

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“ESTRATEGIA DE LAYOUT”
ANÁLISIS DE PROYECTO LAYOUT EN SODIMAC S.A.

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA.

Alumno: SR. CHRISTIAN A. CHACANA CHACANA.

VIÑA DEL MAR, 2013

Agradezco a mi familia por todos los valores entregados en mi vida, a mi madre por permitirme ser un hombre de bien y profesional.

A mi compañera de vida por ser la gestora del impulso más grande y entregarme su incondicional apoyo, a mi hijo por ser la luz de mí existir.

A los académicos de la Escuela que todos en distinta medida aportaron para poder ser un profesional y entregarme enseñanzas tanto en lo laboral como en lo personal.

A Sodimac por darme la oportunidad de realizar la tesis en la compañía y ser un apoyo en mi vida académica.

Gracias.

Objetivo General:

Determinar bajo un análisis comparativo e integral los resultados obtenidos del proyecto Layout en Sodimac S.A.

Objetivos Específicos:

- Determinar si el análisis propuesto por el proyecto es el correcto.
- Analizar las ventas actuales con respecto a las ventas de periodos anteriores de los espacios intervenidos.
- Realizar una evaluación bajo el método de proceso sistemático del proyecto.
- Determinar posibles mejoras para la implementación del proyecto.

INDICE.

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I “MARCO TEÓRICO”.....	2
1. Contextualización.....	2
2. Conceptualización.....	5
2.1. Layout de comercios:.....	8
CAPITULO II “SODIMAC S.A.”.....	12
1. Sodimac S.A.	12
1.1. Proyecto Layout en Sodimac.....	16
CAPITULO III “ESTUDIO”.....	19
1. Introducción.....	19
2. Escenario actual.....	20
3. Resultados actuales.....	31
3.1. Aumento de las ventas.....	31
3.2. Mejora de la contribución.....	33
3.3. Reducción de inventario.....	34
4. Restructuración interna del proyecto.....	38
5. Modificación del proceso.....	41
CONCLUSIÓN.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS.....	46

INDICE DE FIGURAS, CUADROS Y GRAFICOS.

CAPÍTULO I “MARCO TEÓRICO”

CAPITULO II “SODIMAC S.A.”

Figura 2.1.1: Formato de ventas Sodimac S.A.....	14
Figura 2.1.2: Participación de mercado nacional.....	15
Figura 2.1.3: Metodología de implementación Proyecto Layout.....	17

CAPITULO III “ESTUDIO”

Figura 3.2.1: Ejemplo de cambio por mantención.	22
Figura 3.2.2: Grupos de tienda con su respectiva matriz de assortment.	23
Figura 3.2.3: Tabla de clasificación comercial.....	24
Grafico 3.2.1: Gráficos de ventas con un assortment 100% definido.....	25
Figura 3.2.4: Planograma sin imágenes.....	28
Figura 3.2.5: Planograma con imágenes.....	28
Grafico 3.3.1: Comparativo de ventas antes y después de implementación familia de aseo.....	31
Cuadro 3.3.1: Ventas años 2010 y 2011 familia de aseo.....	32
Grafico 3.3.2: Comparativo de ventas antes y después de implementación familia de electricidad.....	32
Cuadro 3.3.2: Ventas años 2010 y 2011 familia de electricidad.....	33
Cuadro 3.3.3: comparativo de resultados de inventarios 2010-2011	36
Figura 3.4.1: Modulo de inicio programa online.....	39

RESUMEN.

En la presente tesis se analiza cómo Sodimac S.A. implementó en sus tiendas la Estrategia de Layout, para aumentar sus ventas por medio de esta técnica de comercialización.

Para esto, se investigó la base teórica de Layout y los procesos implementados por Sodimac de forma interna; se identificó los principales puntos de trabajo y los objetivos que ésta estrategia plantea.

Se concluye que esta estrategia cumple con los objetivos de aumentar la rentabilidad de los puntos de venta y finalmente se plantea mejoras para los procesos actuales, con el objetivo de mantener esta rentabilidad en el largo plazo.

ABSTRACT.

In this thesis analyzes how Sodimac SA implement in-store layout strategy to increase sales through this marketing technique.

For this, we investigate the theoretical basis of Layout and implemented processes internally Sodimac, identifies the main points of work and the objectives that this strategy poses.

We conclude that this strategy meets the objectives of increasing the profitability of the retail outlets and finally proposes some improvements to current processes, to maintain this long-term profitability.

INTRODUCCIÓN.

Esta tesis tiene como propósito inicial, el de estudio la Estrategia de Layout en el contexto empresarial de Sodimac S.A.

Con la finalidad de establecer una propuesta de mejora a los procesos ya implementados por la Gerencia de Layout.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de ésta tesis de investigación se fundamenta en la base de que Sodimac S.A. es la primera empresa del retail en tomar el Layout como estrategia corporativa, respecto a sus de técnica de venta.

Al ser la primera empresa de retail en tecnificar el Layout, Sodimac ha pasado por varios procesos de reestructuración en sus procesos los cuales se analizaran con detalle, pero cabe destacar que gracias a este nuevo proceso se ha logrado aumentar las ventas, mejorar la contribución y disminuir el inventario.

Así, el sentido final de esta tesis es el de determinar la necesidad o no, de realizar una modificación a los actuales procedimientos de implementación de esta estrategia, para lograr que cumpla con la base teórica de Layout, que es la constante modificación, considerando los cambios del mercado, para ser propuestos en Sodimac La Calera, y luego externalizar los cambios a nivel nacional

CAPÍTULO I “MARCO TEÓRICO”

Para tener un más profundo análisis, en este capítulo presentaremos toda la información necesaria para contextualizar el término Layout, el cual es una herramienta de gestión para la comercialización. Ésta ha sido explotada fuertemente en las industrias de producción, siendo para la del retail, una herramienta poco tecnificada.

1. Contextualización.

Desde el año 1960, se empieza a tomar conciencia sobre la importancia en la distribución de todos los elementos que componen el proceso de trabajo de una empresa. Estas decisiones influyen notoriamente en la productividad de la empresa, siendo herramientas de diferenciación importantes a la hora de buscar ventajas comparativas.

La mayor productividad de la empresa se puede conseguir “cuando el trabajo del establecimiento se haga con la suma mínima de gasto de esfuerzo humano, de recursos naturales y de costo para el empleo del capital en forma de maquinas, edificios, etc.”¹ Bajo esta mirada, podemos encontrar en diferentes situaciones y escenarios -a lo largo de la historia- en la que empresas y sistemas de interacción social se preocupan de esta temática; desde la organización que tenían los pueblos aborígenes -como la de los Mayas o los

¹ TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hnos, 1961. 274 p.

Egipcios, en todas sus ciudades, respecto a la distribución de los recursos naturales pasando también por la distribución de las maquinarias en una empresa manufacturera, hasta la organización actual que tienen los supermercados de sus productos en la sala de venta.

En este último punto, es donde este tema ha tomado mayor énfasis, ya que el tener bien organizado los productos permite una mejor visibilidad para el cliente de todos los artículos que se ofrecen; es así como nacen diferentes estrategias que permiten a locales como éste tecnificar esta herramienta para aumentar la productividad de sus espacios.

Estas estrategias se hacen relevantes para la comercialización, ya que éste es el último eslabón de todo el proceso y el más importante, ya que en éste se es donde el producto llega a manos del consumidor final, “por lo general, las entidades especializadas en la producción, en la venta mayorista y al por menor y en muchas otras áreas, conjugan sus esfuerzos para organizar canales de marketing que permitan el suministro de bienes a sus clientes, ya sean individuos o empresas, y a los consumidores finales.”²

Las estrategias se ponen en funcionamiento con un elemento del marketing llamado Merchandising³. Este término toma una serie de técnicas que tratan de

² STERN W. Louis, EL-ANSARY I. Adel, COUGHLAN T. Anne, CRUZ R. Ignacio. Canales de Comercialización. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1999. 512 p. ISBN: 84-8322-037-7

³ GRANDE ESTEBAN, Ildelfonso. Dirección de Marketing, Fundamentos y software de aplicación. Madrid: McGraw-Hill, 1992. 401 p. ISBN: 84-7615-814-9.

disponer cada elemento del supermercado de un modo concreto y de ubicar los productos de tal manera que se generen más ventas. La disposición de las estanterías, el uso de las ofertas, los personajes famosos que promocionan sus trabajos, la música de fondo, la intensidad lumínica y, lo más importante, la distribución de los productos (altura, grupos de productos, productos complementarios, etc.).

Estas técnicas de marketing comienzan a actuar desde el mismo momento en el que se busca un lugar para la ubicación del establecimiento. Los supermercados, por lo general, son ubicados en centros comerciales construidos en zonas aisladas con accesos rápidos, donde el problema de la circulación no sea cuestión de horas. Todo el espacio interior del supermercado está perfectamente estudiado para condicionar los hábitos consumistas.

En la mayoría de los casos, el cliente no tendrá más remedio que entrar por la derecha de las cajas registradoras. Esta ubicación no es arbitraria. Los expertos en merchandising saben que la tendencia del ser humano es girar la cabeza a la derecha. Por ello, casi toda la superficie se extenderá por la izquierda y en la parte derecha tan sólo habrá un espacio en el que habitualmente colocarán ropa. La razón no es otra que el conocimiento de que usted, probablemente, no entrará al supermercado a comprar un vestido o un pantalón. Pero el efecto lo habrán conseguido: habrá mirado a la derecha y es posible que haya visto algo que le interese.

Los expertos son conscientes de que el cliente irá hacia el fondo y luego, inevitablemente, tendrá que dirigirse hacia la izquierda. Por eso, colocan los alimentos en esas direcciones. Pero como lo que quieren los comerciantes es que el cliente se pasee toda la superficie, dispersan por todo el establecimiento los alimentos de primera necesidad. Unos lugares que coinciden con dos tipos de zonas en las que se divide el establecimiento: caliente y fría. En la zona caliente está asegurada la circulación de los clientes. Así, los productos que se exponen son los de menor compra, mientras que en la zona fría hay que inducir a la compra, por lo que se colocan artículos de primera necesidad, es aquí donde la estrategia de Layout toma mayor fuerza ya que los productos deben estar distribuidos de tal forma que en el lugar ubicado sea el más rentable para el tipo de producto.

2. Conceptualización.

Las estrategias de Layout no son para todos los tipos de empresas por igual; es por esto que existen distintas opciones, las cuales van enfocadas para lograr distintas ventajas (ver anexo N°1), trabajando desde distinta partes de la empresa; desde decisiones que buscan determinar la mejor ubicación de la maquinaria, hasta la implementación de mayores herramientas de apoyo a servicios como los entregados por áreas vinculadas a despachos y a mesas de

trabajo o de centros de servicio. “Un Layout eficaz facilita el flujo de materiales, personas e información dentro de cada área y entre ellas”⁴.

Por el contrario un Layout que está mal utilizado no favorece a la empresa y puede tener relevancias tan importantes como la caída de la venta de un producto o incluso de un departamento en específico.

Para alcanzar estos objetivos positivos, se ha desarrollado un abanico de posibilidades:

- *Layout de oficinas*: comprende tener la mejor organización de los empleados para poder favorecer su productividad a través de la entrega de información.
- *Layout de posición fija o de proyecto*: consiste en tomar en cuenta todos los pasos para realizar de mejor manera proyectos de gran envergadura.
- *Layout orientado al proceso*: este tipo fomenta la organización de empresas que poseen un bajo volumen y una variedad de productos elevada.
- *Layout de célula de trabajo*: organiza la producción en masa de un tipo de producto o de productos relacionados preocupándose de la disposición de las maquinarias y los equipos para lograr el manejo de la mercadería lo más eficientemente posible.

⁴ HEIZER, Jay y RENDER, Barry. Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. Madrid; Pearson Educación 2007. 616 p. ISBN 978-84-8322-360-4.

- *Layout orientado al producto:* se relaciona con la busca la mejor utilización del personal y la maquinaria en una producción repetitiva o continua
- *Layout de almacenes:* busca el equilibrio entre necesidades de espacio y manejo de materiales.
- *Layout de comercios:* organiza y distribuye el espacio de estantes/expositores y responde al comportamiento del cliente. Siendo este tipo de Layout el adecuado para el análisis que se hará referencia, el cual se describirá con mayor análisis más adelante.

Según todo lo mencionado anteriormente, se derivan las siguientes pautas que deben tener un Layout para ser realmente eficaz son:

- Tener un equipo directivo dinámico, capaz de realizar un análisis de la empresa para emplear los mejores equipos de trabajo.
- Conocer las necesidades de toda la empresa desde el personal, las maquinarias y los clientes para poder organizar y asignar los espacios.
- Todo cambio o arreglo, debe considerar siempre el análisis del entorno y estética.
- Es importante que la empresa tenga la comunicación necesaria para poder realizar los cambios que propone un Layout, en algún momento puede ser necesario tomar decisiones que impliquen acciones inmediatas para responder de mejor manera a los clientes.

- Debe considerar las proximidades de los materiales o productos para un mejor trabajo o una atención más rápida.

2.1. Layout de comercios:

La implementación del Layout de comercio se gesta, tanto en grandes tiendas como en pequeños locales de venta y/o de prestación de servicios. Éste plantea que los beneficios, logros y, por ende, las ventas que se generen con la implementación de esta organización, son resultado directo de la percepción de los clientes respecto a la exposición de los productos en la tienda. Es por eso que se puede observar que, mayormente, los directores operacionales de las tiendas intentan llamar la atención de los clientes con mayor cantidad de productos exhibidos en sala.

Algunas investigaciones y estudios arrojan que, a más exposición, posicionamiento y caras del producto, las ventas son más altas y, asimismo, la inversión se rentable. Los directores pueden, en gran medida, influenciar en estas estrategias mediante la utilización de la herramienta Layout, es decir, la organización general de la tienda; así como también con la asignación y organización de los espacios otorgados a los distintos artículos y/o productos dentro de esta herramienta de potencialización de venta.

Existen cinco ideas que ayudan a determinar -a quién las implemente- el Layout general a utilizar en sus tiendas:

- Posicionar productos de alta demanda en los lugares más alejados o periféricos de la tienda. Así, se aseguran que el cliente encuentre artículos de importante venta separados unos de otros.
- Usar localizaciones destacadas para los productos de compra impulsiva y de alto margen.
- Distribuir los artículos conocidos en la jerga del comercio como los artículos de reclamo, es decir, artículos de alta tasa de venta a ambos lados de un pasillo y dispersos, para incrementar la visibilidad de otros artículos.
- Utilizar los extremos finales de los pasillos, porque tienen un alto grado de exposición.
- Transmitir cuál es la misión de la tienda seleccionando cuidadosamente el primer departamento al que accede, para así atraer a los clientes.

Cuando se toma la decisión de qué tipo de Layout general de un comercio se aplicará, se debe organizar los artículos para su posterior venta. En esta organización, se deben tomar en cuenta y considerar muchos factores; sin embargo, el objetivo primordial de la implementación del Layout de un comercio, es maximizar los beneficios a obtener por metro cuadrado de espacio. Los productos y artículos de mayor valor comercial pueden generar importantes ventajas en la recaudación en caja, pero el beneficio a largo plazo por metro cuadrado puede ser inferior.

En la actualidad, se han creado una serie de software que apoyan a los directivos en la evaluación de la rentabilidad de los diversos planes de merchandising, los cuales, a su vez, se enfocan en una infinidad de categorías de productos: esta técnica se conoce como gestión de categorías.

Es importante señalar en este plano, un tema adicional y, en ocasiones controvertido, sobre el Layout de comercios; el pago de derechos de ingreso a las cadenas de empresas (Slotting Fees)⁵. Este pago, son cuotas a cancelar por productos sólo por el hecho de tener espacio en los estantes de comercio; éstas son pagadas por los productores para conseguir que la tienda ponga sus bienes en el estante. Debido a la enorme cantidad de introducciones de nuevos productos, los comerciantes pueden exigir en la actualidad hasta 25.000 dólares para colocar uno éstos en su cadena de establecimientos. Durante la última década, la evolución económica de los mercados, las consolidaciones de empresas y la tecnología han otorgado a los comerciantes este poder. La competencia por el espacio en los estantes se ha visto potenciada por los sistemas informáticos del punto de venta y la tecnología de escáneres de códigos de barra, que mejoran la gestión y el control de los inventarios.

Aunque el objetivo principal del Layout de los comercios es el de maximizar los beneficios a través de la exposición de los productos a los clientes, existen otros aspectos del servicio que tienen en cuenta. La expresión entorno del

⁵ Suma pagada por un proveedor o fabricante a un minorista de una cadena para hacer lugar privilegiado a un producto en sus tiendas.

servicio, describe el entorno físico en el que se presta el servicio y como este entorno tiene un efecto humanístico sobre los clientes y los empleados. Para conseguir un buen Layout del servicio, una empresa debe considerar tres elementos:

- Condiciones ambientales: características de segundo plano, como la iluminación, el sonido, los olores y la temperatura. Todas ellas influyen en los empleados y en los clientes, y pueden afectar a cuánto se gasta y a cuánto tiempo permaneces el cliente en la tienda.
- Layout y funcionalidad espacial: incide en la planificación de los pasillos de circulación de clientes, en las características de éstos y en el agrupamiento de los productos.
- Carteles, símbolos y aparatos: características del diseño del edificio que conllevan un significado social.

CAPITULO II “SODIMAC S.A.”

1. Sodimac S.A.

El origen de Sodimac se remonta a la década de los 40, cuando una pequeña agrupación de empresarios de la construcción se enfocó en crear un sistema de distribución eficiente para las necesidades del gremio.

Debido al desabastecimiento que la Segunda Guerra Mundial generó en el país, la Cámara Chilena de la Construcción vio la urgente necesidad de formar una cadena nacional dedicada a distribuir materiales de obra gruesa y estabilizar los precios, lo que permitió crear así Sodimac en 1952. Sin embargo, la recesión de los años 80 golpeó duramente a esta cooperativa y, en 1982, José Luis Del Río Rondanelli adquirió el control de la compañía, pasando a constituir Sodimac S.A. Comenzó así una nueva etapa en 1988, recogiendo experiencias internacionales se introduce el formato de venta al detalle bajo la marca Homecenter Sodimac, el cual fue el primero de su tipo en Chile y en América Latina.

En 1994, cuando la compañía inició la internacionalización de sus operaciones, mediante una asociación con el grupo Corona de Colombia, lo que implicó extender el modelo de negocio de Homecenter a dicho mercado.

En 2003, en tanto, Sodimac S.A. se incorporó como filial al grupo SACI Falabella, generándose un proceso de integración con el mayor grupo de retail

en Chile y uno de los principales de América Latina. Al año siguiente, la empresa hizo su arribo en un tercer país con la apertura de las primeras tiendas en Perú. Asimismo, con la adquisición del 60% de la cadena de ferreterías Imperial en abril de 2007, Sodimac dio un paso relevante para extender su oferta de productos y servicios, en particular al segmento especializado de mueblistas.

Reafirmando la internacionalización de la marca bajo el concepto la Casa de América, Sodimac inauguró en 2008 su primer local en Argentina. En forma paralela, en el mercado chileno siguió desarrollando un extenso plan de inversiones con la remodelación de tiendas, apertura de nuevos puntos de venta y construcción de dos modernos Centros de Distribución en Coronel y Santiago. Ese mismo año, Sodimac Chile recibió el premio Carlos Vial Espantoso, en reconocimiento a las buenas relaciones laborales en la empresa.

La misión, liderada por el Gerente General Corporativo Sandro Solari, es lograr un crecimiento balanceado con buenas prácticas, usando las sinergias de una operación a escala internacional, respetando la cultura y las especificidades propias de cada país. Del Gerente General Corporativo, dependen los gerentes generales de Sodimac Argentina, Sodimac Colombia, Sodimac Perú y Sodimac Chile.

Para enfrentar el importante crecimiento de la industria, Sodimac ha implementado una exitosa estrategia de segmentación de mercado. Para ello,

ha establecido distintos tipos de formato de negocio y servicios complementarios ofrecidos a sus clientes.

La propuesta actual de Sodimac procura incorporar en un solo lugar todos los formatos de venta, sin embargo, cada uno de éstos tiene estrategias particulares que están orientadas a servir de la mejor manera a nuestros clientes. Junto con sus tradicionales formatos, Homecenter Constructor y Venta a Empresas, en 2010 se siguió consolidando a Homy como un nuevo piloto de tienda, orientado a ofrecer diseño y decoración a precios accesibles. En sus 4.415 m2, que recrean alternativas de livings, comedores, dormitorios, cocinas, baños y terrazas, se exhiben más de 2.000 productos diferentes, incluyendo aquéllos de diseñadores nacionales emergentes.



Figura 2.1.1: Formato de ventas Sodimac S.A.

Fuente: Reporte anual de Sostenibilidad Sodimac 2010.

En Chile, Sodimac ya cuenta con 16.407 empleados y 58 tiendas a lo largo de todo el país, siendo la región metropolitana la cual tiene el mayor número de

tiendas (21 en total) en las que, además, se cuenta con 506.273 m² de superficie. Todo esto le permite ser la tienda en el rubro con mayor participación en el país, incluyendo a la cadena de ferreterías Imperial.

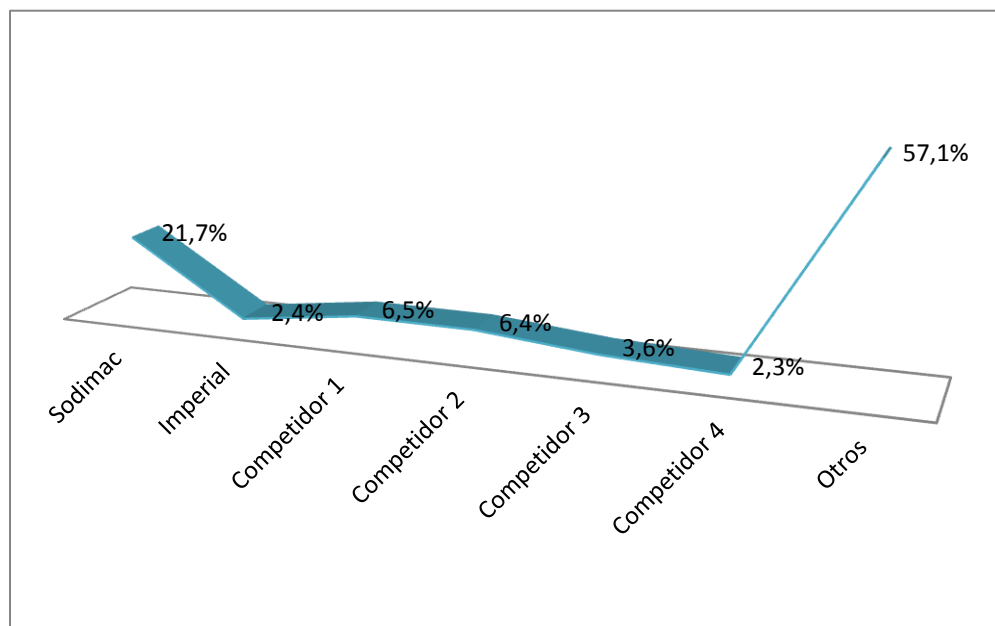


Figura 2.1.2: Participación de mercado nacional.
Fuente: Reporte anual de Sostenibilidad Sodimac 2010.

Los nuevos desafíos para los próximos años apuntan a mantener el nivel de crecimiento con el inicio de la construcción de nuevas tiendas y continuar con la búsqueda de terrenos que permitan seguir con la expansión en los años siguientes. Ésta es una inversión que toma en cuenta la fuerte reactivación que está mostrando nuestra economía.

Para lograr el cumplimiento de estas metas y favorecer los planes de desarrollo de la empresa, es sin duda, muy importante la diferenciación que tenga con sus competidores; para lo cual Sodimac realiza un análisis de sus técnicas de ventas.

Algunos ejemplos de éstas son: venta empresas con vendedores de oficina y de terreno; vendedores de sala los cuales están organizados en tres niveles, siendo el vendedor uno el más capacitado dentro de los tres niveles; vendedores expertos, vendedores instructores y además el autoservicio el cual consiste en que el cliente autónomamente busque el producto que necesite en el pasillo respectivo. Es aquí donde Sodimac notó que tenía un trabajo importante que realizar, ya que muchas empresas ya tienen tecnificado esta técnica mientras Sodimac dejaba a los jefes de departamentos locales con la tarea de administrar cada punto de venta.

1.1. Proyecto Layout en Sodimac.

Para lograr una estructura más definida Sodimac, decide implementar un nuevo proyecto basado en la estrategia de Layout. “Las decisiones sobre Layout son clave para determinar la eficiencia a largo plazo de las operaciones. El Layout de las operaciones tiene enormes implicancias estratégicas, porque establece las prioridades competitivas de una empresa desde el punto de vista

de la capacidad, proceso, flexibilidad costes, así como también respecto de la calidad de vida del trabajo, del contacto con el cliente y de la imagen”⁶

Los pasos que implementa Sodimac para el Layout en forma interna son:

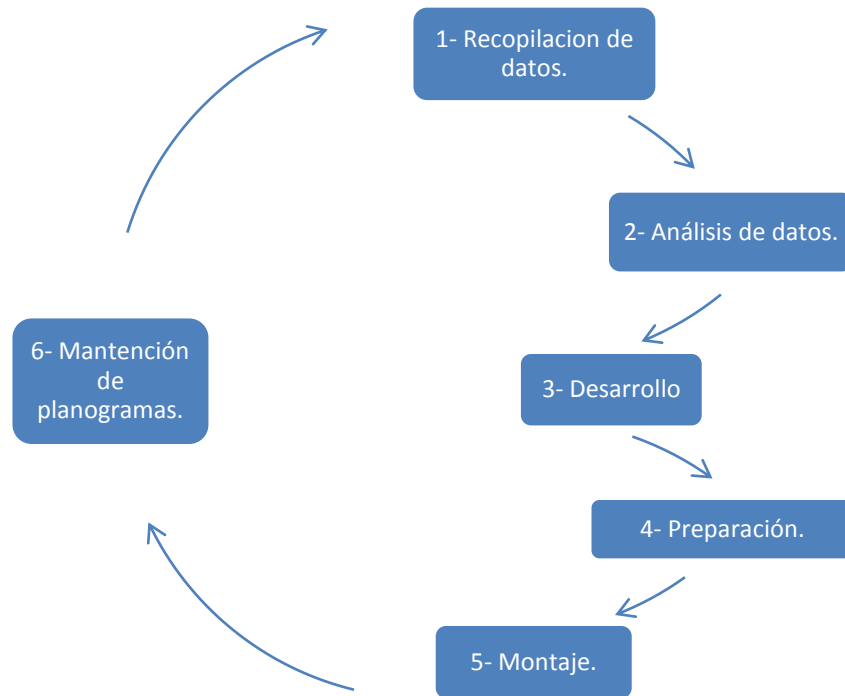


Figura 2.1.3: Metodología de implementación Proyecto Layout.

Fuente: Encargado de Layout Sodimac La Calera.

Para que un Layout ayude a la organización, éste debe contar con el apoyo de toda la empresa; así se podrá obtener una ventaja comparativa basada en la diferenciación, bajos costos y rapidez de respuesta.

⁶ HEIZER, Jay y RENDER, Barry. Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. Madrid; Pearson Educación 2007. 616 p. ISBN 978-84-8322-360-4.

El diseño de Layout tiene que en cuenta cómo conseguir los siguientes:

- Mayor utilización del espacio, equipos y personas.
- Mejora del flujo de información, materiales y personas.
- Mejora de la moral y la seguridad de las condiciones de trabajo de los empleados.
- Mejora de la interacción con el cliente.
- Flexibilidad (sea como sea actualmente el Layout, tendrá que cambiar en algún momento)

CAPITULO III “ESTUDIO”

1. Introducción.

En este capítulo se realizara un análisis de la Estrategia de Layout implementada en Sodimac S.A. en la tienda de La Calera, determinando las estrategias internas y evaluando si cumplen con los parámetros de los objetivos propuestos.

Para implementar esta estrategia en todas sus tiendas Sodimac creó una Gerencia de Layout, su fin es analizar todos los departamentos producto por producto tomando en cuenta sus medidas físicas y su tasa de venta tienda por tienda, entregar esta información a la Gerencia Comercial en la cual se creara un nuevo diseño para cada tipo de tienda, midiendo la contribución y estandarizando los puntos de venta para aumentar su rentabilidad. Así el jefe de línea al ingresar un nuevo producto estará obligado a eliminar otro producto que tenga las menores ventas, como resultado se obtendrán puntos de ventas más eficientes y productivos.

Al realizar la implementación del Layout en la tienda se han presentado algunos detalles que no estaban previstos al inicio los cuales se analizaran con detalle en el siguiente capítulo.

2. Escenario actual.

A partir del periodo 2010-2011 Sodimac S.A. para lograr una mayor participación en el mercado decidió implementar la Estrategia de Layout en todas sus tiendas, esta se basa en la optimización de los espacios en la sala de venta para lograr aumentar la rentabilidad de sus espacios optando como una nueva técnica de venta.

Para implementar esta estrategia se creó un departamento enfocado en la realización de las actividades que conlleva la puesta en marcha, para esto se nombro un Encargado de Layout, Luciano Riffo, el cual junto con un equipo de cuatro personas se encargaría de la administración de los espacios y los surtidos dentro de un metro o bay's⁷, donde el objetivo es contar con una exhibición consistente en las tiendas, basado en la demanda de los clientes, para así incrementar la rentabilidad del negocio. Donde la intervención del equipo de Layout centra su trabajo operacional y de implementación solo en las SubFamilias⁸ de productos de la tienda.

Este departamento depende directamente del encargado distrital de Layout el cual cuenta con otro centro de costo, en el local su relación es a través del Sub-Gerente de Operaciones el cual enfoca las actividades y apoya en los montajes.

⁷ Se le designa este nombre a los puntos de venta ubicados en los pasillos.

⁸ Definición comercial que se le da a una agrupación de productos que intenta dar satisfacción a los clientes, cumpliendo diversos roles establecidos por la compañía como destino, rutina y conveniencia.

Esto ayuda a mejorar la venta, mejorar la contribución y reducir los inventarios.

La implementación no solo depende del equipo de Layout en tienda sino también de la gerencia comercial de los distintos departamentos y el equipo de planogramación de Sodimac, los cuales trabajan en conjunto para definir cuáles son los planogramas prototipos, los que representan a las tiendas que tienen el mismo surtido de productos dentro de un bay's, este surtido depende de la capacidad de espacio con que cuenta cada tienda y se define como el cluster de surtido que representa los grupos de tiendas que tienen el mismo grupo de productos entregados por la gerencia comercial.

Cuando la gerencia comercial y el equipo de planogramación tienen definido lo nuevo que se va a implementar, es cuando el equipo de Layout de la tienda interviene los espacios y dan inicio al montaje, el cual tendrá mantenciones constantes de los diferentes planogramas por los departamentos respectivos de cada tienda.

La frecuencia de estas mantenciones es en base a un calendario definido por la gerencia comercial correspondiente para cada familia en forma independiente, podrá ser cada 1 mes, 2 meses, 3 meses, etc. Esto permitirá ordenar los procesos y recursos de la tienda, por ejemplo, las horas que hoy dedica un

comprador o jefe de departamento en la rutina de assortment⁹ y de las horas hombre de ventas o reposición que se ocuparan en los montajes.

Si la estrategia de Layout resulta bien implementada, aporta en forma directa con la venta de la tienda, lo que permite que el Resultado Neto Financiero (RNF)¹⁰ por el cual son medidas todas las tiendas aporte resultados positivos y la tienda continúe siendo rentable para la empresa.

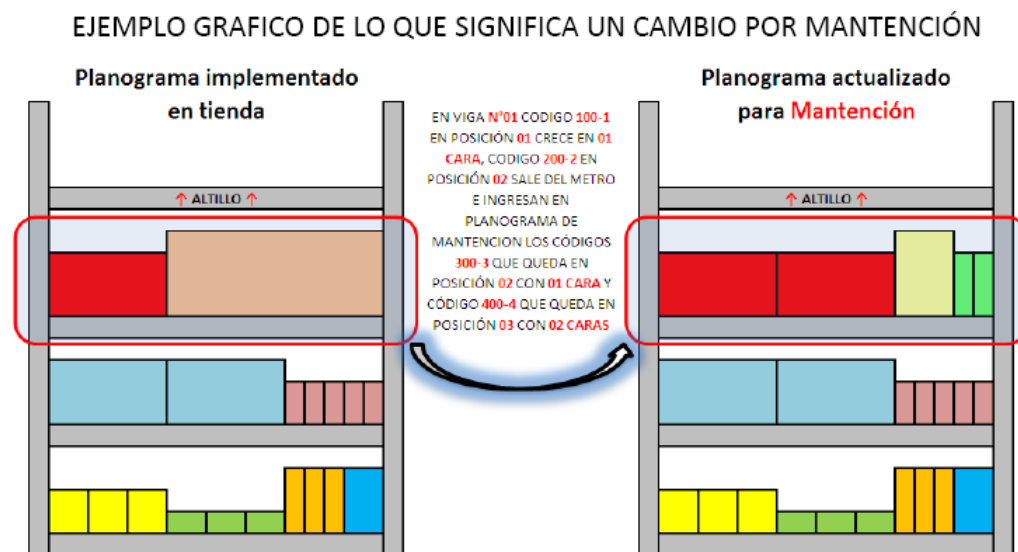


Figura 3.2.1: Ejemplo de cambio por mantención.

Fuente: información interna de Sodimac S.A.

⁹ Es el proceso de selección de los productos que debe tener en stock las Tiendas, el cual se renueva en forma permanente, para estar al día con las exigencias del mercado.

¹⁰ Resultado neto es la utilidad de una unidad de negocio y es financiero porque se le descuenta el costo financiero del capital de trabajo.

El assortment de cada tienda es definido por los atributos que le corresponden por tipo de tienda, este los definen los Gerentes de Negocios y su administración y mantención es a través de la Gerencia de Assortment.

Las variables que consideran los gerentes de negocios para la definición de assortment son tres:

- Ventas y Contribución, la tasa de venta de cada producto y el margen de contribución que tenga cada uno.
- Proyectos completos, ofrecer la gama completa de productos que un cliente necesite para sus proyectos.
- Espacios, el tipo de tienda y los bay's con que cuenta en cada pasillo para exhibir los productos, definiendo los atributos que le corresponden por el tamaño físico. (ver figura 2.2)

Grupos de Tiendas	Matriz de Assortment									
	Atributos									
Grupos	A	B	C	D	E	J	K	L	M	N
Grupo de Tienda 0 Sin Clasificar										
Grupo de Tienda 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grupo de Tienda 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grupo de Tienda 3	X	X	X	X	X	X	X	X		
Grupo de Tienda 4	X	X	X	X	X	X	X			
Grupo de Tienda 5	X	X	X	X	X	X				
Grupo de Tienda 6	X	X	X	X	X					
Grupo de Tienda 7	X	X	X	X						
Grupo de Tienda 8	X	X	X							
Grupo de Tienda 9	X	X								
Grupo de Tienda 10	X									

Figura 3.2.2: Grupos de tienda con su respectiva matriz de assortment.

Fuente: Información Interna de Sodimac S.A.

ASSORTMENT Clasificación Comercial CLACOM	
Letra	Nombre
Atributo	Atributo
A	Surtido Básico
B	Surtido Básico 1
C	Surtido Básico 2
D	Surtido Básico 3
E	Surtido Básico 4
J	Surtido Complementario 1
K	Surtido Complementario 2
L	Surtido Complementario 3
M	Surtido Complementario 4
N	Surtido Complementario 5
F	Excepción
G	Arriendo
H	Servicio
I	Insumo No Vendible
O	Insumo Vendible
P	Pedido Especial
V	Venta Empresa
Z	Nuevos a Prueba

Figura 3.2.3: Tabla de clasificación comercial.

Fuente: información interna de Sodimac S.A.

La estructura de assortment completamente definida permite identificar que los productos que corresponden a cada subfamilia estén ubicados en la HUA¹¹ correspondiente, lo que se hace fundamental para que la estrategia de Layout pueda estandarizar los puntos de venta de las tiendas. Un assortment correcto puede entregar información fundamental para la tienda (ver figura 2.4).

¹¹ Hoja única de administración de ubicación de productos en tienda.

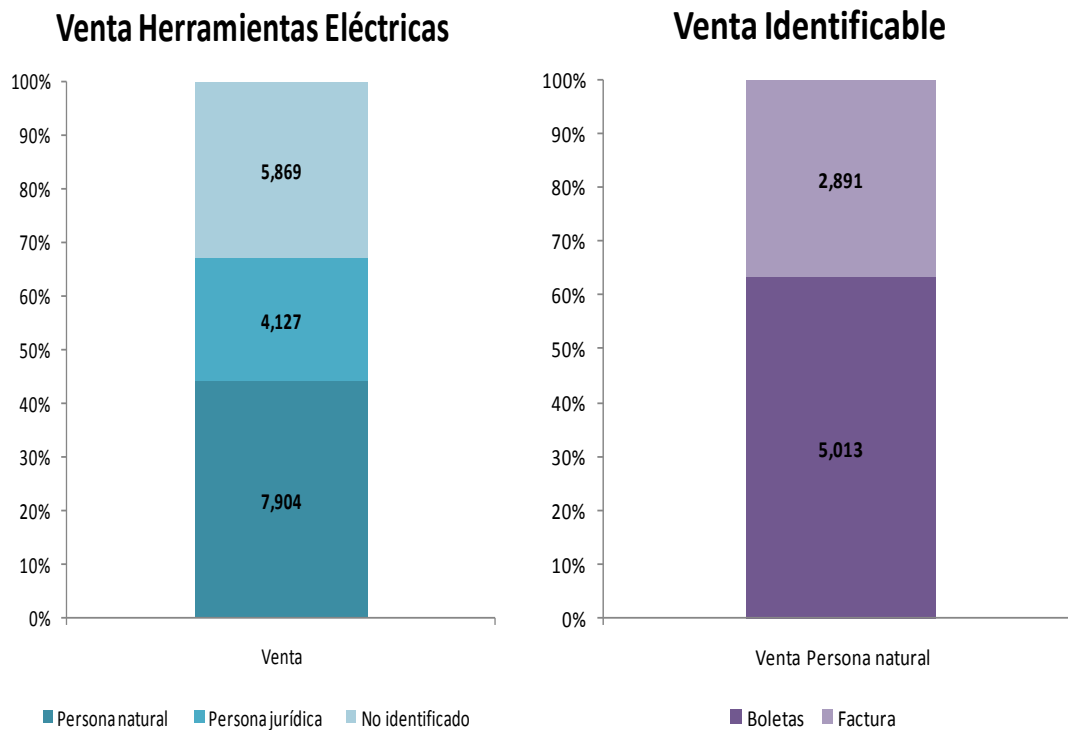


Grafico 3.2.1: Gráficos de ventas con un assortment 100% definido.

Fuente: Encargado de Layout Sodimac La Calera.

Donde se considera como Venta Persona natural a todas las ventas identificadas con rut menor a 50 millones, el que representa al 44% de la venta total y al 57% de la venta personas (Persona Natural + No identificada). Esta información es la base para la implementación ya que define el tipo de surtido que tendrá la tienda.

Los procesos para la implementación del planograma prototipo son:

a- Recopilación de datos: en este punto es donde el equipo de Layout reúne toda la información que necesita la Gerencia Comercial y el equipo de planogramación para tomar la decisión de que productos son los que se van a mantener y cuáles son los que serán eliminados del assortment, liberando así espacios en los puntos de venta para ubicar productos que tengan una buena tasa de venta, con lo cual se aumenta la contribución. Esta información es la que permite a la Gerencia Comercial realizar un árbol de decisión que define el orden de los productos en los racks, éste se construye para potenciar la venta de ciertos productos, satisfacer el hábito de compra de los clientes, potenciar una marca propia, orden los productos por tipo, marcas y dimensiones, etc.

La recopilación de datos parte con la determinación de qué tipo de estructura tiene el rack a intervenir el cual es detallado en el informe A1 (ver anexo 1), luego se realiza un levantamiento de las imágenes de todos los productos que hay en el bay's a intervenir, esto permite una buena visualización del planograma, los productos deben ser visualizados con su respectiva imagen según la forma de exhibición que se defina para ellos (unidad, caja, display, etc.), el levantamiento de las imágenes debe ser frontal, lateral derecho e izquierdo, tapa o superior y fondo, además de las medidas de cada producto. Esta información debe ser entregada en el informe A2 (ver anexo 2), las imágenes deben ser editadas por Microsoft Office Picture Manager para lo cual se debe:

- Cambiar el nombre del archivo por el SKU del producto y agregar una “D” si pertenece a un display, una “D” si es una caja o dejarlo solo con el SKU cuando es un producto en bruto o unidad.
- Editar la imagen con Microsoft Office Picture Manager para obtener una mejor visualización, dejando solo el producto en la imagen sin bordes.
- Bajar el tamaño de los archivos para que permita una visualización más rápida.
- Cambiar la extensión del archivo dependiendo si es una imagen frontal, lateral derecha, superior o tapa, lateral izquierda o posterior.

Esto permite tener una visualización del planograma de la siguiente forma.

Planograma sin imágenes

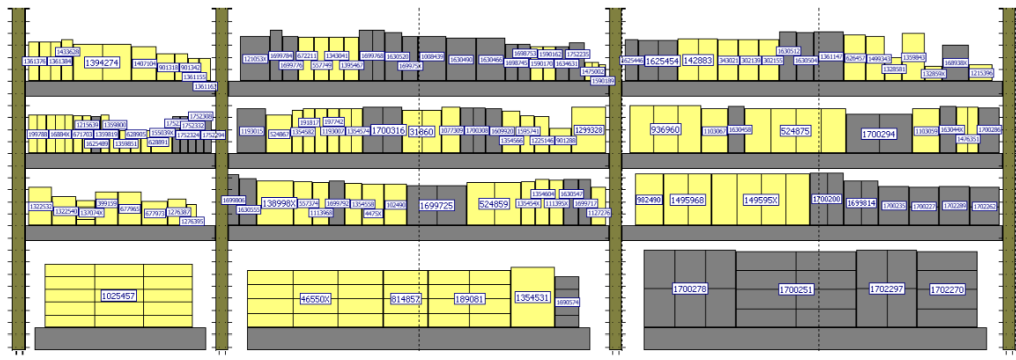


Figura 3.2.4: Planograma sin imágenes.

Fuente: Elaboración equipo de Layout

Planograma con imágenes



Figura 3.2.5: Planograma con imágenes.

Fuente: Elaboración equipo de Layout.

- b- Con la información entrega en el informe A1 y A2 se define el cambio del bay's, antes de intervenir el metro el equipo de Layout realiza una reunión y un check list pre-montaje (ver anexo 3) analizando en su totalidad todo el trabajo que se realizara.

- c- La identificación de los productos que salen o se mantienen dentro del metro es primordial, ya que se puede identificar cuales tienen falta de stock para informar al comprador y al jefe del departamento respectivo, ya que para continuar el proceso de implementación se debe para contar con la totalidad de los productos que vienen incluidos en el planograma.
- d- Luego se mueven las vigas de los metros según el planograma, se colocan los productos con la cantidad de caras correspondientes, se pegan los flejes con la descripción y los precios. Se entregan los productos que salieron del metro al jefe del departamento y se realiza la verticalización correspondiente.
- e- Finalizando se hace el check list post-montaje (ver anexo 4) y se pega al costado izquierdo del altillo el nombre de PLN (planograma). Es importante también en este último paso confirmar con el comprador que todos los productos estén incorporados en la HUA correspondiente lo que permite lograr la información sobre la tasa de venta¹² del producto. Se informa al Jefe de Prevención y Pérdidas para que analice la seguridad del metro al cual se realizaron los cambios.

Al finalizar el proceso de implementación en totalidad la estandarización y la rentabilización de los puntos de venta esta logrado, los Bay´s ya modificados quedan de la siguiente manera. (Ver anexo 6)

¹² Es el promedio de venta por unidad en base a un historial de venta de un producto. (4sem, 8sem, 12sem, 24sem, etc.)



Antes de implementación.



Después de implementación.

Figura 3.2.6: Layout implementado gasfitería La Calera

Fuente: Fotografías tomadas en la tienda entregadas por el Dpto. Layout

En la figura 3.2.6 se puede observar el cambio obtenido por la implantación, antes los productos no cuentan con una tasa de venta adecuada y sin una exhibición que muestre el producto, también es importante resaltar que las cajas no cuentan con las fichas técnicas de cada producto.

3. Resultados actuales.

El objetivo del proyecto es contar con una exhibición consistente en las tiendas, basado en la demanda de los clientes, para así incrementar la rentabilidad del negocio. Esto nos ayuda a mejorar la venta, mejorar la contribución y reducir los inventarios. Analizando estos tres puntos podemos decir que la implementación de la estrategia de Layout en Sodimac está cumpliendo con su objetivo principal.

3.1. Aumento de las ventas.

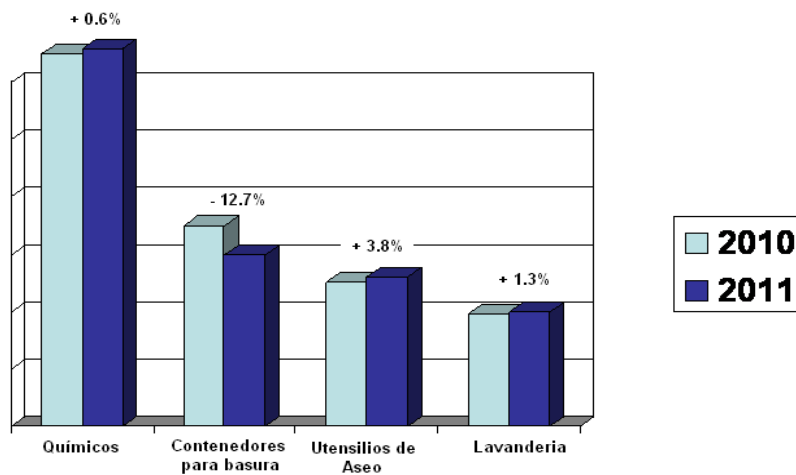


Grafico 3.3.1: Comparativo de ventas antes y después de implementación familia de aseo.

Fuente: Cuadro 3.3.1

Sub Familia	Vta. Total Vta. – ene 1, 2010 – dic. 5, 2010	Vta. Total Vta. – Ene 1, 2011 – dic. 5, 2011	Variación % Año Anterior	Variación \$ Año Anterior
QUIMICOS	65,809,609	66,211,332	0.6%	401,722
CONTENEDORES PARA BASURA	35,471,146	30,969,836	(12.7%)	(4,501,310)
UTENSILIOS DE ASEO	25,055,057	25,996,253	3.8%	941,197
LAVANDERIA	19,598,921	19,853,571	1.3%	254,649

Cuadro 3.3.1: Ventas años 2010 y 2011 familia de aseo.

Fuente: Departamento de existencias de Sodimac La Calera.

Se puede apreciar que en el año 2011 las ventas aumentaron en comparación con el año anterior en la mayoría de las subfamilias de aseo, salvo por la subfamilia de contenedores para basura debido un problema de stock.

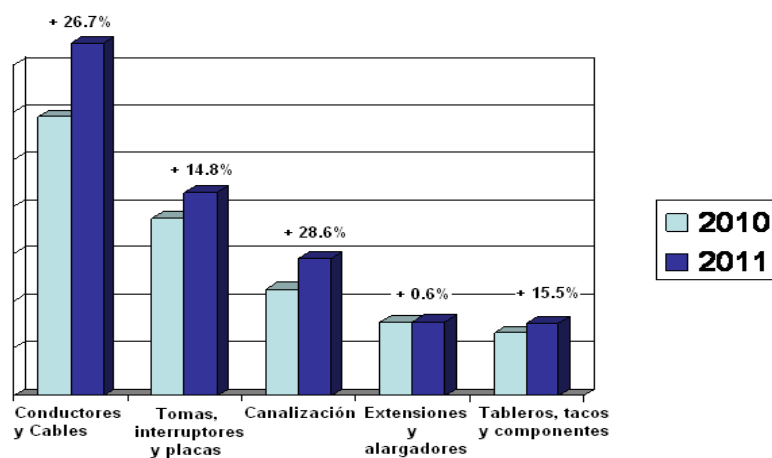


Grafico 3.3.2: Comparativo de ventas antes y después de implementación familia de electricidad.

Fuente: Cuadro 3.3.2

Sub Familia	Vta. Total Vta. – ene 1, 2010 – dic. 5, 2010	Vta. Total Vta. – Ene 1, 2011 – dic. 5, 2011	Variación % Año Anterior	Variación \$ Año Anterior
CONDUSTORES/CABLES	118,071,977	149,54,796	26.7%	31,469,820
TOMAS INTERRUPTORES Y PLACAS	74,912,542	86,025,300	14.8%	11,112,759
CANALIZACION	45,686,311	58,761,098	28.6%	13,074,787
EXTENSIONES/ALARGADORES	31,142,162	31,320,229	0.6%	178,067
TABLEROS TACOS Y COMPONENTES	26,513,036	30,611,778	15.5%	4,098,742

Cuadro 3.3.2: Ventas años 2010 y 2011 familia de electricidad.

Fuente: Departamento de existencias de Sodimac La Calera.

En estas subfamilias del área de electricidad, en la cuales también se implemento Layout se puede apreciar que las ventas aumentar en promedio un 17,24%.

Analizando los resultados de ambas familias se puede concluir que la estrategia de Layout cumple con el objetivo de aumentar las ventas.

3.2. Mejora de la contribución.

La estrategia de Layout al modificar los productos que van en los metros de cada subfamilia permite limpiar el surtido, eliminando los productos que tienen poca rotación los cuales hacen disminuir la contribución por las pocas ventas, así se logra obtener espacio en el punto de venta para potenciar los productos que tienen mayor rotación y con esto aumentan la contribución.

3.3. Reducción de inventario.

El Layout ya implementado permite al jefe del departamento detectar de forma inmediata los productos que el gerente comercial elimina de la subfamilia, logrando así que el costo de tener estos productos en los altillos se disminuya y ocupar esos puntos de venta con nuevos productos o aumentando el stock de productos con una mayor tasa de venta.

Otra forma de reducción de inventario es que el producto llegue directo al punto de venta y no pase por la bodega o por el altillo ya que el tiempo que está en estos sectores debido al poco espacio en los metros hace disminuir su contribución al departamento.

Para el análisis del departamento de existencias de la tienda la forma de ver la disminución en el inventario depende de factores como el robo, el deterioro y los ajustes de inventarios. Es en el ajuste de inventario donde podemos analizar que la estrategia de Layout ha logrado su cometido, ya que con la comparación realizada en el cuadro 3.1 se demuestra que el año 2010 el ajuste de inventario corresponde a \$122.610 pesos lo que arroja una pérdida por inventario total del año de \$ -576.066 pesos sin la implementación de Layout y en el año 2011 el ajuste de inventario corresponde a \$1.084.332 pesos lo que arroja una recuperación de \$367.746 pesos de inventario, esto se debe a que con el Layout propuesto se logró detectar las diferencias importantes en el área como productos que se encontraban con códigos erróneos, productos de otras áreas

o códigos que ya no pertenecían a la familia que fueron descontinuados o eliminados del assortment.

Cuadro 3.3.3: comparativo de resultados de inventarios 2010-2011 (\$)

Tienda ideas.tienda04

Familia		420 ASEO		2010						
SFam	Sub Familia	Robo Neto	Ajuste de Kardex Neto	Tarjeta de Inventario Neto	Ajuste de Inventario Neto	Difer. Inventario	Deterioro Neto	Anulación de VPM Neto	Merma Total	Venta Total Venta
42001	QUIMICOS	-18.421	0	-542.819	106.346	-436.473	-90.390	0	545.284	70.029.342
42003	UTENSILIOS DE ASEO	-536	0	-169.547	-17.065	-186.612	-16.728	1.028	202.848	35.039.615
42002	LAVANDERIA	0	0	-97.425	102.090	4.665	-6.197	0	-1.532	20.660.582
42004	CONTENEDORES PARA BASURA	0	0	111.115	-68.761	42.354	-9.661	0	32.693	26.428.019
	Totales	-18.957	0	-698.676	122.610	-576.066	-122.976	1.028	716.971	152.918.427

Tienda ideas.tienda04

Security

Familia		420 ASEO		2011						
SFam	Sub Familia	Robo Neto	Ajuste de Kardex Neto	Tarjeta de Inventario Neto	Ajuste de Inventario Neto	Difer. Inventario	Deterioro Neto	Anulación de VPM Neto	Merma Total	Venta Total Venta
42001	QUIMICOS	-40.994	0	-927.274	983.789	56.515	-163.893	1.220	147.152	75.965.328
42002	LAVANDERIA	-1.200	0	-46.428	-804	-47.232	-64.808	0	113.240	21.248.039
42003	UTENSILIOS DE ASEO	-9.491	-1.722	8.676	150.196	158.872	-39.182	9.224	117.701	33.223.453
42004	CONTENEDORES PARA BASURA	-1.970	0	248.440	-48.849	199.591	-17.356	0	180.265	27.377.706
	Totales	-53.655	-1.722	-716.586	1.084.332	367.746	-285.239	10.444	37.574	157.814.525

Fuente: Departamento de existencias Sodimac S.A.

Si bien los resultados obtenidos en las ventas, la contribución y los inventarios demuestran que la implementación de la estrategia de Layout ha cumplido su finalidad. Cabe destacar que en la estructura de trabajo se presentan holguras de tiempo e información, es en este punto donde se realizaran aportes para mejora los procesos. La implementación y los resultados estaban pronosticados en un tiempo menor, el primer proceso de implantación fue una de las deficiencias, esto se debe a que las tareas pedidas por la gerencia de Layout producían un estancamiento de la información y un trabajo igualitario con los mismos resultados para todas las tiendas.

Al inicio el equipo de Layout tenía un tiempo estimado de ejecución para cada subfamilia de la tienda, pero al realizar la entrega de la información a la gerencia comercial y el equipo de planogramación estos para hacer el análisis de todas las tiendas ocupaban un plazo mayor de lo propuesto.

Estos problemas no analizados en la primera fase del proyecto produjeron una pérdida de horas hombre en la tienda y a nivel nacional, lo que implica que la inversión que realizo la Gerencia General en este proyecto no estaba dando el 100% de las ganancias planificadas, al producir un aumento de las ventas, la contribución y la disminución de inventario pero una perdida en las horas hombre debido a las diferentes holguras.

4. Reestructuración interna del proyecto.

Debido a que la implementación de Layout en las tiendas dieron los resultados esperados, se decidió analizar los procesos para identificar las holguras con lo cual se reestructuraron las fases que ocasionaban retrasos, doble trabajo y estancamiento de la información.

Esta nueva reestructuración sigue los lineamientos bases del Layout que son el constante cambio debido a la movilidad del mercado y con esto las demanda de los clientes.

Uno de estos cambios fue la eliminación del informe A2 para la mayoría de las tienda y dejando solo a tres tiendas de la región metropolitana con esta tarea, ya que estas mantienen el surtido de productos nacional, así ya no es necesario que todas las tiendas midan y tomen imágenes de los productos, esto permite a la central obtener solo la información necesaria y no una lluvia de información duplicada, disminuyendo los tiempos de procesamiento de datos por parte del equipo de planogramación.

Junto con la eliminación del informe A2 se implemento a nivel nacional un programa online el cual permite realizar el informe A1, esto ayuda por completo a el proceso de implementación.

Esta solución permite que el equipo de Layout realice en forma más dinámica el levantamiento de las medidas de los racks donde se trabajara y también la entrega de los códigos de la subfamilia. Así el equipo de planogramación de la central obtiene esta información de forma inmediata y puede definir el

planograma para la tienda de forma más rápida, y ser enviado directamente a través del mismo programa al equipo de Layout de cada tienda para que estos realicen los montajes correspondientes.

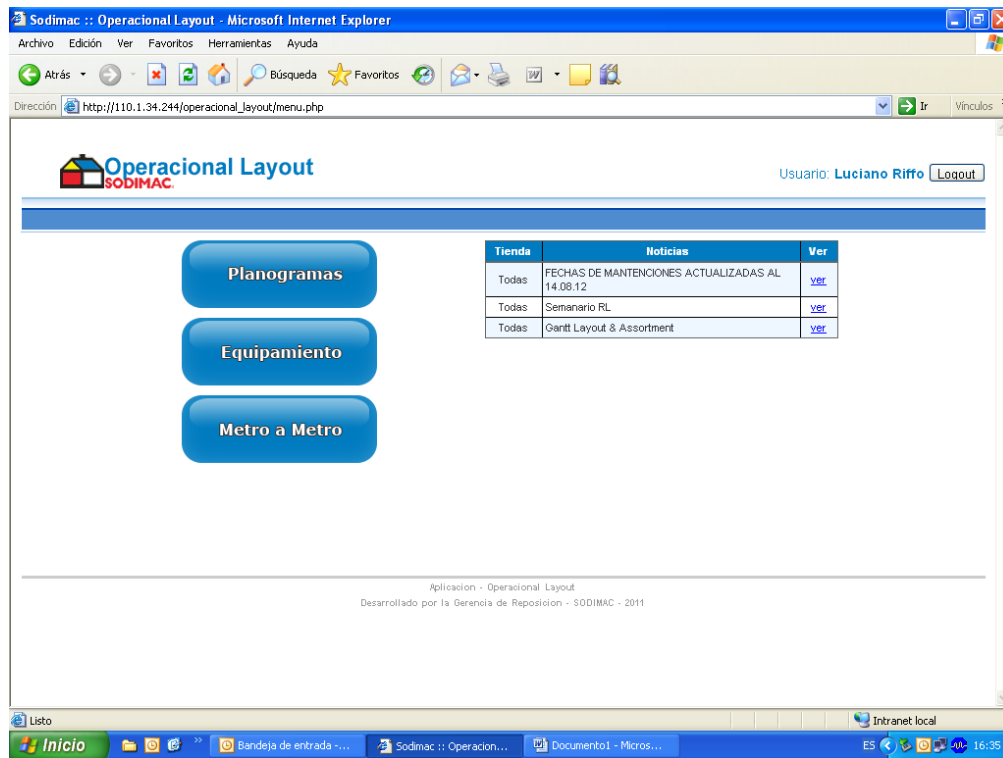


Figura 3.4.1: Modulo de inicio programa online.

Fuente: información interna de Sodimac S.A.

En el programa online existen tres módulos como se observa en la figura 4.1, en el primer modulo de planogramas se encuentran los planogramas ya definidos por la central y listos para los respectivos montajes, el modulo de equipamiento permite entregar al equipo de Layout las medidas y los tipos de racks donde están ubicadas las subfamilias y el modulo Metro a metro es donde

se ingresan los códigos de los productos que cada subfamilia tiene en las distintas tiendas, lo cual aporta para la estandarización de los productos tomando su tasa de venta.

También se agrego un informe de la situación actual de merchandising SAM (ver anexo 5), para evaluar si después del montaje, el departamento de merchandising constaba con todos los elementos para estandarizar también los puntos de ventas en donde el equipo de Layout ya realizo las modificaciones.

Con estos cambios se logro mejorar el proceso a tal punto que de 19 días en que se demoro el primer levantamiento de la información se paso a 3 días, y con lo cual produjo un sobrante horas hombre, lo que hizo necesario bajar el personal del equipo a cuatro personas en total incluido el encargado de Layout.

5. Modificación del proceso.

Con la última reestructuración del proyecto de Layout se logro obtener mejores resultados en cuanto a tiempos de los procesos, esto permite que el equipo de Layout apoye a distintas áreas de la tienda como montajes de catálogos, apoyo para las exhibiciones, apoyo a los departamentos que necesitan trabajadores debido a licencias, permisos o vacaciones.

La gerencia de Layout definió por procedimientos que los encargados de las mantenciones a las distintas subfamilias donde fueron implementados los cambios los realizaran los jefes de los departamentos respectivos. En la actualidad los jefes no cumplen esta labor, no actualizando los datos de la HUA como corresponde lo que provoca que el constante cambio o revisión de los metros no esté ocurriendo, debido a que estos tienen una pauta de actividades ya completa lo que provoca que el proceso de Layout no se cumpla en total.

Es en este punto donde se presenta las oportunidades, ya que, el equipo de Layout conoce en su totalidad el proceso y ya a trabajo en la implementación es por lo cual y debido a que estos tienen horas libres que debieran también trabajar en las mantenciones de las subfamilias.

El alcance de esta oportunidad permitirá que la inversión realizada a nivel compañía no genere perdidas y el proyecto continúe de forma natural, ya que con los constantes procesos de realimentación y la continua incorporación de nuevos productos por parte de los gerentes comerciales permitirá la solvencia de la inversión y mantendrá los recursos para obtener mayores ventas, mejores

contribuciones y disminuciones de inventario.

El equipo de Layout de Sodimac La Calera al implementar esta nueva estructuración y analizar de forma interna los beneficios obtenidos de acuerdo a la cantidad de mantenciones realizar y el cumplimiento de los tiempos estipulados, externalizar a nivel compañía los resultados para así lograr que las tiendas a nivel nacional adopten la nueva tarea, permitiendo que a nivel de compañía el proyecto sea constante y no a plazo hasta que se implementen en todas las familias de las tiendas.

Esta etapa la debe realizar el Gerente de la Tienda junto con el Subgerente de Operaciones, analizando si la propuesta es acorde con los parámetros que hoy busca la compañía a nivel operacional. También es importante entrevistarse con el encargado de Layout para incorporar su opinión al respecto del nuevo proceso.

Si la evaluación muestra que el nuevo proceso entrega beneficios importantes al proyecto y soluciona problemas operacionales, logrando así el constante cambio para obtener constantes beneficios, se formaliza el nuevo proceso a nivel centra y se replica a todas las tiendas.

CONCLUSIÓN

Sodimac al ser la primera cadena de retail de su tipo que implementa la estrategia de Layout, como técnica de venta, ha debido pasar por una serie de procesos de reestructuración. Aun así, se han obtenido los aumentos de la rentabilidad de los puntos de venta, benéficos importantes con los cuales Sodimac ha podido diferenciarse de sus competidores, algo que es complicado en la industria globalizada de hoy.

Como conclusión los diversos beneficios que entrega la implementación de Layout en tiendas de retail, como lo es Sodimac, son:

- Que los productos están a manos del cliente.
- Ayuda a la venta (producto relacionado).
- Mejora la reposición.
- Aumenta la productividad de los espacios y verticalidad.
- Optimiza y facilita el manejo de inventario.
- Entrega una administración de surtido más eficaz.

Concluyendo, a nivel interno se Sodimac, los puntos que debería mejorar esta estrategia, a futuro, según el análisis realizado, es la política de estandarización de las tiendas. Ello, en el futuro al no ser realizado, podría traer dificultades debido a las diferentes necesidades de los consumidores. Uno de los objetivos de Layout es optimizar el manejo de los inventarios y se hace pertinente analizar su estructura de estandarización.

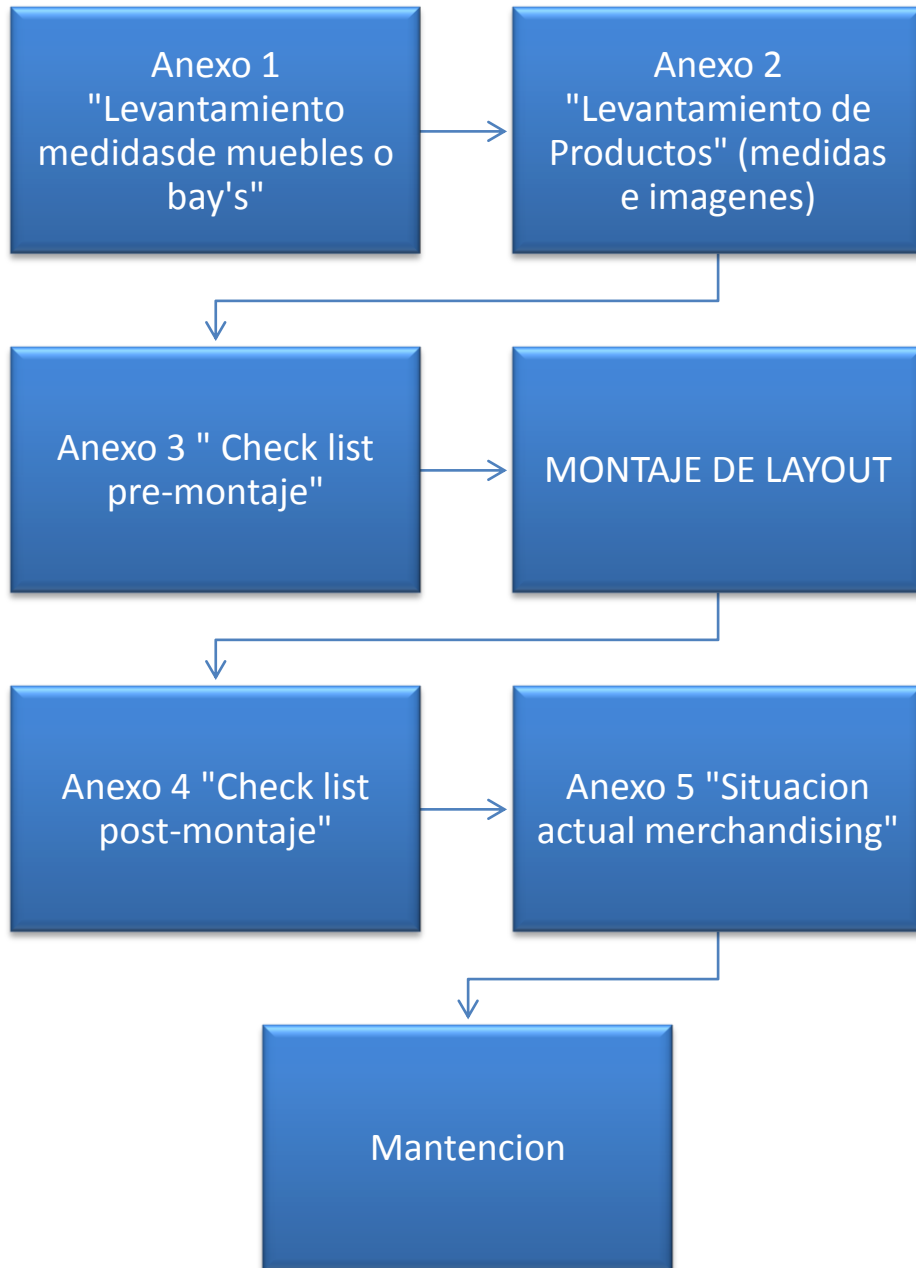
La autonomía de los distintos equipos de Layout por tienda es la posible solución, ya que estos realizaron el levantamiento de los productos y conocen la demanda local en cada una de ellas. Con ello, se puede definir la cantidad de caras, que se le da a cada producto, considerando que el proceso de mantención lo realizaría el mismo equipo.

BIBLIOGRAFIA


- TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hnos, 1961.
- STERN W. Louis, EL-ANSARY I. Adel, COUGHLAN T. Anne, CRUZ R. Ignacio. Canales de Comercialización. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1999. . ISBN: 84-8322-037-7
- GRANDE ESTEBAN, Ildefonso. Dirección de Marketing, Fundamentos y software de aplicación. Madrid: McGraw-Hill, 1992. ISBN: 84-7615-814-9
- HEIZER, Jay y RENDER, Barry. Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. Madrid; Pearson Educación 2007. ISBN 978-84-8322-360-4.
- Reporte anual de Sostenibilidad Sodimac S.A. año 2011.
- Informativo Interno de “Layout & Assortment” año 2012.
- Presentaciones de procesos de implementación obtenidos de la gerencia de Layout. Tienda La calera.

ANEXOS

**Diagrama explicativo de los anexos.
Proceso de Implementación de Montaje**




ANEXO 1: INFORME A1

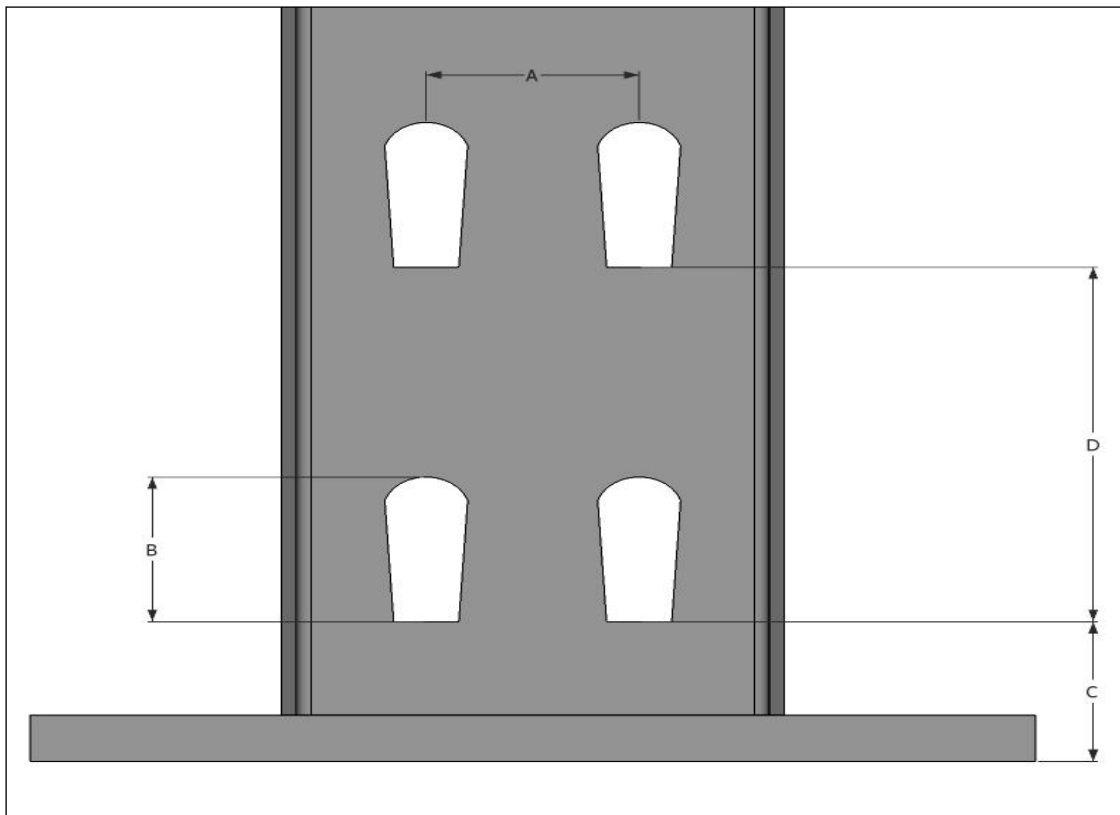
	A1	Fecha: 09 de Enero de 2014
Gerencia de Reposición Tienda		Página: Página 48 de 83
Informe	Levantamiento medidas de Mueble	

TIENDA	04-HC-LACALERA	Número y Nombre de la Tienda.
PASILLO	07	Numero del pasillo donde está el metro.
LINEAL	1	Según HUA de tienda
METRO	1	Numero del metro.según HUA
ÁREA	ASEO	Lugar físico o categoría
PROFUNDIDAD DEL EQUIPAMIENTO	107	


FOTO EQUIPAMIENTO

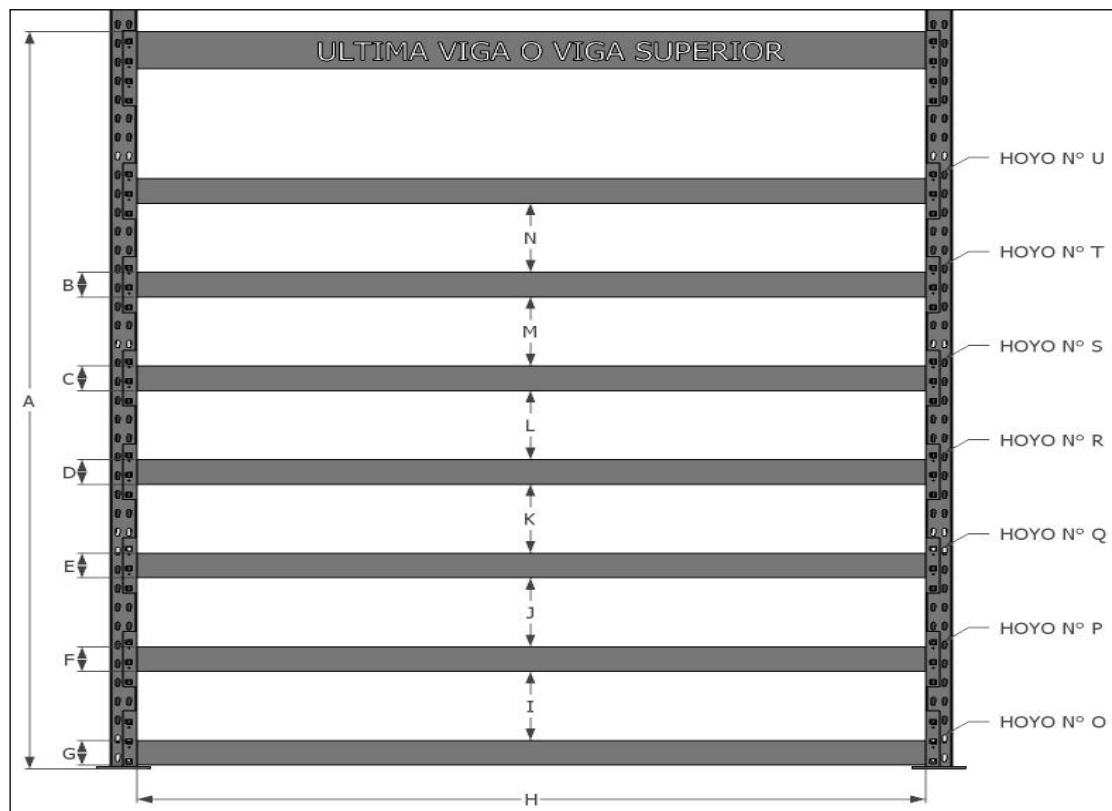


	<h1>A1</h1>	Fecha: 09 de Enero de 2014
Gerencia de Reposición Tienda		Página: Página 49 de 83
Informe	Levantamiento medidas de Mueble	




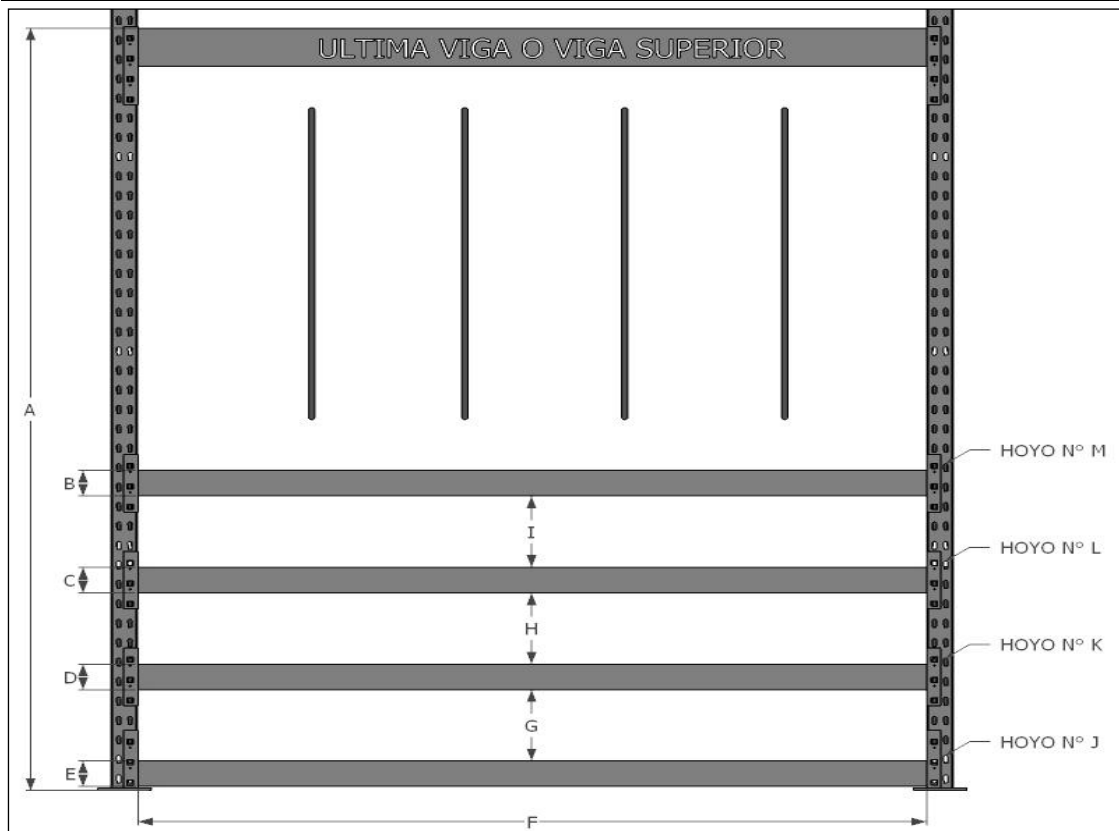
- A- 4 D- 7,5
 B- 2,6 E- 11,3 (desde el piso hasta la base del 2º nocht)
 C- 3,8 F- 8 (ancho del pilar)

	<h1>A1</h1>	Fecha: 09 de Enero de 2014
Gerencia de Reposición Tienda		Página: Página 50 de 83
Informe	Levantamiento medidas de Mueble	




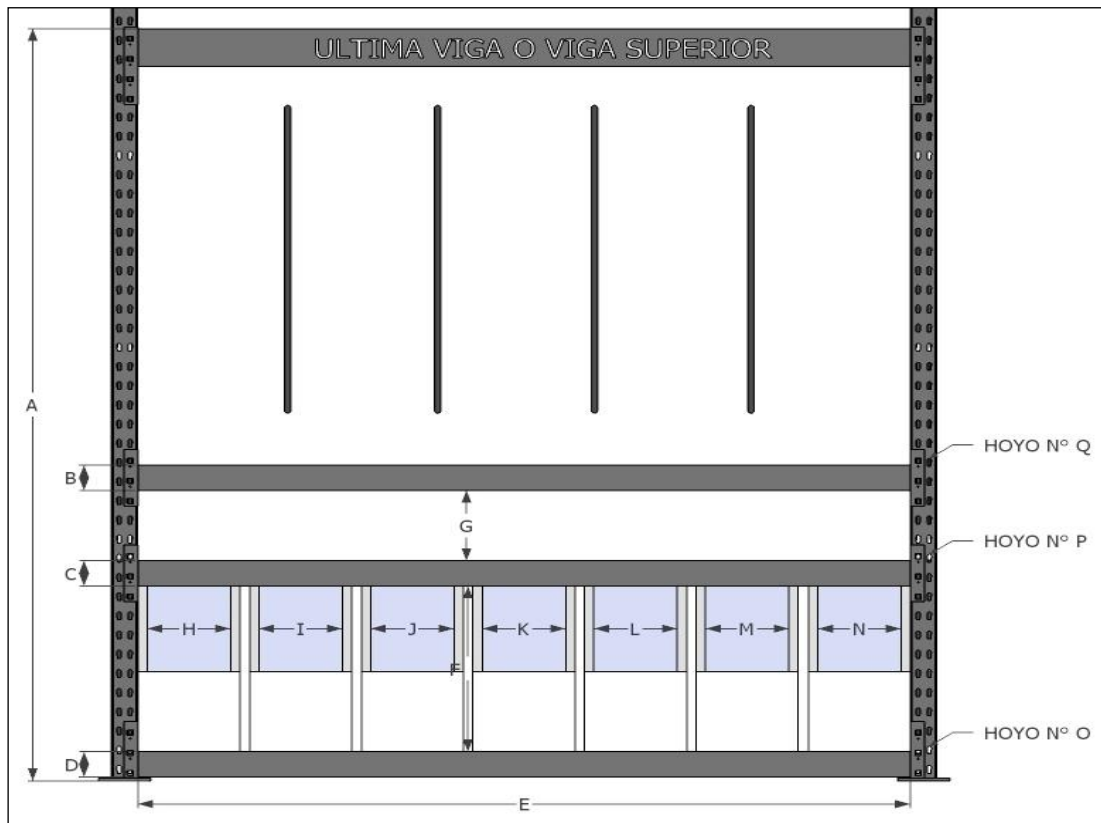
A- 488.5 D- X G-10 J- 61.7 M- X P- 8 S- X
 B-X E- 7 H- 120.5 K- 127.2 N- X Q- 17 T- XC-
 X F- 7 I- 37.1 L- X O- 2 R- 35 U- X

	<h1>A1</h1>	Fecha: 09 de Enero de 2014
Gerencia de Reposición Tienda		Página: Página 51 de 83
Informe	Levantamiento medidas de Mueble	




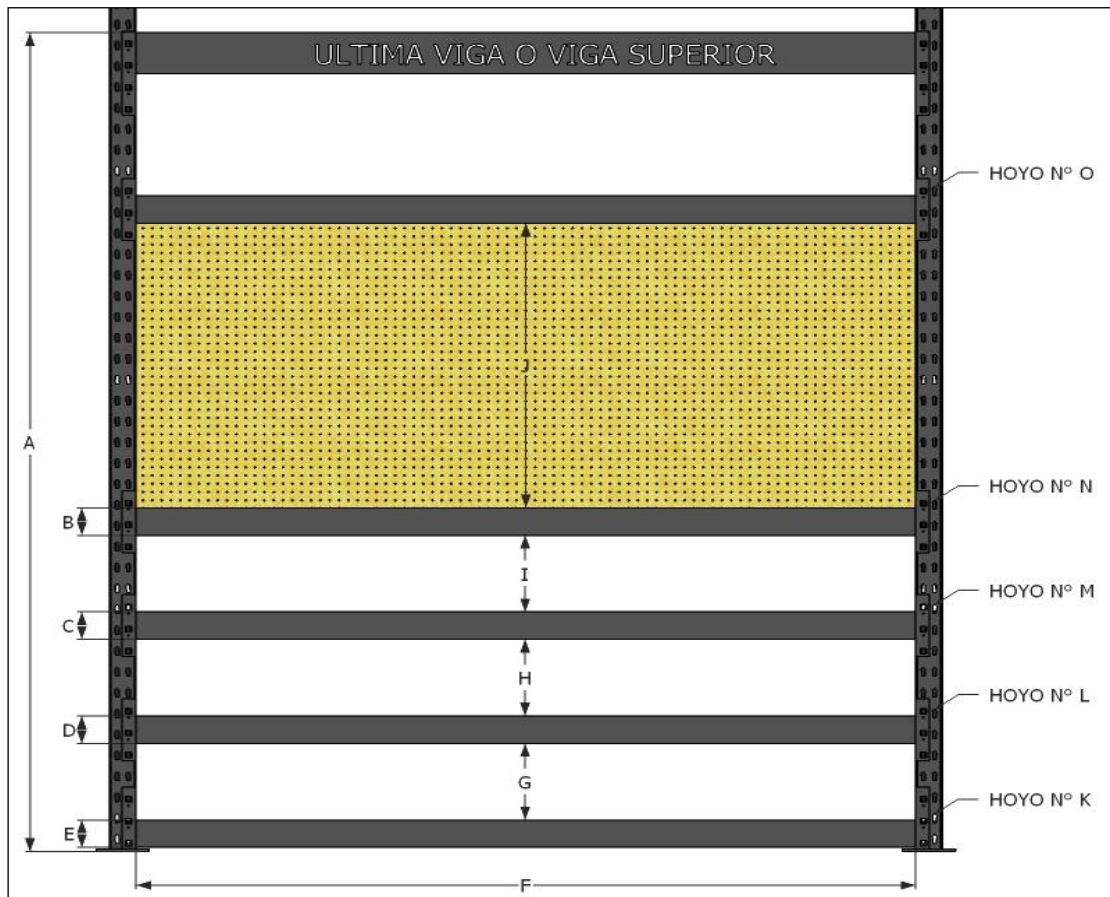
- | | | | | |
|----|----|----|----|----|
| A- | D- | G- | J- | M- |
| B- | E- | H- | K- | N- |
| C- | F- | I- | L- | O- |

	<h1>A1</h1>	Fecha: 09 de Enero de 2014
Gerencia de Reposición Tienda		Página: Página 52 de 83
Informe	Levantamiento medidas de Mueble	




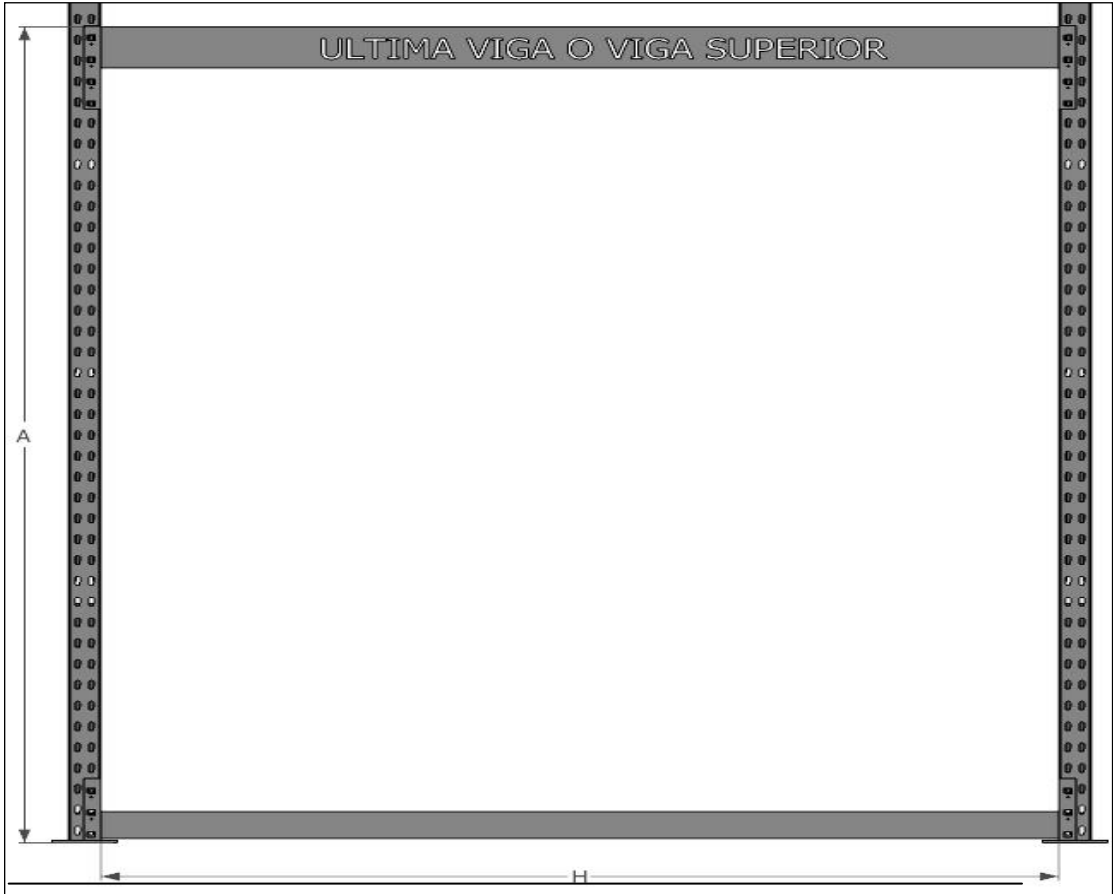
- | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|
| A- | D- | G- | J- | M- | P- |
| B- | E- | H- | K- | N- | Q- |
| C- | F- | I- | L- | O- | |

	<h1>A1</h1>	Fecha: 09 de Enero de 2014
Gerencia de Reposición Tienda		Página: Página 53 de 83
Informe	Levantamiento medidas de Mueble	



- | | | | | |
|----|----|----|----|----|
| A- | D- | G- | J- | M- |
| B- | E- | H- | K- | N- |
| C- | F- | I- | L- | O- |

	<h1>A1</h1>	Fecha: 09 de Enero de 2014
Gerencia de Reposición Tienda		Página: Página 54 de 83
Informe	Levantamiento medidas de Mueble	



A- **H-**

Anexo 2: Informe A2

El informe A2 consta de 2 hojas las que permiten entregar la siguiente información:

- Levantamiento acabado del producto.
- En la hoja 1 pueden entregar los datos a llenar con las medidas de los productos.
- En la hoja 2 el nombre de las imágenes rescatadas según tipo de exhibición, parte de la hoja se visualiza así:

	A	B	C	D	E	F
1	SKU	PRODUCTO UNITARIO				
2		Imagen Frontal	Imagen Lateral Derecha	Imagen Superior	Imagen Trasera	Imagen Lateral Izquierda
3	1234-5	12345.1	12345.2	12345.3	12345.7	12345.8
4	↑	↑	↑	↑	↑	↑
5						
6						
7						
8						
9						

SKU DEL PRODUCTO LEVANTADO

IMAGEN DE LA CARA PRINCIPAL DEL PRODUCTO

IMAGEN DE LA CARA LATERAL DERECHA DEL PRODUCTO*

IMAGEN DE LA CARA SUPERIOR DEL PRODUCTO*, DE LA CARA QUE VISUALIZO DESDE ARRIBA

IMAGEN DE LA CARA POSTERIOR DEL PRODUCTO*

IMAGEN DE LA CARA LATERAL IZQUIERDA DEL PRODUCTO*

Fotografías de las imágenes:



IMAGEN
FRONTAL DE
PRODUCTO



IMAGEN
FRONTAL DE LA
CAJA



IMAGEN LATERAL
DERECHA DE LA
CAJA




IMAGEN LATERAL
IZQUIERDA DE LA
CAJA




IMAGEN TAPA O
PARTE SUPERIOR
DE LA CAJA

Anexo 3: Check list pre montaje


	<h2>CHECK LIST PRE MONTAJE</h2>	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 57 de 83

Fecha CHECK LIST	05	11	2012
Familia a Intervenir	HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS		209
Ubicación HUA del Metro	Área F		Depto. 09
Lineal D-E	M E T R O S 2 0		
Nombre de quien ejecuta	LUCIANO RIFFO		


TAREA	ESPECIFICACION TAREA	RESPONSABLE	APLICA	CHEQUEADO	EJE CUT A
IMPRESIÓN DE PLANOGRAMAS	SE IMPRIMEN PLANOGRAMAS PARA SU REVISION EN PISO FRENTE AL LINEAL E IMPLEMENTACION	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		ERL

	<h2>CHECK LIST PRE MONTAJE</h2>	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 58 de 83


REVISION DE PLANOGRAMA V/S ESPACIO A INTERVENIR	SE REvisa EL PLANOGRAMA PARA CONSTATAR QUE DOCUMENTO TIENE RELACION CON EL ESPACIO A INTERVENIR EN TIENDA (CANTIDAD DE VIGAS ES CONCORDANTE CON DIBUJADAS EN PLANOGRAMAS, ANCHOS Y PROFUNDIDADES SON IGUALES A LOS DIBUJADOS, CANASTO O MUEBLES TIENE EL MISMO NUMERO DE ESPACIOS O DIVISIONES QUE LOS DIBUJADOS)	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		ERL
ANALISIS DE INSUMOS A OCUPAR	SE VERIFICA SI SE TIENE FLEJERA, FLEJES PARA PRECIOS, CARTELERIA, FICHAS TECNICAS, ETIQUETAS DE AUTOSERVICIO, ETIQUETAS DE ALTILLO	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		ERL
ANALISIS Y REVISION DE MICRO MERCHANDISING	SE REvisa EL MICRO MERCHANDISING DEL METRO A INTERVENIR Y SE INFORMA A EQUIPO DE TIENDA PARA QUE FACILITE, FICHAS TECNICAS, AUTOSERVICIO Y/O CARTELERIA	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		ERL
ANALISIS REQUERIMIENTO DE HERRAMIENTAS Y MAQUINA	SE REvisa LA NECESIDAD DE CONTAR CON HERRAMIENTAS O MAQUINARIAS PARA EL MONTAJE, LAS CUALES SE SOLICITAN AL SUB GERENTE DE OPERACIONES DE LA TIENDA	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		ERL
			NO		

	CHECK LIST PRE MONTAJE	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 59 de 83

RIAS					
REVISION DE CODIGOS DE PLANOGRAMA V/S CODIGOS EN METRO A INTERVENIR	SE REVISAN LOS CODIGOS INFORMADOS EN PLANOGRAMA CONTRA LOS QUE ESTAN MONTADOS EN TIENDA CON LA FINALIDAD DE IDENTIFICAR CUALES ESTAN FUERA DE LA UBICACIÓN DEL MONTAJE PARA IR BUSCARLOS	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		ERL
TAREA	ESPECIFICACION	RESPONSABLE	APLICA	CHEQUEADO	EJECUTADA
EVALUACION DESMONTAJE DE EXHIBICIONES	SE EVALUA SI ES NECESARIO EL DESMONTAJE DE EXHIBICIONES MENORES Y NO ELECTRIFICADAS Y/O CONECTADAS A RED DE AGUA	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		N/A
EVALUACION DESMONTAJE DE MODULO DE	SE EVALUA SI ES NECESARIO EL DESMONTAJE DE CUBICULOS Y/O TENDIDO ELECTRICO DE MODULOS DE EXHIBICIONES O EXHIBICIONES MAYORES	TIENDA	SI	NO	N/A

	CHECK LIST PRE MONTAJE	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 60 de 83

EXHIBICIONES					
EVALUACION REORDENAMIENTO DE EXHIBICIONES	ORDENAR CON LA POSICION INDICADA EN PLANOGRAMA EXHIBICIONES EXISTENTES E IDENTIFICAR CON N° DE AUTOSERVICIO	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		
			NO		N/A
EVALUACION SOBRE EXHIBICION DE PRODUCTOS	SE EVALUA EXHIBIR PRODUCTOS QUE ESTEN EN EL MIX Y NO ESTEN EXPUESTOS A PUBLICO, CUANDO ESTOS CONTEMPLAN INSTALACION ELECTRICA SE PEDIRA A LA TIENDA QUE LO EJECUTE POR MEDIO DEL ENCARGADO DE MANTENCION	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT /TIENDA	SI		
			NO		N/A
EVALUACION DE MOVIMIENTO DE VIGAS	DESMONTAR Y COLOCAR EN NUEVA POSICION SEGUN PLANOGRAMA LAS VIGAS EXISTENTES	ENCARGADO REPOSICION LAYOUT	SI		ERL
			NO		

	CHECK LIST PRE MONTAJE	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 61 de 83

FIRMA Y TIMBRE DE ENCARGADO
RL

Anexo 4: Check list post montaje

	CHECK LIST POST MONTAJE	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 62 de 83

Fecha CHECK LIST	19	05	2011	
Sub Familia a Intervenir	CONTENEDORES DE BASURA	LINEAL J	METRO 04	
EJECUTA	LUCIANO RIFFO			
TAREA	ESPECIFICACION TAREA	RESPONSABLE	APLICA	CHEQUEAD A
REVISION MONTAJE REALIZADO V/S PROPUESTA ORIGINAL DE PLANOGRAMA	VERIFICAR SI PLANOGRAMA SUFRE CAMBIOS V/S PROPUESTA AL TERMINAR EL MONTAJE, IDENTIFICANDO CUALES SON LOS CAMBIOS E INFORMANDOLOS A PLANOGRAMADORES Y TIENDA	EQUIPO REPOSICION LAYOUT	SI	X
			NO	
REALIZACION DE LIMPIEZA DE VIGAS	LIMPIAR VIGAS ANTES DE COLOCAR PRECIOS, CON EL FIN DE QUE EL ADHESIVO DE LOS FLEJES NO SE DESPEGUE Y QUE LA VIGA SE PRESENTE DE LA MEJOR MANERA AL CLIENTE	EQUIPO REPOSICION LAYOUT	SI	X
			NO	
EJECUCION DE IMPRESIÓN DE PRECIOS	IMPRIMIR PRECIOS NUEVOS DEBIDO AL CAMBIO DE POSICIONES DE LOS PRODUCTOS O POR EL ESTADO DETERIORADO DE LOS FLEJES EXISTENTES	TIENDA	SI	X
			NO	
EJECUCION DE COLOCACION DE	COLOCAR LOS PRECIOS IMPRESOS EN EL ORDEN Y FORMA QUE MANDA EL MANUAL DE	EQUIPO REPOSICION	SI	X
			NO	

	CHECK LIST POST MONTAJE	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 63 de 83

PRECIOS	MERCHANDISING	LAYOUT		
IDENTIFICACION DE MICRO MERCHANDISING AUTOSERVICIO	IDENTIFICAR CAMBIOS DE MICRO MERCHANDISING, PRODUCTOS CON AUTOSERVICIO Y SI ESTO FUE EJECUTADO	EQUIPO REPOSICION LAYOUT	SI	X
			NO	
LLENADO Y COLOCACION DE FICHAS TECNICAS	SE LLENARAN Y COLOCARAN LAS FICHAS TECNICAS CORRESPONDIENTES A LAS EXHIBICIONES EN LOS METROS INTERVENIDOS	EQUIPO REPOSICION LAYOUT	SI	X
			NO	
ORDENAMIENTO DE ALTILLO	REALIZACION DEL ORDEN DE CAJAS DEL ALTILLO, VERTICALIZANDO Y RE ETIQUETANDO AQUELLAS CAJAS EN DONDE SE SACARON PRODUCTOS	EQUIPO REPOSICION LAYOUT	SI	X
			NO	
INFORMAR CAMBIO DE HUA	INFORMAR A TIENDA SOBRE NUEVAS UBICACIONES DE PRODUCTOS PARA QUE REALICEN EL CAMBIO EN LA H.U.A.	EQUIPO REPOSICION LAYOUT	SI	X
			NO	
IDENTIFICACION DE PRODUCTOS Y CANTIDADES QUE SALEN DEL LINEAL	INFORMAR Y ENTREGAR A TIENDA PRODUCTOS QUE SALEN DE LOS LINEALES PARA QUE PROCEDAN A SEGUIR PROCESO DE LIQUIDACION, MERMA, REMATE O DAP	EQUIPO REPOSICION LAYOUT	SI	X
			NO	

	CHECK LIST POST MONTAJE	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 64 de 83

--	--	--	--

FIRMA Y TIMBRE DE ENCARGADO RL

- 1- **PLANOGRAMA NO SUFRE MODIFICACIONES.**
- 2- **SE LIMPIAN VIGAS Y PILARES, ADEMAS SE PINTAN Y SE COLOCAN PERNOS FALTANTES**
- 3- **SE CAMBIAN TODOS LOS FLEJES EXISTENTES**
- 4- **EJECUTADO**
- 5- **NO APLICA**
- 6- **NO APLICA.**
- 7- **SE VERTICALIZA Y ORDENA ALTILLO Y REETIQUETAN CAJAS DONDE SE SACARON PRODUCTOS**
- 8- **SE INFORMA A JEFE REGIONAL Y TIENDA PARA CAMBIO DE HUA**
- 9- **SE ENTREGA LISTADO DE PRODUCTOS QUE SALEN DEL METRO**

	<p style="text-align: center;">CHECK LIST POST MONTAJE</p>	Fecha CheckList: 09/01/2014 - 10:42:39
Gerencia de Reposición		Página: Página 65 de 83



Anexo 5: Informe SAM

Gerencia de Reposición	ACTUAL MERCHANDISING	Página: Página 66 de 83
------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

Fecha levantamiento	16	02	2011
Familia a Intervenir	N° 7	Nombre Electricidad	
Tienda	Nombre HC- LA CALERA		Sucursal : 04
Ubicación HUA del Metro	Área I	Depto. 24	Lineal c Metro 4
Nombre de quien ejecuta	Equipo reposición Lay- Out		

EJEMPLO PARA EL ARCHIVO DE CÓMO DEBE GUARDARSE

SAM_HC75_P5_LD_M9

DONDE "SAM" SIGNIFICA "SITUACION ACTUAL MERCHANDISING", EN LO QUE DICE "HC75" ES

LA TIENDA, PARA ESTE CASO "HOMECENTER PUENTE ALTO (75)", EN EL CASO DE "P5" ES EL

"PASILLO 05", PARA "LD" EL SIGNIFICADO ES "LINEAL D" Y PARA "M9" ES EL "METRO 05"



SODIMAC


Gerencia de Reposición


















**SITUACION
ACTUAL
MERCHANDISING**

Página:
Página
67 de 83





**PEGAR FOTO
ALTILLO**


**PEGAR FOTO
PUNTO VENTA**

	SITUACION ACTUAL MERCHANDISING	Página: Página 68 de 83
Gerencia de Reposición		

VARIABLE A MEDIR	APOYO GRAFICO	MARCAR <u>SI</u> APLICA O <u>NO</u> APLICA	
APLICA AUTOSERVICIO	<p>Nº de autoservicio</p>  <p>3x3 y 7x7 cm.</p> <p>Cómo comprar</p>  <p>Indicador de metro</p>  <p>Flechas</p>  <p>8x5 y 5x3 cm.</p> <p>Ticket de autoservicio</p> 	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA FICHA TECNICA	<p>Ficha medidas de puertas</p>   <p>Numero de producto</p>  <p>ESTACIÓN DE TRABAJO</p>  <p>FLEJE</p> <p>Ficha de iluminación</p>  <p>Ficha de medidas</p>  <p>Ficha descripción puertas</p>  <p>Ficha producto 7 del 80cm</p>  <p>PROFUNDIDAD: 80cm</p> <p>NOMBRE DEL PRODUCTO</p>  <p>AREA CONSTRUCCION</p> <p>NOMBRE DEL PRODUCTO</p>  <p>AREA JARDIN</p> <p>NOMBRE DEL PRODUCTO</p>  <p>NOMBRE DEL PRODUCTO</p>  <p>FOTO</p> <p>DESCRIPCION CARACTERISTICAS</p> <p>Paquete</p> <p>Paquete</p>	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO

	SITUACION ACTUAL MERCHANDISING	Página: Página 69 de 83
Gerencia de Reposición		

APLICA EXHIBICION ELECTRIFICADA		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA CARTELERIA DE INFORMACION AL CLIENTE		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA CARTELERIA DE SERVICIOS		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA EXHIBICION NO ELECTRIFICADA (ESPECIFICAR EN OBSERVACIONES QUE TIPO ES)		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

	SITUACION ACTUAL MERCHANDISING	Página: Página 70 de 83
Gerencia de Reposición		


APLICA MATERIAL DE APOYO A LA VENTA		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA NOTAS	<div style="text-align: center;"> NOTAS <hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/> </div>	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA CARTELERIA CMR		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

	SITUACION ACTUAL MERCHANDISING	Página: Página 71 de 83
Gerencia de Reposición		

APLICA ROMPEFILAS		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA ROLLER		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO

	SITUACION ACTUAL MERCHANDISING	Página: Página 72 de 83
Gerencia de Reposición		

			
APLICA VENDEDOR SILENCIOSO	 	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
APLICA CAMBIO DE NOMBRES EN IDENTIFICACION DE LOS TIPO DE PRODUCTOS	 	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

	SITUACION ACTUAL MERCHANDISING	Página: Página 73 de 83
Gerencia de Reposición		

<p>ANOTAR EXCEPCION:</p> <p>Cartel de identificación de productos del pasillo 17, se hace mención “alargadores” los cuales se encuentran en el pasillo 15.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<p>OBSERVACIONES</p> <p>Exhibición de productos no electrificados, en placa metálica sobrepuesta en viga.</p>		

Anexo 6: Imágenes antes y después de la implementación de Layout en subfamilias de aseo.

En las siguientes fotografías se toman el antes del proceso de Layout y el después, tomando todas las características de una buena implementación.

Se puede notar los cambios de espacio, el aumento de caras a productos con mayor tasa de venta y la asociación de productos en el mismo espacio.

LAYOUT & ASSORTMENT

TIENDA: HC-04 LA CALERA

HC-04_ASEO_P7_LJ_M4

ANTES



DESPUES



TIENDA: HC-04 LA CALERA

HC-04_ASEO_P7_LJ_M1

ANTES

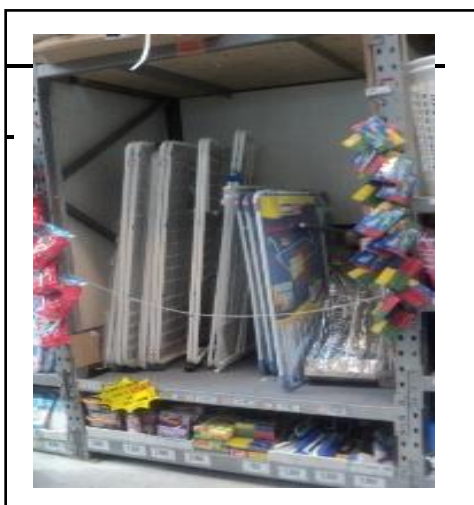


DESPUES

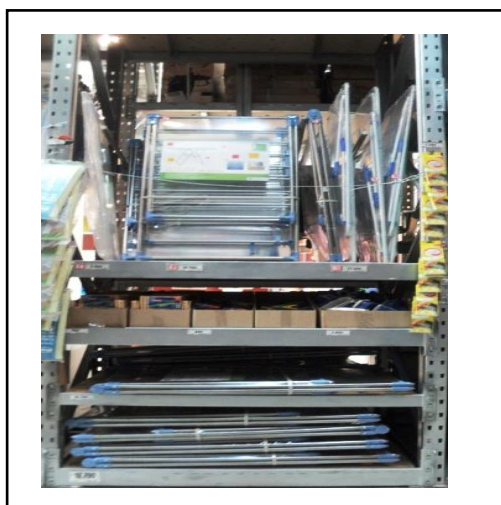


HC-04_ASEO_P7_LJ_M2

ANTES



DESPUES



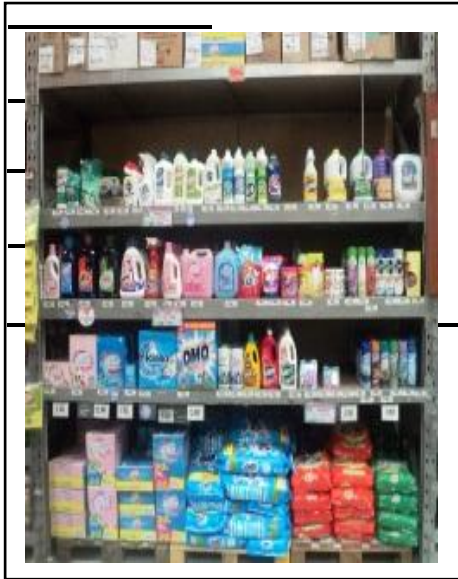
LAYOUT & ASSORTMENT

TIENDA: HC-04 LA CALERA

HC-04 ASEO_P7_LK_M2

ANTES

DESPUES



HC-04 ASEO_P7_LK_M1

ANTES

DESPUES



