digitalizate o Desaparecete. En A. Ramirez, *Digitalizate o Desaparecete* (pág. 88). Barcelona: Gestion 2000.
- Resultado de ventas acumulado. (2017). *Resultado de ventas acumulado*. Guayaquil: Almacenes "ABC".

Retail, A. d. (04 de 07 de 2018). *Analitica de Retail*. Obtenido de <http://analiticaderetail.com/mejor-indicador-rendimiento-retail/>

Retail, A. d. (04 de 07 de 2018). *Analitica de Retail*. Obtenido de Analitica de Retail: <http://analiticaderetail.com/mejor-indicador-rendimiento-retail/>

Retail, A. d. (04 de 07 de 2018). *Analitica de Retail*. Obtenido de Analitica de Retail: <https://www.tecbrain.com/blog/kpi-para-retail/>

Tecbrain. (30 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www.tecbrain.com/blog/kpi-para-retail/>

Tecbrain. (30 de 04 de 2018). *Tecbrain*. Obtenido de <https://www.tecbrain.com/blog/kpi-para-retail/>