

# La Dulcería de Ayer y Hoy

Antonio Contreras - Eduardo Molina - Ignacio Villarroel

22 de Julio de 2020

# Agenda

1. Descripción Empresa
2. Oportunidades
3. Soluciones
4. Riesgos, Impacto y Plan





**VCM**Consultores  
ASESORÍAS A PYMES

# 1. La Dulcería



# Descripción

Empresa familiar  
formada en 2015

Dedicada a la venta  
de productos de  
consumo masivos

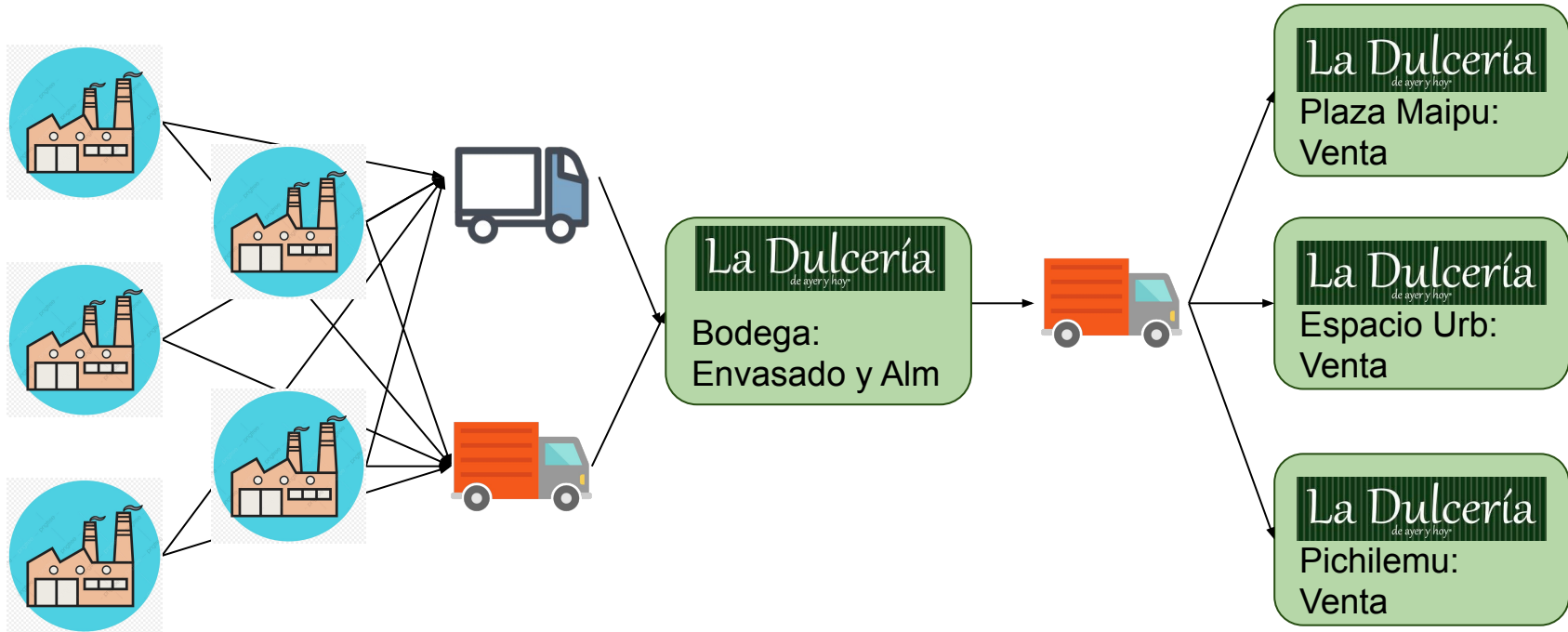
3 Tiendas ubicados  
en Maipú y  
Pichilemu

**\$ 300 MM**

En ventas anuales promedio



# Proceso de Negocio



# Productos



**Granel dulces**  
(Envasado propio)



**Granel**  
(Envasado propio)



**Comercializados**  
(otras marcas)

# Modelo de Negocios

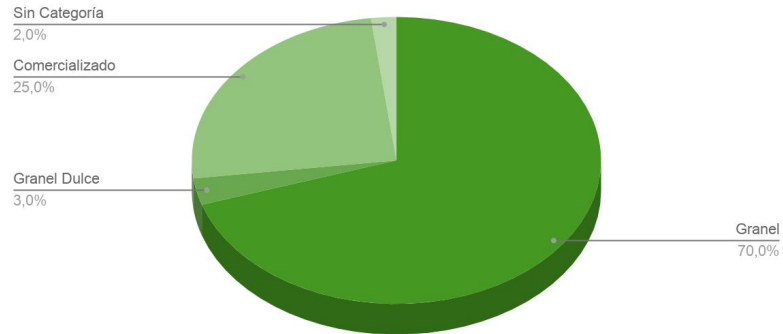


**VCM** Consultores  
ASESORÍAS A PYMES

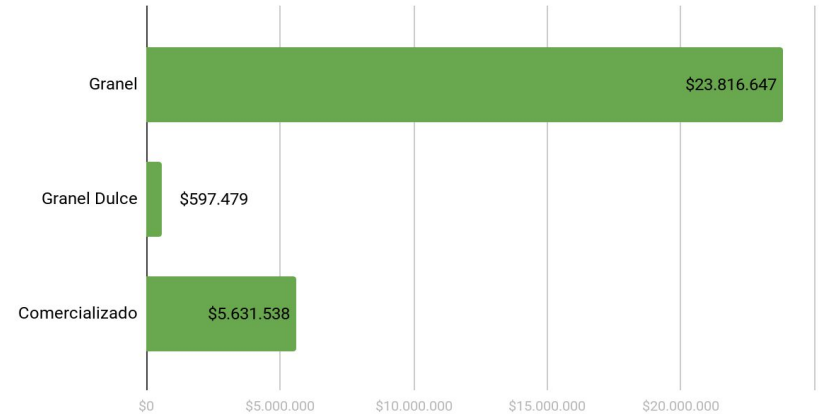


# Algunas Cifras

N° de Ventas por Categoría



Ventas por Categoría (en pesos CL\$)



+ de 800  
Productos



El 70% de los ingresos vienen del  
17% de los productos





**VCM**Consultores  
ASESORÍAS A PYMES

# 2. Oportunidades





# Problemas

## Márgenes

- Precios de los proveedores no actualizados
- Se desconoce costo unitario por producto
- Mal distribuidos los costos directos e indirectos



## Decisiones Comerciales

- Fijación de precios sin respaldo cuantitativo
- Oferta de productos según demanda
- Mix en góndola no es el óptimo
- Promociones sin respaldo cuantitativo

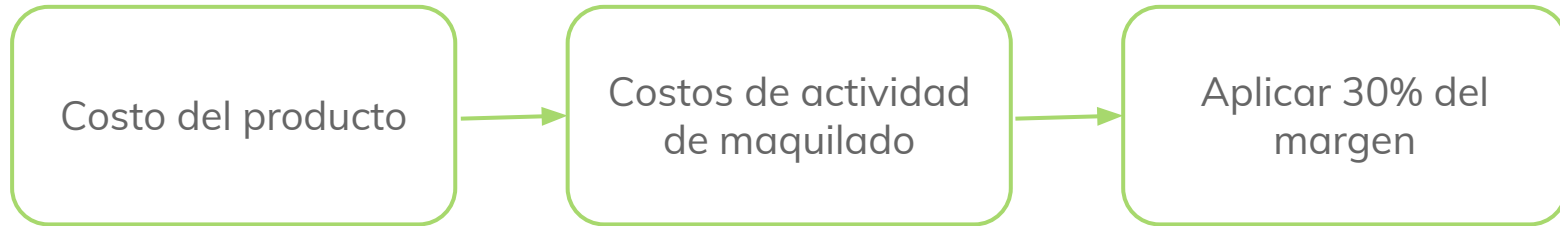


## Planificación Estratégica

- Definir misión y visión
- Crear mapa estratégico para alinear objetivos
- Propuestas de mejora en canales de venta
- Digitalización de la venta



# Márgenes



- No se está considerando los costos indirectos asociados al transporte, al personal encargado, arriendos, cuentas básicas, entre otros.

**\$13 mill**

No atribuibles a ningún producto



# ► Decisiones

## 21% de los productos

Venden menos de 5 unidades.

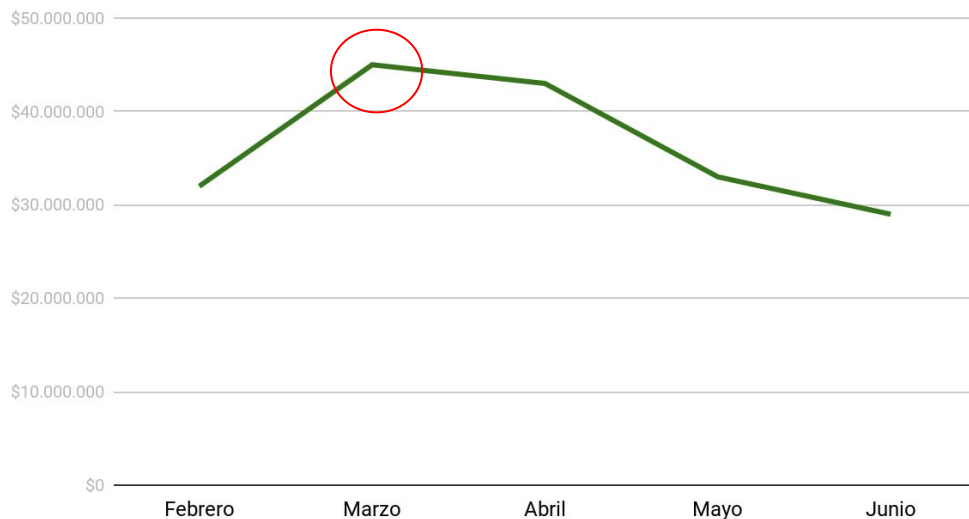
## 73,5% de los productos

Representan solo el 19,98% de ventas.

Claramente hay un espacio de mejora ...

# Planificación

Ingresos por Ventas Mensuales año 2020



## Efecto Cuarentena

Notable baja en las ventas mensuales.

La estrategia se podría adaptar mejor a la situación actual.



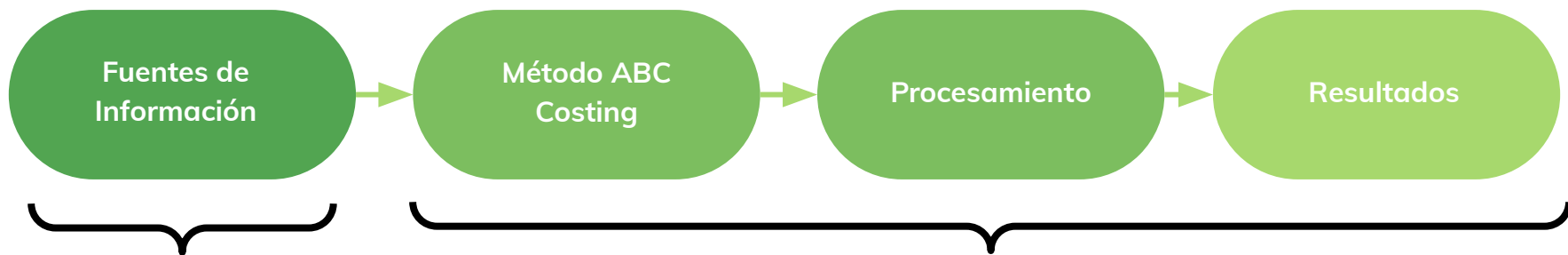
**VCM**Consultores  
ASESORÍAS A PYMES

# 3. Soluciones



# Automatización de Costos

# Cómo funciona



Precios de Proveedores

Planilla de Ventas

Costos Indirectos

Macro de Excel





# Información

## Ventas

Referencia	Descripción	Cód. Barras	Uds.	IMPORTE
175	Lenteja verde 1KG	LENTEJASKG73	1258	1304739
174	Poroto blanco ALUBIA 1KG		803	1281015
20077	Garbanzos sin piel KG Oregon	7809637200059	854	1141287
20172	Poroto negro KG	20172	753	851913
165	Quinoa blanca 1KG	QUINOABLANCAKG02	231	699244
7803500	Pack Aceite de coco + Harina Mi tierra	7803500020492	162	667059
262	Miel de Abeja Kg		169	648067
188	Mani Natural Kg	MANINATURALKG71	254	639832
164	Chia 1KG	CHIAKILO01	183	553613
177	Almendra Primera 500 gr	ALMENDRA 1-229	101	551681
173	Carne de soya 500 gr	CARNEDESOYA 1-224	327	494622
20020	AZUCAR RUBIA KG	40194	388	488824
214	Cacao Amargo 500 grs	CACAO1-2000037	176	473277
178	Almendra Primera 250 gr	ALMENDRA 1-40000028	156	458824
187	Mani Salado Kg	MANISALADOKG45	181	454958
161	Avena integral	AVENAINTEGRALKG07	406	443311
186	Snack Natural Kg	GRANOLANATKG91	87	437647
	Harina Tostada kg	20119	515	432773
6061101	Azucar Morena Kg	606110130479	282	421029

## Costos de proveedores

DESCRIPCION	FORMATO DE COMPRA	Costo Neto	p/venta	P/VENTA RE	P/VTA DELIVERY
Aceite de Sesamo	Caja 12 uni x 250 ml	1555	2488		2861,2
Aceite de Coco Extra Virgen	Caja 12 uni x 500 ml	3367	5387,2		6195,28
Aceite de coco ghosh					0
Aceite de Coco Wichy 1 litro	1 X 6 1000ML		0		0
Aceite de coco Wichy 230 ml	12X 500 ML		0		0
Aceite de coco Wichy 500 ml			0		0
Aceite de Oliva 250 ML			0		0
Aceite de Oliva 500 ML			0		0
Aceite de Oliva Extra Virgen	Caja 12 uni x 250 ml	1290	2064		2373,6
Aceite de Oliva Extra Virgen	Caja 12 uni x 500 ml	2390	3824		4397,6

# Información

## Costos Indirectos

Indirect Costs Section	Subsection	Costo Total
Trabajo Indirecto		\$ 4.102.086
	Vendedor	450000
	Vendedor 1	\$ 420.623
	Vendedor 2	\$ 420.623
	Vendedor 3	\$ 407.306
	Vendedor 4	\$ 493.164
	Adm 1 (transp)	\$ 536.066
	Adm 2 (almac)	\$ 502.054
	Adm 3 (comercial)	\$ 719.146
	Adm 4 (superv)	\$ 573.810
	Contador	\$ 29.294
Cargos Sociales		\$ 738.048
	AFP	\$ 438.690
	Seguro Desempleo	\$ 21.383
	Salud	\$ 277.975
Depreciación		\$ 3.289.683
	Auto	\$ 3.095.238
	Refrigeradores	\$ 194.444
Tienda		\$ 5.327.000
	Arriendo	\$ 5.167.000
	Servicios básicos	\$ 130.000
	Internet	\$ 30.000
Transacción		\$ 551.326
	Transbank crédito	\$ 192.323
	Transbank débito	\$ 359.003
Transporte		\$ 260.000
	Combustible	\$ 160.000
	Permiso circulación	\$ 100.000
Total		\$ 14.268.142

Direct Labor		
	Envasador	\$ 350.000
	Envasador 1	\$ 387.271
	Total	\$ 737.271
	Unidades granel	20.241
	Unit cost	\$ 36

Depreciación		
	<b>AUTO</b>	\$ 3.095.238
	Fecha de compra	22-02-2018
	Fecha actual	26-04-2020
	meses transcurridos	26
	valor de compra	\$ 10.000.000
	depreciación sii anua	7
	depreciacion sii men	84
	<b>REFRIGERADORES</b>	\$ 194.444
	Fecha de compra	11-07-2018
	Fecha actual	26-04-2020
	meses transcurridos	21
	valor de compra	\$ 1.000.000
	depreciación sii anua	9
	depreciacion sii men	108

# Resultados

## Costos unitarios y Márgenes

Referencia	Descripción	Uds.	IMPORTE	Precio ver	Costo abc	Margen	Utilidad
700083936462	Hallulla Sin Gluten	115	\$ 238.235	\$ 2.072	\$ 225	\$ 1.847	\$ 212.354
700083936554	Galletas finas Sin Gluten El Pueblo	124	\$ 174.832	\$ 1.410	\$ 221	\$ 1.189	\$ 147.476
165	Quinoa blanca 1KG	231	\$ 699.244	\$ 3.027	\$ 2.457	\$ 570	\$ 131.700
161	Avena integral	406	\$ 443.311	\$ 1.092	\$ 812	\$ 280	\$ 113.679
10049	Coco Laminado 400 gr	48	\$ 141.176	\$ 2.941	\$ 1.159	\$ 1.782	\$ 85.549
7804611551646	barra chocolate 70% NIBS	57	\$ 97.311	\$ 1.707	\$ 229	\$ 1.479	\$ 84.280
700083936479	Pan de Molde Integral El Pueblo	24	\$ 88.487	\$ 3.687	\$ 328	\$ 3.359	\$ 80.608
7803520140200	Froota mani	122	\$ 106.891	\$ 876	\$ 217	\$ 659	\$ 80.388
164	Chia 1KG	183	\$ 553.613	\$ 3.025	\$ 2.624	\$ 401	\$ 73.440
10054	Coco Rallado 500 gr	90	\$ 189.076	\$ 2.101	\$ 1.459	\$ 641	\$ 57.730
10024	Calabaza 500 gr	92	\$ 270.588	\$ 2.941	\$ 2.434	\$ 507	\$ 46.669
700083936509	Cocadas sin gluten	43	\$ 54.874	\$ 1.276	\$ 235	\$ 1.041	\$ 44.772
210	Bicarbonato 500 gr	186	\$ 159.832	\$ 859	\$ 619	\$ 240	\$ 44.716
10034	Chia 500 gr	236	\$ 396.639	\$ 1.681	\$ 1.494	\$ 187	\$ 44.078
7801840000105	Yerba Mate Mapuche con Palo 250 gr	40	\$ 50.420	\$ 1.261	\$ 233	\$ 1.027	\$ 41.097
20184	Quinoa Blanca 500 gr	147	\$ 246.387	\$ 1.676	\$ 1.410	\$ 266	\$ 39.058
197	Calabaza 250 gr	130	\$ 218.067	\$ 1.677	\$ 1.384	\$ 294	\$ 38.160
7803520140026	Froota Frutilla Integrales	47	\$ 47.395	\$ 1.008	\$ 226	\$ 782	\$ 36.767
7803520002249	Galletas Integrales sin Glúten Berries	21	\$ 35.294	\$ 1.681	\$ 262	\$ 1.419	\$ 29.789
10068	Cranberry 250 gr	65	\$ 109.244	\$ 1.681	\$ 1.227	\$ 453	\$ 29.463
7803520140217	Froota Higo	37	\$ 37.311	\$ 1.008	\$ 230	\$ 778	\$ 28.799

# Resultados

## Producto no encontrado

Productos No encontrados en los costos	
Poroto negro KG	Producto no encontrado
Miel de Abeja Kg	Producto no encontrado
Mani Natural Kg	Producto no encontrado
Cacao Amargo 500 grs	Producto no encontrado
Mani Salado Kg	Producto no encontrado

## Producto sin valor de compra

Productos Sin valor de compra	
Poroto blanco ALUBIA 1KG	Sin Valor de compra
Garbanzos sin piel KG Oregon	Sin Valor de compra
Pack Aceite de coco + Harina Mi tierra	Sin Valor de compra
Almendra Primera 500 gr	Sin Valor de compra
Carne de soya 500 gr	Sin Valor de compra

## Formato incorrecto

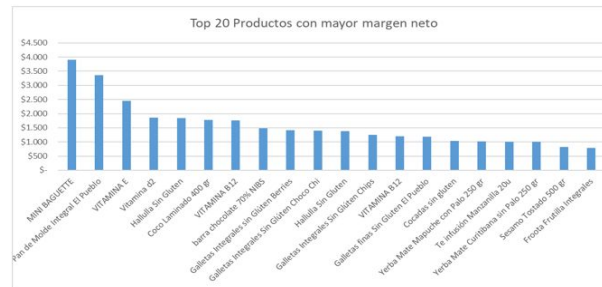
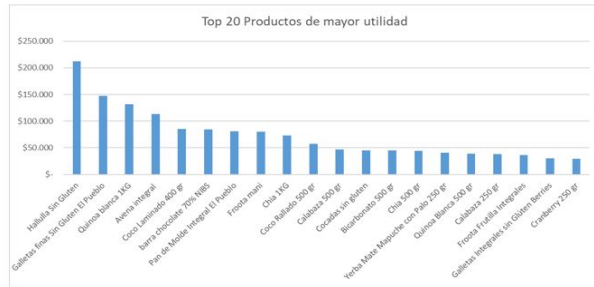
Productos Con Formato Incorrecto	
AZUCAR RUBIA KG	Formato Incorrecto
AZUCAR RUBIA KG	Formato Incorrecto

## Margen negativo

Referencia	Descripción	Uds.	IMPORTE	Precio venta	Costo abc	Margen
	Chips frutos rojos	1	\$ 588	\$ 588	\$ 794	\$ -205
	SUNNY	5	\$ 4.202	\$ 840	\$ 1.812	\$ -972
7000839366	Pre Pizza sin gluten	4	\$ 5.630	\$ 1.408	\$ 4.337	\$ -2.929
	Pre Pizza sin gluten	1	\$ 1.429	\$ 1.429	\$ 16.712	\$ -15.283
30048	SUNNY	28	\$ 23.193	\$ 828	\$ 1.812	\$ -984
175	Lenteja verde 1KG	1258	#####	\$ 1.037	\$ 1.404	\$ -367

# Resultados

## Mejores resultados



# Instructivo

Productos No encontrados en los costos		
Para agregar los productos no encontrados se debe agregar a la planilla de costos correspondiente (dependiendo del producto vendido que no es encontrado), el producto con el mismo nombre que aparece en la hoja de ventas		
Productos Con Formato Incorrecto		
Para agregar los productos con formato incorrecto, basta con corregir su nombre en la lista de productos vendidos por el nombre con el formato establecido para la macro. A continuación los ejemplos de formato		
1) Si el producto tiene un gramaje menor a 1 kilo se debe guardar con el nombre xxx yyy gr.	Azucar rubia 0.5kg >	Azucar rubia 500 gr
2) Si el producto tiene gramaje mayor o igual a 1 kilo se debe guardar con el nombre xxx ykg, es decir, el nombre del producto, un espacio, el valor de los kilos del producto y las letras KG en mayuscula.	CHIA 2 kilogramos >	CHIA 2KG
<b>Es importante mantener los espacios en el formato</b>		
Productos Sin valor de compra		
Para agregar los productos sin valor de compra basta con actualizar la hoja de costos, agregando el costo asociado al producto a la hoja donde este pertenezca		

Se entrega un instructivo que explica cómo se deben actualizar los productos con información incompleta



# Cotización



**VCM Consultores**

ASESORÍAS A PYMES

**IMELCOS S.A**  
**Rut: 76129607-8**  
**Roberto Espinoza 1373**  
**Santiago RM**  
[www.imelcos.cl](http://www.imelcos.cl)

Agregar encabezado

**NOTA DE PEDIDOS 2020**

Cliente:	
Rut:	
Dirección:	
E-Mail:	
Teléfono:	
Contacto:	

**GLUTEN FREE**

**Condiciones de venta:**

			Horario de entrega:			
	Cod. Prod.	Caja Master	Valor unidad	Valor Maquet	V. C/Iva	PVPs Pedido
<b>HAMBURGUESAS TIVONI</b>						
HAMBURGUESA TRADICIONAL	HT-12	Caja Master de 48 unidades	\$ 600	\$ 28.800	\$ 34.272	\$ 990
HAMBURGUESA CON BERENIENAS ASADAS	HT-10	Caja Master de 48 unidades	\$ 600	\$ 28.800	\$ 34.272	\$ 990
HAMBURGUESA CON PIMIENTOS ASADOS	HT-11	Caja Master de 48 unidades	\$ 600	\$ 28.800	\$ 34.272	\$ 990
HAMBURGUESA MIX (16 X TIPO)	HT-00	Caja Master de 48 unidades	\$ 600	\$ 28.800	\$ 34.272	\$ 990
NUGETS CON KETCHUP	NT-30	Caja Master de 12 unidades.	\$ 2.300	\$ 27.600	\$ 32.844	\$ 3.790
FALAFEL TIVONI	FT-20	Caja Master de 12 unidades	\$ 2.100	\$ 25.200	\$ 29.988	\$ 3.490
<b>HUMMUS TIVONI 200 GRS.</b>						
<b>VENTA X 12 UNIDADES</b>						
HUMMUS ORIGINAL	HTICH-20050	Caja master de 12 unidades	\$ 1.710	\$ 20.520	\$ 24.419	\$ 2.990
HUMMUS OLIVA	HTICH-20051	Caja master de 12 unidades	\$ 1.710	\$ 20.520	\$ 24.419	\$ 2.990
HUMMUS BERENIENA ACARAMELADA	HTICH-20052	Caja master de 12 unidades	\$ 1.710	\$ 20.520	\$ 24.419	\$ 2.990
HUMMUS PIMIENTOS ASADOS	HTICH-20053	Caja master de 12 unidades	\$ 1.710	\$ 20.520	\$ 24.419	\$ 2.990
HUMMUS CILANTRO AJÍ	HTICH-20054	Caja master de 12 unidades	\$ 1.710	\$ 20.520	\$ 24.419	\$ 2.990
HUMMUS ZAPALLO NARANJA	HTICH-20055	Caja master de 12 unidades	\$ 1.710	\$ 20.520	\$ 24.419	\$ 2.990
HUMMUS BETARRAGAS	HTICH-20056	Caja master de 12 unidades	\$ 1.710	\$ 20.520	\$ 24.419	\$ 2.990

**SOLICITUD DE PEDIDO - NUTRICIÓN Y ALIMENTOS S.A.**

Lista de Precios válida a contar del 01 de Abril 2020

Ingrese la cantidad en la columna de color gris usando el menú desplegable.

Debe solicitar 100 Cajas/Contenedores, relativa a la Unidad de Despesa

**DETALLE PEDIDO**  
14/7/2020

Codigo ID	Nombre	Marca	Función Nutricional	Cont. Neto	Unidad de Despesa	Precio Unitario	PEDIDO	UNIDADES	MONTO \$ IVA	KILOS
ANNG-10710	PAN DE MOLDE BLANCO(480 g)		NO-GLUTEN	480	10	\$ 1.371		0	\$ 0,00	
ANNG-00360	PAN DE MOLDE INTEGRAL(480 g)		NO-GLUTEN	480	10	\$ 2.532		0	\$ 0,00	
ANNG-11020	PAN MOLDE MULTISEMILLAS (480 g)		NO-GLUTEN	480	10	\$ 2.652		0	\$ 0,00	
ANNG-05940	MALLILLA (300g)		NO-GLUTEN	320	20	\$ 1.676		0	\$ 0,00	
ANNG-10820	MINI BAGUETTE (400 g)		NO-GLUTEN	400	12	\$ 2.093		0	\$ 0,00	
ANNG-00550	PAN PTA NO-GLUTEN (260 g)		NO-GLUTEN	260	12	\$ 1.585		0	\$ 0,00	
ANNG-10810	PREPARADO PANIFICABLE (700 g)		NO-GLUTEN	700	12	\$ 3.588		0	\$ 0,00	
ANNG-05960	MEDICINA MARINAS (700 g)		NO-GLUTEN	700	12	\$ 1.760	3	36	\$ 64.440	26,0
ANNG-10910	SPAGUETTI (400 g)		NO-GLUTEN	400	18	\$ 1.733		0	\$ 0,00	
ANNG-00700	MOSTACHOLI (400 g)		NO-GLUTEN	400	12	\$ 1.733		0	\$ 0,00	
ANNG-10800	CARACOLITOS NOGLUT (400 g)		NO-GLUTEN	400	12	\$ 1.732		0	\$ 0,00	
ANNG-10920	PETUCONI NOGLUT (400 g)		NO-GLUTEN	400	12	\$ 1.732		0	\$ 0,00	
ANNG-10940	LASAÑA (260 g)		NO-GLUTEN	260	12	\$ 1.765	1	12	\$ 21.180	4,3
FTMT-20490	ACEITE DE COCO (330 g)		MI TIERRA	350	12	\$ 3.160		0	\$ 0,00	
FTMT-00480	ACEITE DE COCO REFINADO ORGANICO (350 g) PT		MI TIERRA	350	12	\$ 2.414		0	\$ 0,00	
FTMT-20470	HARINA DE COCO (400 g)		MI TIERRA	400	12	\$ 1.384	3	36	\$ 49.824	14,7
FTMT-00420	AZÚCAR DE COCO (250 g)		MI TIERRA	250	12	\$ 1.765		0	\$ 0,00	
FTMT-10230	AZÚCAR INTEGRAL (750 g)		MI TIERRA	750	12	\$ 3.100		0	\$ 0,00	
FTMT-20290	CHIA (175 g)		MI TIERRA	175	12	\$ 1.651		0	\$ 0,00	
FTMT-10250	HARINA DE ARROZ (500 g)		MI TIERRA	500	12	\$ 6.000		0	\$ 0,00	
FTMT-20420	HARINA DE LINAZA (400g)		MI TIERRA	400	12	\$ 1.330		0	\$ 0,00	
FTMT-10230	HARINA DE QUINUA (400 g)		MI TIERRA	400	12	\$ 1.726		0	\$ 0,00	
FTMT-20210	LINAZA (100 g)		MI TIERRA	200	12	\$ 949		0	\$ 0,00	
FTMT-20940	MARAVILLA PELEDA (150 g)		MI TIERRA	150	12	\$ 987		0	\$ 0,00	
FTMT-20410	MARAVILLA TOSTADA (150 g)		MI TIERRA	150	12	\$ 819		0	\$ 0,00	
FTMT-10030	PROTEINA DE SOJA PREMIUM (300 g)		MI TIERRA	300	12	\$ 1.304		0	\$ 0,00	
FTMT-00030	PROTEINA DE SOJA TRADICIONAL (300 g)		MI TIERRA	300	12	\$ 756		0	\$ 0,00	
FTMT-20430	QUINUA (600 g)		MI TIERRA	600	12	\$ 3.015		0	\$ 0,00	
FTMT-10160	SAL DE MAR GRUESA (1000 g)		MI TIERRA	1000	12	\$ 931		0	\$ 0,00	
FTMT-20260	SESAMO NATURAL (100 g)		MI TIERRA	100	12	\$ 748		0	\$ 0,00	
FTMT-20270	SESAMO TOSTADO (100 g)		MI TIERRA	100	12	\$ 838		0	\$ 0,00	
FTMT-20480	SEMILLA DE ZAPALLO (110 g)		MI TIERRA	110	12	\$ 983		0	\$ 0,00	
FTMT-20540	AVENA SIN GLUTEN MI TIERRA (400 g)		MI TIERRA	400	12	\$ 1.286	2	24	\$ 30.864	9,6
FTMT-00500	HARINA DE AVENA MI TIERRA (400 g)		MI TIERRA	400	12	\$ 1.471		0	\$ 0,00	



# Estándarización

Nombre Producto	Formato	Precio total	Precio Neto unitario
HUMMUS ORIGINAL	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
HUMMUS OLIVA	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
HUMMUS BERENJENA ACARAMELADA	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
HUMMUS PIMIENTOS ASADOS	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
HUMMUS CILANTRO AJÍ	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
HUMMUS ZAPALLO NARANJA	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
HUMMUS BETARRAGAS	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
HUMMUS (CAPRESE) ALBAHACA TOMA	Caja master de 12 unidades	\$ 20.520	\$ 1.710
Mix 1 Berenjena, Oliva, Original	Caja master de 12 unid., 4 potes de cada sabor	\$ 20.520	\$ 1.710
Mix 2 Zapallo, Pimientos, Cilantro	Caja master de 12 unid., 4 potes de cada sabor	\$ 20.520	\$ 1.710
Mix 3 Betarraga, Caprese, Original	Caja master de 12 unid., 4 potes de cada sabor	\$ 20.520	\$ 1.710

Se propone crear una hoja estandarizada donde el proveedor sea el encargado de completar los valores de venta, para así lograr tener todos los costos de distintos proveedores en el mismo formato y facilitar su actualización.



# Actualización Costos

Agregar Trabajador

Agregar Envasador

✕

Agregar Trabajador

Cargo:

Sueldo:

Actividades:

Comprar  
  Almacenar  
  Envasar  
  Vender  
  Vender

Agregar Trabajador

✕

Agregar Envasador

Sueldo:

Agregar Envasador

Indirect Costs Section	Subsection	Costo Total
Trabajo Indirecto		\$ 4.102.086
	Vendedor	450000
	Vendedor 1	\$ 420.623
	Vendedor 2	\$ 420.623
	Vendedor 3	\$ 407.306
	Vendedor 4	\$ 493.164
	Adm 1 (transp)	\$ 536.066
	Adm 2 (almac)	\$ 502.054
	Adm 3 (comercial)	\$ 719.146
	Adm 4 (superv)	\$ 573.810
	Contador	\$ 29.294
Cargos Sociales		\$ 738.048
	AFP	\$ 438.690

Direct Labor		
	Envasador	\$ 400.000
	Envasador 1	\$ 387.271
	Total	\$ 787.271
	Unidades granel	20.241
	Unit cost	\$ 39

# Guía de uso



Se dispone de una guía, para realizar la labor de actualizar los costos indirectos como los son sueldos , provisiones gastos fijos entre otros.

# Guía de Gestión del Margen

# Contenido

- **Fijación de Precios:** equilibrar precios entre costo ABC y precios de competencia y mercado.
- **Ajustar Oferta de Productos:** decidir cuándo eliminar, seguir vendiendo o explorar un producto.
- **Promocionar Productos:** 5 técnicas para promocionar, adaptadas al negocio.
- **Optimizar Mix en Góndolas:** mejorar la posición de los productos en la tienda, según desempeño.

# Fijación de Precios



La casa del Vegan: \$ 2500

Lider Express: \$2450

La Dulceria: \$2160



La casa del Vegan: \$ 2100

Lider Express: N.A

La Dulceria: \$2000

# Ajustar Oferta

1

**Fijar un Margen Objetivo**

Esto se hace según la categoría de cada producto

2

**Comparar con Margen Real**

Dependiendo del nivel que se encuentra, se puede tomar acciones de promoción u optimización de costos

3

**Analizar con N° unidades vendidas**

Producto con margen negativo y volumen bajo, debe ser eliminado del surtido

# Promocionar

## Concursos

Para aumentar el número de clientes posibles, dando a conocer la marca a través de los concursos.

## Fidelización

Para mantener activo a los clientes actuales, como:  
Descuentos cliente frecuente o  
Acumular puntos.

## Económicas

Para aumentar volumen de ventas, mover stock o promover a la primera compra, como:  
Descuentos por precio.

## Producto

Vender principalmente los productos como un pack. Se debe tener ciertas consideraciones para combinar productos.

## Redes Sociales

Permite estimular la venta en un espacio de mucha visualización. También permite conocer de mejor manera al potencial cliente.

# Mix en Góndola





# Diseño de Guía

Guía Práctica  
Pequeños y medianos Retailers

## GESTIÓN DEL MARGEN COMERCIAL

Por VCM Consultores



### INTRODUCCIÓN

¿Qué decisiones se pueden tomar en un negocio, cuando se conocen los márgenes de cada uno de los productos?

Antes de aclarar que decisiones tomar al conocer los márgenes de los productos, es importante destacar que esto es fundamental para maximizar la rentabilidad de la empresa, ya que muchas veces lo importante no es aumentar las ventas solamente, sino que también enfocarse en mejorar los márgenes y las decisiones relacionadas.

En consecuencia, se procede a presentar 4 decisiones importantes para mejorar la rentabilidad del negocio, usando los márgenes.

10

cliente no enfoca su atención.

A continuación, se presenta un mapa donde se ubican las zonas señaladas anteriormente en la tienda de la Dulcería en Maipú (imágenes referenciales):



Por lo tanto, sabiendo todo lo anterior, para optimizar el mix en góndola, se presentan las siguientes indicaciones según los márgenes y volúmenes de ventas (en unidades).

- 1) Margen alto
  - volumen alto -> Si el producto es de consumo masivo (primera necesidad), fijar el producto en zonas frías, el cliente va en busca de ese producto y

11

preguntará al personal por su ubicación. Si no es un producto masivo, mantener en zona caliente pero en el límite con la zona fría.

- volumen bajo -> Fijar el producto en zonas calientes, lo mas al centro posible y observar el efecto en las ventas del mes siguiente. Si se mantiene, volver a la zona antes del cambio. Si aumentó, mantenerlo en zonas calientes.

#### 2) Margen bajo

- volumen alto -> Probablemente sea un producto denominado "vaca lechera", si son productos de consumo masivo, hay que mantenerlos en zonas frías. Si se quiere aumentar la utilidad de este producto, analizar un aumento del precio y fijarlo en zonas calientes.
- volumen bajo -> Fijar productos en zonas calientes al límite con las zonas frías y ver el efecto entregado, si el producto sigue entregando volúmenes de venta baja, evaluar la continuidad de venta de este producto en la tienda. Si aumenta, evaluar posición en zonas frías pero cercana a las zonas calientes.

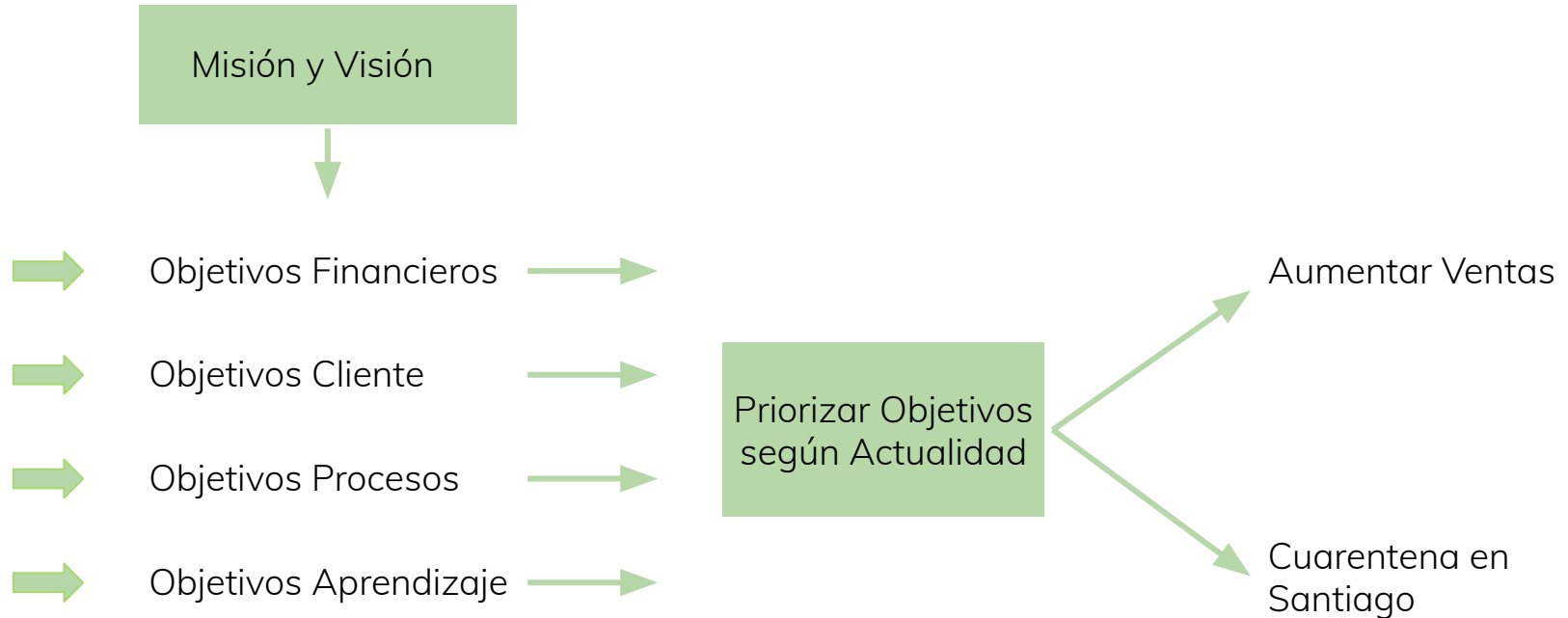
Si se quiere liquidar, o promocionar productos, lo ideal sería fijarlo en zonas calientes para aumentar la rotación del producto.

Es importante señalar, que dado el diseño de la Dulcería, sería provechoso utilizar una metodología de recorrido total en la experiencia de compra el cliente. Ya que al ser una tienda semiabierta, clientes que van en busca de comercializados/dulces, no observan la oferta de productos veganos, y viceversa para los clientes que van en busca de productos veganos.

Existen estudios que el 70% de las compras realizadas en tiendas, pueden ser llevadas por la impulsividad de los clientes. Dado el diseño de la tienda, la zona ideal para que los clientes adquieran productos mediante impulsos, es el mesón cercano a la caja de compras. Sería provechoso que en un futuro, cuando la Dulcería maneje un poder de negociación mayor, pueda vender el espacio de estos mesones a sus proveedores, como lo realizan algunas tiendas de conveniencia en Chile, así aumentando la probabilidad de venta de los productos del proveedor que pague por el espacio.

# Planificación Estratégica

# Proceso

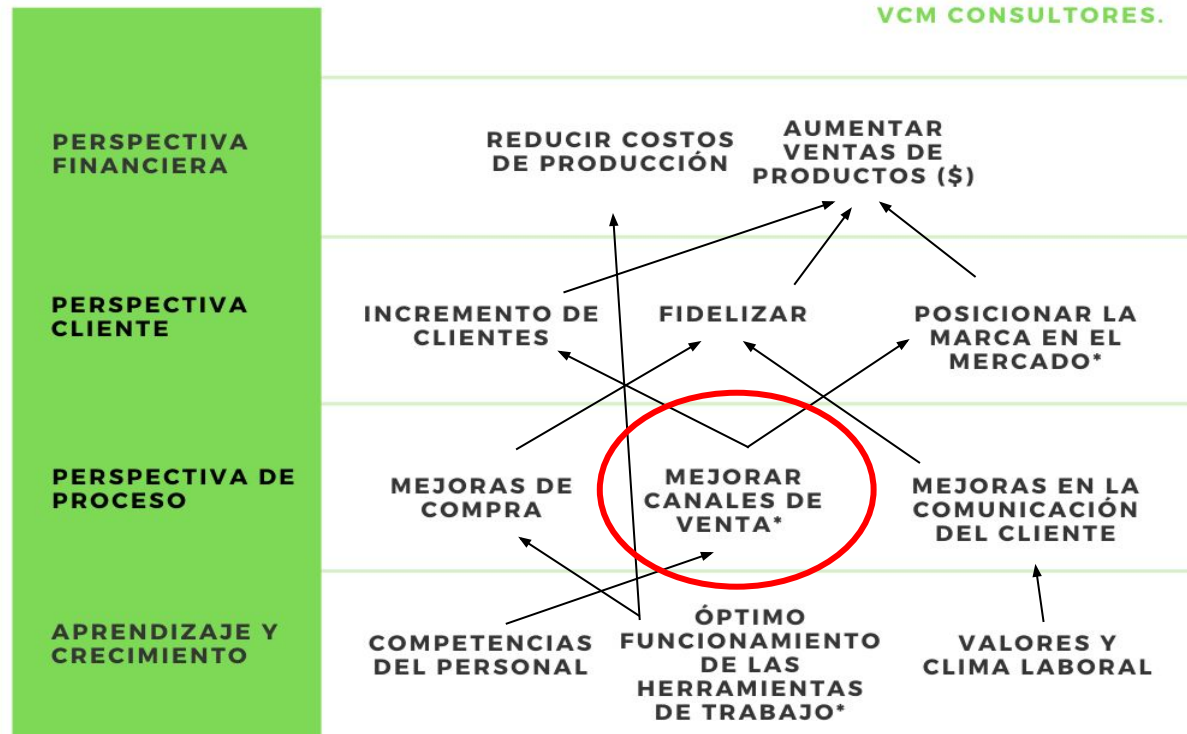


# Mapa Estratégico



**VCM**Consultores  
ASESORÍAS A PYMES

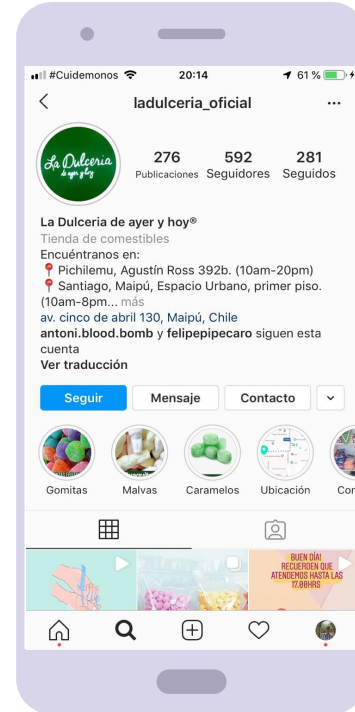
VCM CONSULTORES.



¿Por qué?

Le permite ajustarse a la actualidad, sin despreocupar la estrategia con el objetivo de crecer.

# Canales



# Delivery Actual

## Comuna Maipú

Se externaliza el servicio con un amigo de la familia que reparte en bicicleta, todos los días.

## Otras Comunas

Se externaliza el servicio con un particular (que realiza despachos a otras empresas) 2 días a la semana.

# Opciones de Delivery

## **Implementar su propio sistema de Delivery:**

Consiste en implementar un e-Commerce, sistema de inventario, flota propia y contratar 2 empleados.

## **Externalizar el servicio:**

Parcial: Buscar una empresa que se haga cargo del despacho, pero contar ya con un eCommerce propio de La Dulcería.

Completo: Empresas que se encargan tanto del e-Commerce como del despacho, ejemplo: Rappi, PedidosYa, UberEats.

# Opciones de Delivery

VAN	Escenario Pesimista	Escenario Promedio	Escenario Optimista
Sistema Propio	-\$18,522,066.87	\$1,659,790.43	\$27,209,251.51
Externalización Parcial	-\$5,155,597	\$3,262,308	\$16,037,039
Externalización Completa	-\$5,957,679	\$145,302	\$9,406,982

TIR	Escenario Pesimista	Escenario Promedio	Escenario Optimista
Sistema Propio	-%	6.13%	69.20%
Externalizacion Parcial	-%	97.43%	427.22%
Externalizacion Total	-%	3.78%	214.77%



# Factibilidad

Considerando la situación actual de la crisis sanitaria, y su alta variación en las ventas, se ha decidido por la externalización parcial.

La Dulcería cuenta con las capacidad y recursos para poder implementar el proyecto, se debe contratar un trabajador más, a cargo de RRSS, actualización de inventarios y Delivery. Además del software de inventarios. (Valor obtenido en escenario promedio: \$3.262.308)



**VCM**Consultores  
ASESORÍAS A PYMES

# 4. Riesgos, Impacto y Plan



# Riesgos

- Herramienta ABC Method no sea considerada en su plan de trabajo, acumulando problemas y terminando en obsolescencia.
- Toma de decisiones sean contradictorias a las recomendaciones de la Guía del Margen, disminuyendo la efectividad de la Herramienta ABC.
- El mercado no interiorice la compra digital post crisis sanitaria, pasando de un escenario promedio a pesimista en el Delivery.

# Impacto

## Escenario Pesimista

- Productos con Margen negativo ajustados a Precio = Costo ABC
- Los otros productos mantienen el Margen actual

**+ \$2.084.197**  
mensuales

## Escenario Conservador

- Todos los productos con Margen negativo se venden a un Margen de 15%
- Los otros productos mantienen el Margen actual

**+ \$3.116.210**  
mensuales

## Escenario Optimista

- Todos los productos con Margen negativo se venden a un Margen de 30%
- Los otros productos también se venden a un 30%

**+ \$4.264.671**  
mensuales

# Plan de Ejecución

	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre	
Quincena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entrega	■	■								
Actualiz.		■	■							
Capac.				■	■	■	■			
Evaluac.							■	■	■	■

Hagas lo que hagas,

**Hazlo con pasión!**

