

La productividad de un retail: una mirada crítica desde la perspectiva comercial

Retail productivity a critical look from the comercial respective

Hernán Toniut¹

Resumen

La búsqueda de la competitividad en el sector servicios requiere el uso de un conjunto de indicadores de gestión que orienten las actividades de la organización al cumplimiento de su estrategia. El objetivo del trabajo es proponer indicadores desde la perspectiva comercial en una empresa de consumo masivo. Para ello, se aplican los mismos a la descripción de un estudio de un caso en una empresa comercializadora de alimentos. Se emplearon técnicas de análisis basadas en fuentes primarias (encuestas, registros de observación y entrevistas) y fuentes secundarias de información. A partir del estudio de caso, se proponen indicadores para medir la productividad en un comercio minorista que son efectivos para analizar el desempeño de la empresa y facilita la toma de decisiones.

Palabras clave: productividad; retail; indicadores.

Abstract

The search for competitiveness in the services sector requires the use of a set of management indicators that guide the activities of the organization, in compliance with its strategy. The objective of the work is to propose productivity indicators from the commercial perspective in a food retail format. Primary data (surveys, observation records and interviews) and secondary data were used the indicators. The main contribution is a dashboard of indicators to measure productivity in retail that are effective and appropriate for decision making.

Keywords: productivity; retail; indicators.

Recibido: 01 octubre 2019. **Aceptado:** 15 febrero 2020

¹ Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino (FASTA). Magister. Mail: investigacion.economicas@ufasta.edu.ar.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión para medir su desempeño y tomar sus decisiones. Estos indicadores denominados KPIs (*Key Performance Indicators*) son mediciones diseñadas para transmitir de manera sucinta, tanta información como sea posible. Tal como señala Peterson (2006) los buenos indicadores son aquellos que mejoran el rendimiento de la empresa cuando están bien definidos, presentados, crean expectativas e impulsan acciones. Para que estos indicadores sean eficaces para la toma de decisiones, la construcción de indicadores debe realizarse con una mirada sistémica. “Para trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica, hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta” (Rodríguez y Gómez Bravo, 1991 p35).

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión que, según el alcance, pueden ofrecer una mirada macro-sectorial, sobre la performance de la organización y a partir de un área particular. Dentro de los indicadores generalmente utilizados se pueden mencionar la rentabilidad, la productividad, la satisfacción al cliente, rotación de personal, solvencia, liquidez, entre otros. Una empresa puede tener rentabilidad debido a elevados precios, pero su productividad ser baja. A la inversa, una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios (Prokopenko, 1989, p.4). Sin embargo, los indicadores de productividad son instrumentos utilizados por las empresas para evaluar su rendimiento y el nivel de eficiencia de los procesos, y cada vez más, el concepto de productividad está

vinculado a la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso.

Aun cuando la literatura avanzó en la definición de numerosos indicadores de gestión, desde la perspectiva comercial, la construcción de indicadores y su medición en casos concretos de aplicación es más escasa. Todavía más si se analizan cómo aquellas dimensiones tenidas en cuenta en los indicadores utilizados por las empresas para la toma de decisiones y a su vez valorados por los clientes en su decisión de compra. Teniendo en cuenta este aspecto, el objetivo de este artículo es proponer un conjunto de indicadores desde la perspectiva comercial y medirlos en el caso de una empresa de *retail* de alimentos, evaluando variables que permitan realizar un control de gestión del negocio, a partir de la mirada del cliente. Los resultados de este estudio realizan una contribución empírica sobre el grado de eficacia de los indicadores de gestión de la productividad comercial, integrando la visión de la gestión interna, la percepción del cliente y el modelo de negocios que se estudie. Este aporte empírico se integra a la discusión sobre cómo construir información oportuna, eficiente y representativa de la realidad de empresas con un determinado formato de negocio. Sus conclusiones permitirán ampliar el análisis a otros formatos y otras áreas estratégicas de la empresa.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico que se encuentra vinculado con la temática de estudio. En segundo lugar, se plantea la metodología propuesta para la selección y medición de los indicadores teóricos en el caso. Finalmente, se presentan los resultados descriptivos analizados a partir de los indicadores seleccionados y las conclusiones finales.

MARCO TEÓRICO

En sectores altamente competitivos, las organizaciones utilizan indicadores para medir su desempeño. Dentro de los más conocidos y comúnmente aceptados podemos distinguir: la rentabilidad, la productividad, la satisfacción del cliente, la rotación de inventarios, la facturación y las quejas, entre otras. La productividad puede definirse como la relación entre un producto y un insumo (también denominado activo o recurso). El producto es el resultado que obtiene una organización. Los recursos o insumos son todos aquellos factores que son utilizados para obtener el producto. Para Diz Comesaña et al. (2007) la productividad mide la importancia de los outputs que se obtienen del proceso de

producción respecto a la importancia de los inputs utilizados.

Una primera distinción que debe realizarse, es la diferencia entre la productividad total o parcial. La productividad total es la razón entre el resultado total y la suma de todos los insumos utilizados (materias primas, horas hombre, horas máquina, infraestructura, tecnología). En este caso, la organización agrupa los insumos bajo una misma unidad de medida y mide la eficiencia en el uso de todos los recursos. En segundo término, la productividad parcial, es la relación entre el producto y la cantidad utilizada por uno de los factores, insumos o recursos. En el caso de la productividad parcial, el indicador más utilizado es el de la productividad laboral.

Figura 1. Cadena de la productividad



Fuente: elaboración propia

Aumentar la producción y mejorar la productividad no es lo mismo. Una organización puede aumentar la cantidad de unidades producidas, o de clientes atendidos, pero no ser más productivo. La producción mide el resultado en valores absolutos. De la misma manera, una organización puede ser más productiva, al usar “mejor” los recursos y producir menos. Al ser la razón entre dos variables (producto e insumo), la dificultad radica en definir el sistema, establecer cómo van a expresarse las entradas y salidas, por ende, como se mide la productividad. En relación a la definición del sistema (sobre la que va a establecerse el resultado y el insumo), una organización puede medir la productividad del negocio en general, de alguna sucursal, de

una unidad de negocio, de un proceso o sobre una persona. Al ser los indicadores una herramienta de control de gestión que se usa para diseñar sus estrategias, establecer políticas, mejorar procedimiento y formular presupuestos, cada organización establece el conjunto de indicadores que se ajustan a su propia realidad y según su propósito.

En relación a la forma de valorizar la productividad, esta puede medirse a través de variables físicas o valorizadas. La productividad física, mide los resultados y los insumos en una unidad de medida como: unidades, kilos, tickets, metros, horas, personas. En cambio, en la productividad valorizada, los resultados y se expre-

san los insumos en términos monetarios. La productividad física es utilizada por los técnicos, ya que no está influida por los cambios en los precios relativos y la valorizada por los economistas para realizar comparaciones entre sectores (Carro y González, 2015).

Definido el concepto de productividad, es importante destacar, que la literatura que desarrolla el concepto de productividad y propone indicadores para su medición, se basa fundamentalmente en empresa manufacturera, donde el producto y el insumo son claramente identificados. Si bien la productividad puede medirse en todo tipo de organizaciones, las de servicios tienen ciertas particularidades.

Collier (1987, citados por Evans y Lindsay, 2009, p. 58) define un servicio como “cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”. De esta manera, un *retail* (comercio minorista) que acerca productos alimenticios, de un fabricante a un consumidor, representa una organización de servicios. Dentro de las particularidades de la empresa de servicios, que las diferencia de las manufactureras, Diz Comesaña et al. (2007) resaltan que la mayoría de los servicios son el resultado de procesos que se realizan en su mayor parte sino en su totalidad en contacto directo entre el cliente y los representantes de la empresa.

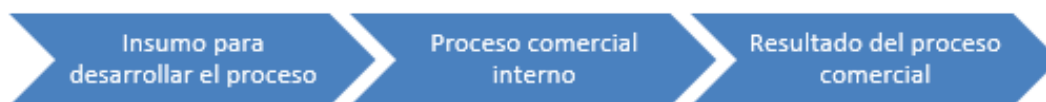
En una organización de servicios pueden identificarse tres elementos que intervienen en su prestación. El cliente, el personal de contacto y la organización. El cliente es el que decide, compra o recibe

el servicio. La organización es aquella que dispone de los recursos (tangibles, intangibles y humanos) físicos, infraestructura, sistemas, *know how*, personal, que utiliza para su prestación. El personal de contacto es aquel que mantiene un vínculo directo con el cliente durante el proceso de prestación del servicio. En algunas organizaciones, el nivel de intervención del personal de atención es mayor que en otro tipo de instituciones. Con respecto al nivel de intervención del cliente y el personal de atención, Correa y Gutiérrez (2017, p.193) señalan “la relación con el cliente emerge como una cuestión estratégica, pues el desempeño del servicio depende fuertemente de la disponibilidad y de la calidad de la actuación de los funcionarios, bien como del propio cliente. En los sistemas en que el nivel de contacto es elevado, el cliente hace parte del proceso, pudiendo influenciar en el tiempo de demanda, en la naturaleza exacta del servicio y en la calidad (o la calidad percibida) del servicio”. Para superar las dificultades, relacionadas con el concepto de productividad de los servicios, hay que limitar el efecto del servicio a propiedades medibles y cuantificables, como, por ejemplo, la cantidad de clientes atendidos en cierto período de tiempo, la facturación por hora, los pasajeros transportados por turno, etc. Estas concepciones relacionan el efecto productivo con sus efectos medibles, conduciendo a la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar los indicadores propuestos por la organización. Maroto Sánchez (2013, p.160) sostiene que “el indicador que tradicionalmente se ha usado para medir la productividad en los servicios, es la relación entre la producción (bruta, neta o valor añadido) y el factor trabajo (ya sea total de trabajadores u horas trabajadas)”.

Si ampliamos el análisis a la definición de productividad específicamente en el *retail*, hay que conceptualizar en qué consiste este formato de negocio para relacionar sus características a los indicadores adecuados. El *retail* o comercio minorista es una empresa de servicios que ofrece servicios a los consumidores para fines personales o consumo familiar (Marketos y Theodoridis, 2006). Entre sus atributos se destaca que cumplen con la finalidad de acercar el producto del fabricante al cliente, brinda valor agregado ya que cuentan con ubicaciones convenientes (utilidad de lugar), están abiertos las 24 horas (utilidad de tiempo), venden mercaderías diversas (utilidad del surtido) y tienen varias opciones de pago y crédito (utilidad de posesión) (Kerin et al., 2014). El negocio minorista, como toda organización, debe velar por el mejor aprovechamiento de los recursos.

Dubelaar et al. (2002) señalan la importancia de la productividad en la toma de decisiones en las organizaciones de *retail* ya que proporciona información vital para un número de decisiones tácticas, estratégicas y relacionadas con políticas en la industria minorista. Por ejemplo, la competencia entre las empresas minoristas y las necesidades de crecimiento conlleva la necesidad de invertir, para agregar eficiencia y disminuir los costos, para mejorar el margen y ofrecer precios más competitivos y mejor valor al público (D Andrea et al., 2004). Reynolds et al. (2005) consideran que según el modelo de negocios, por ejemplo si es autoservicio, la cantidad de personas empleadas en la atención al cliente es menor que si es otro formato de atención.

Figura 2. Cadena de la productividad en una empresa de servicios



Fuente: elaboración propia

Para la prestación del servicio la empresa realiza un conjunto de actividades diversas asociadas al cumplimiento de su estrategia organizacional y afianzada en su misión, visión y valores. En la faz comercial, y específicamente en contacto directo con el cliente, la organización realiza las siguientes actividades:

- Reponer mercadería de las góndolas
- Colocar cartelería y precios.
- Contar inventario.
- Verificar la fecha de vencimiento.
- Atender al cliente.
- Escanear artículos.
- Cobrar en los diversos medios de pago.
- Diseñar exhibiciones de mercadería.
- Elaborar carteles.

Los insumos que utilizan las organizaciones pueden ser diversos. Los insumos

son recursos y activos que la empresa pone a disposición, para la prestación del servicio. La gestión estratégica de los recursos implica controlar tres recursos críticos: los inventarios, el espacio y el personal (D'Andrea et al., 2004). Para la prestación del servicio, considerando aspectos comerciales del punto de venta, los insumos que utilizan las empresas son:

- Inventario de mercadería.
- Metros de exhibición.
- Horas de trabajo.
- Salario del personal.
- Horario de atención al público.
- Localización del punto de venta.

Mejorar la productividad de los activos es identificar aquellos que son pasibles de decisiones que mejoren su desempeño: los inventarios, el espacio de la tienda y la carga de trabajo (D'Andrea et al., 2004). El espacio constituye una carga fija del negocio por el costo del alquiler. Las horas de trabajo y el salario de personal, se relaciona con la carga de trabajo del personal dedicado a brindar servicio al cliente desde distintas funciones. Sarantopoulos et al. (2013) señalan los factores posibles utilizados para medir la productividad. Dentro de los factores destacados señalan los recursos disponibles como el personal (número de empleados, costo de la mano de obra) y el capital invertido, tamaño de las tiendas, uso de herramientas de TIC, inventarios.

Por otra parte, el resultado constituye el producto de las actividades o procesos desarrollados por la organización. Dentro de los posibles resultados, podemos diferenciar los siguientes:

- Número de transacciones.
- Unidades físicas vendidas.
- Facturación realizada.
- Utilidad obtenida.
- Clientes atendidos.

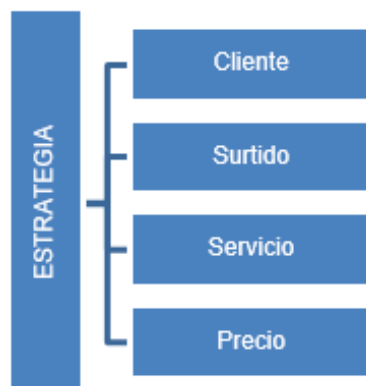
En el comercio minorista, la facturación es una de las actividades claves. El resultado de este proceso puede ser la cantidad de tickets realizados y el insumo, la cantidad de horas del personal. Otra vinculación entre el resultado y el insumo, se puede apreciar, a partir de relacionar las ventas realizadas y el espacio destinado a la venta.

Es necesario aclarar que la información de cada uno de estos productos e insumos, puede utilizarse en forma total o parcial. Por ejemplo, si se quisiesen evaluar los datos de una familia de productos (lácteos) para compararlo con otra (infusiones), solo se utilizaría la venta de ese grupo y el espacio destinada para su venta. De igual manera, si se quisiese evaluar el desempeño de cada una de las personas en forma separada.

Tanto la productividad como el formato de negocios modelan las estrategias comerciales. La gestión minorista supone la toma de decisiones sobre ciertos aspectos asociados a su funcionamiento. La estrategia minorista comprende la definición de los factores críticos necesarios para alcanzar un alto desempeño competitivo. Por ende, el desempeño competitivo está asociado a la estrategia. Para esto, debe contar con información que contribuya a realizar un análisis de situación y diseñar indicadores que permitan monitorear la evolución de la estrategia. Los comercios minoristas de alimentos suelen sustentar

su estrategia en los siguientes pilares:

Figura 3. Pilares de la estrategia minorista



Fuente: elaboración propia

- **Perfil del cliente:** la caracterización del cliente puede vincularse con la motivación de acceso al punto de venta. El cliente puede ser de cercanía, es decir, la localización del negocio se relaciona con el espacio donde vive. También puede ser de tránsito, es decir, cuando el cliente se desplaza con ese propósito para ir a realizar las compras hasta el local o finalmente, de tránsito inducido, cuando el cliente pasa por el negocio fruto de su camino hacia otro lugar.
- **Surtido:** este aspecto hace referencia al producto que comercializa. El surtido se evalúa a partir de la amplitud y profundidad. La amplitud responde a las líneas o categorías que comercializa, en cambio, la profundidad se relaciona con la cantidad de marcas disponibles de una misma línea. Otra manera de caracterizar al surtido, es a partir del tipo de compra. Puede ser racional o por impulso. Los productos

de compra racional son decisiones planificadas por el cliente. En cambio, los productos de compra por impulso se adquieren de forma espontánea, sin premeditación.

- **Nivel de servicio:** Se relaciona principalmente con el grado de vinculación con el cliente, puede ser de compra asistida, o de auto servicio. En el formato de autoservicio el cliente realiza gran parte de las actividades (busca el producto, releva el precio, analiza y evalúa alternativas). Este tipo de prestaciones también se asocia a la disponibilidad de medios de pago, estacionamiento, cajas rápidas etc.
- **Precios:** En este pilar, la organización pone énfasis en el precio para captar la atención del cliente. Hay negocios que, al poner énfasis en los precios, reducen el nivel de prestación de servicios para bajar costos y de esa manera ofrecer precios más bajos.

Cada negocio establece su estrategia, definiendo el segmento de mercado que se desea acceder, la propuesta de productos que ofrecerá a sus clientes, el servicio asociado como propuesta de valor y el nivel de precios.

METODOLOGIA

En este estudio se aplicó una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) de modo secuencial de acuerdo con el objetivo de la investigación. La información cuantitativa se basa en fuentes primarias y secundarias. La fortaleza de estos diseños, formulados desde la epistemología

pragmática, radica en la riqueza informativa, la triangulación de fuentes y la posibilidad de abarcar una problemática más compleja (Tashakori y Teddlie, 2003).

El estudio de caso es un diseño que permite comprender un sistema cerrado en tiempo y espacio y construir un conjunto de explicaciones no generalizables estadísticamente, pero con transferibilidad teórica (Yin, 1997). La selección del caso objeto de estudio se basó en tres criterios. En primer lugar, en la representatividad sectorial de la empresa elegida como caso testigo; en segundo término, la accesibilidad a la información y al trabajo de campo en la organización y, finalmente, en la relevancia del modelo de negocios en la contribución al campo teórico que aborda la temática.

El negocio seleccionado cuenta con un formato de autoservicio, con surtido angosto (número de líneas acotado en alimentos) y con profundidad de surtido (variedad de marcas de una línea). Se encuentra ubicado en la ciudad de Mar del Plata, con una trayectoria de 45 años y emplea a más de 90 empleados, distribuidos en sucursales dispersas en toda la localidad.

Para la recolección de información primaria se selecciona la sucursal central, dado que posee mayor afluencia y tamaño. Se diseña una muestra de consumidores por barrido, para la obtención de datos a partir de la encuesta de valoración de atributos del comercio por parte de los clientes. La muestra por barrido se llevó a cabo durante una semana, cubriendo todas las franjas horarias, con tres encuestadores en cada una de ellas, quienes han realizado simultáneamente los registros de observación tanto fuera del local como en la zona de cajas y a la salida del mismo luego de la compra. Respecto al tamaño de la

muestra, 2.227 individuos han pasado por el local en el período de referencia, de ellos 394 ingresaron y finalmente 216 respondieron la encuesta. La tasa de respuesta es del 54% del total de consumidores que ingresaron al negocio. En la figura 4 se detallan las fuentes utilizadas para llevar adelante la investigación.

Figura 4. Herramienta de recolección de datos



Fuente: elaboración propia

En la primera etapa, se realizan entrevistas con informantes claves de la organización, que permiten reconocer el modelo de negocio, a través de las estrategias comerciales implementadas, los recursos involucrados y las principales actividades claves que realiza el personal en el punto de venta. Dicha información se complementa con documentación de la empresa y la encuesta a consumidores. En esta última se indaga en dimensiones como: características sociodemográficas, valoración de atributos de compra, factores que inciden en la compra del día, nivel de satisfacción del cliente, entre otros. Complementariamente, se elabora una guía para el seguimiento y observación del cliente, dentro del punto de venta, a efectos de medir ciertos comportamientos y actitudes.

Durante la segunda etapa se utilizan fuentes documentales provistas por la organización. A partir de dichos datos se construyen ratios y estadísticas descriptivas a fin de valorar la frecuencia de respuestas y construir y medir correlaciones parciales entre variables.

Finalmente, se integran en un análisis holístico los datos provistos por la organización, el análisis de las entrevistas en profundidad, los resultados obtenidos en el procesamiento de las encuestas y las observaciones a fin de identificar los aspectos centrales y construir las relaciones que den estructura al modelo de indicadores que se propone.

RESULTADOS

Para evaluar los pilares de una estrategia comercial de un formato minorista de alimentos, se seleccionan algunos indi-

cadores de productividad que sirven para medir el desempeño y, en función de su análisis e importancia, son utilizados en el diseño de acciones tendientes a mejorar su estrategia competitiva. Para ello, se han clasificado los indicadores, en función a los pilares estratégicos establecidos para retail minorista: perfil del cliente, surtido y nivel de servicio.

El análisis del perfil del cliente de la organización es determinante para el diseño de acciones que contribuyan a atraer consumidores que se ajusten al segmento deseado. A partir de la observación se pueden identificar sus intereses en cada gesto, acción o cuando lo evitan.

En el Cuadro 1 se manifiestan los indicadores de productividad propuestos para analizar la perspectiva del cliente. En cada indicador se establece: su nombre, las variables que intervienen, definición y utilidad del mismo.

Cuadro 1. Indicadores de productividad en el perfil del cliente.

Nombre	Variable	Definición	Utilidad
Tasa de conversión externa	Clientes que ingresan al negocio / Personas que pasan por la puerta	Mide la tasa de clientes que ingresan al negocio sobre aquellas personas que pasan por la puerta.	Medir el tipo de público que tiene la empresa y la efectividad de la cartelera y acciones comerciales.
Tasa de conversión interna	Clientes que compraron/ Clientes que ingresaron al negocio	Mide la tasa de clientes que ingresan al negocio y compran.	Conocer la cantidad y la razón por la que clientes no compran, sirve para evaluar el surtido, la exhibición del negocio, los precios o el nivel de atención
Tasa de visualización de ofertas	Clientes que se pararon para ver las ofertas de la vidriera/ Personas que pasaron por el negocio	Evalúa la tasa de efectividad en la comunicación sobre las personas que pasan por la puerta del negocio.	Se utiliza para evaluar el cambio, modificación o mejora en la cartelera externa para la comunicación de las ofertas.
Tasa de efectividad de las ofertas	Clientes que ingresaron/ Personas que se pararon a ver las ofertas	Mide en qué medida, los clientes que se informaron sobre las ofertas, tomaron la decisión de ingresar al negocio.	Se utiliza para evaluar la propuesta de las ofertas, precios, productos y texto.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 1 se establecen los indicadores propuestos para medir la productividad a partir del perfil del cliente. Cada variable cuenta con los datos obtenidos luego del relevamiento realizado en el caso de estudio.

Tabla 1. Indicadores de productividad en el perfil del cliente.

INDICADORES	VALOR
Tasa de conversión externa	0,1769
Tasa de conversión interna	0,9486
Tasa de visualización de ofertas	0,1248
Tasa de efectividad de las ofertas	0.3177

Fuente: elaboración propia

La observación externa de la empresa permitió medir la tasa de conversión externa, definida a partir del tráfico del punto de venta. Informa la cantidad de clientes que ingresan sobre el tráfico de público en el punto de venta. Según la medición de los casos observados, la tasa de conversión fue de 0,1769. Al ser un punto de venta que opera con clientes de tránsito inducido (público se desplaza por el frente del negocio camino a otro lugar), la tasa de conversión obtenida es alta. Cuando una organización depende del nivel de tráfico inducido, está sujeto a variables incontrolables por la empresa. El clima, el funcionamiento de las instituciones que actúan como influencia de dicho tráfico y otros aspectos estacionales repercuten en la cantidad de clientes que circulan y por ello, de los que ingresan al negocio.

Respecto a la tasa de conversión interna, en el estudio de caso analizado, se observa que es elevada (0,9486), lo que representa que la mayoría de los clientes que

ingresaron al negocio terminaron efectivizando una compra. La tasa de conversión “revela el rendimiento en el contexto de la venta sobre las oportunidades que existieron” (Chivu y Antoce, 2014). Por otra parte, se podría establecer una tasa de no conversión que sería la resta entre 1 y la tasa de conversión interna ($1 - 0,9486 = 0.0514$). Este valor, indica los clientes que ingresaron y no compraron. Sobre este indicador la empresa tiene que diseñar estrategias que mejoren la atención y la evaluación de su propuesta comercial.

En cuanto a la tasa de visualización de las ofertas, que se utiliza para ver en qué medida la gráfica en la vidriera es efectivamente percibida por los clientes cuando transitan por la vereda del local, se mide un valor de 0,1248.

El segundo grupo de indicadores relevantes se relacionan con el surtido, que comprende el conjunto de artículos ofertados por la organización. El Cuadro 2, enuncia los potenciales indicadores de productividad asociado a la propuesta que realiza la empresa, en relación a los productos a comercializar.

La Tabla 2 expresa los valores obtenidos luego del trabajo de investigación.

Tabla 2. Indicadores de productividad del surtido.

INDICADORES	VALOR
Tasa de compra sobre lo planificado	0.8971
Rotación de inventario	0,83
Días de stock	36 días

Fuente: elaboración propia

Ticket promedio. El ticket promedio relaciona el monto de facturación de la em-

Cuadro 2. Indicadores de productividad del surtido.

Indicadores	Variable	Definición	Utilidad
Ticket promedio	Facturación / Cantidad de Ticket	Mide el promedio de ventas de los clientes que han realizado compra en el negocio.	Diseñar acciones tendientes a incrementar la facturación, aumentando el monto de compra promedio de cada cliente.
Ticket de clientes	Monto de compra por ticket	Establece la cantidad de tickets que hay en ciertos rangos de venta.	Diseñar acciones para incrementar la facturación en ciertos rangos de facturación.
Tasa de compra sobre lo planificado	Compra realizada/ Compra planificada total	Mide en que media, la empresa puede satisfacer las necesidades del cliente y vendió sobre compras no planificadas.	Sirve para saber aquellos productos que el cliente pensaba comprar y pudo hacer (por diferentes razones). A partir de esto pueden replantearse surtido, precios, exhibiciones etc.
Rotación de inventario	Facturación mensual / Stock de mercadería	Este indicador, representa la cantidad de veces en el mes, que se vende el inventario medido en un momento dado.	Es utilizado para repensar el surtido de familias, grupos y el espacio destinado a su exhibición.
Días de stock	30/ Rotación	Representa la cantidad de días de stock que tiene la empresa o grupo de productos, en función a una venta promedio.	Cuando la cantidad de días de stock es baja, y la reposición no es constante, puede verse resentida la exhibición o tener un quiebre de stock.

Fuente: elaboración propia

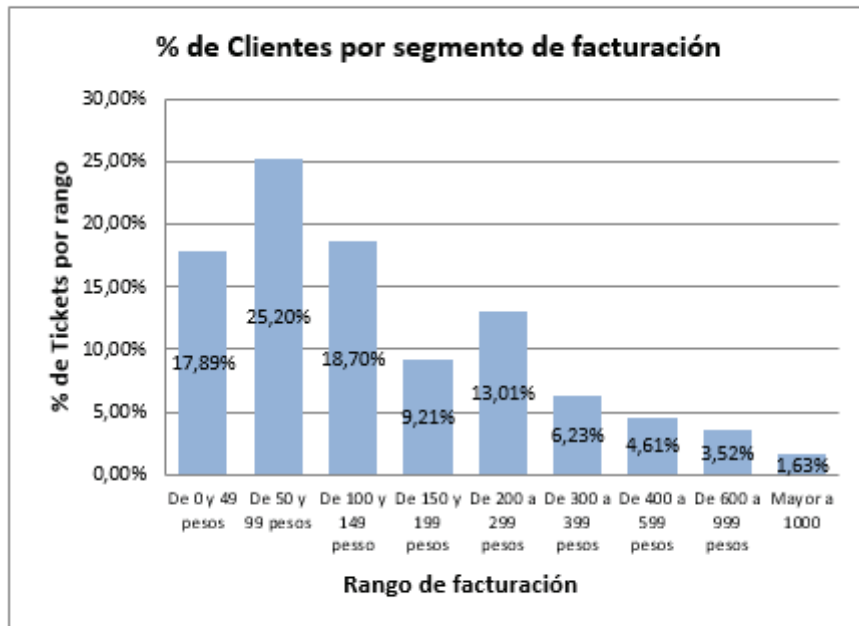
presa, sobre la cantidad de operaciones realizadas. El tipo de artículo, la marca y la cantidad, determinan el monto de compra del cliente. Sin embargo, esto se ve influenciado por, la motivación (la razón de la compra), la oportunidad y el poder de compra. Al constituirse sobre un promedio, no necesariamente constituye un reflejo sobre la situación del negocio.

Ticket de clientes. La siguiente variable a considerar es analizar la facturación de cada uno de los tickets en forma individual. En la Figura 1 se propone un análisis de los tickets por rango de compra. Allí se puede apreciar donde se concentra la mayor parte de las operaciones, tomando como referencia el monto del ticket.

De acuerdo al valor de la mediana, el

50 % de los tickets hacen el 83,74 % de la venta, y el restante 50 %, hacen el 16,26 % de la facturación. Por otra parte, si se mide la tasa de compra sobre lo planificado, que evalúa la medida en que el cliente pudo conseguir todos los productos que pensaba comprar, dio un valor de 0.8971. Esto indica que hay un grupo de clientes que no compraron o consiguieron a totalidad de productos que deseaban.

Con respecto a la rotación de inventarios, el valor del indicador es de 0,83. Para realizar el cálculo, se proyectaron las ventas obtenidas durante la semana de estudio, a 30 días de venta. El indicador muestra el 83% del stock se vende en el mes. El indicador de rotación, es utilizado para el cálculo de los días de stock. Para medir la productividad del inventario, se pueden

Gráfico 1. % de ticket por segmento de facturación

Fuente: elaboración propia

calcular los diferentes días de stock, al dividir la cantidad de días sobre la rotación. En este estudio su valor es de 36 días. Es decir, la empresa, a partir del stock puede abastecer al cliente durante 36 días. El local para contar con una presentación visual acorde debe establecer los días de stock necesarios. En este negocio, los días de stock ideales son 27 días, por tanto, la diferencia puede interpretarse como mayor stock respecto al necesario.

Por último, se consideran los indicadores relacionados con el nivel de servicios. Dentro de los factores de servicios propuestos por la empresa se identifican los siguientes: horas de atención al público, cantidad de empleados, modelo de atención y metros de exhibición. El Cuadro 3 refleja los indicadores que se han determinado para medir la productividad del servicio.

Tabla 3. Indicadores de productividad del nivel de servicio.

INDICADORES	VALOR
Ticket por hora	47,75
Ticket por empleado	58,02
Ticket por día	458,4
Tiempo de permanencia en la caja	1:39
Tiempo de compra	4:51
Vinculación con vendedores de los que compraron	0,1978
Vinculación con clientes que no compraron	0,25

Fuente: elaboración propia

La carga operativa del local, puede medirse a través de la cantidad de operaciones realizadas por hora. Este valor surge de la división del ticket realizado y las horas de atención al público. En el relevamiento

Cuadro 3. Indicadores de productividad del nivel de servicio.

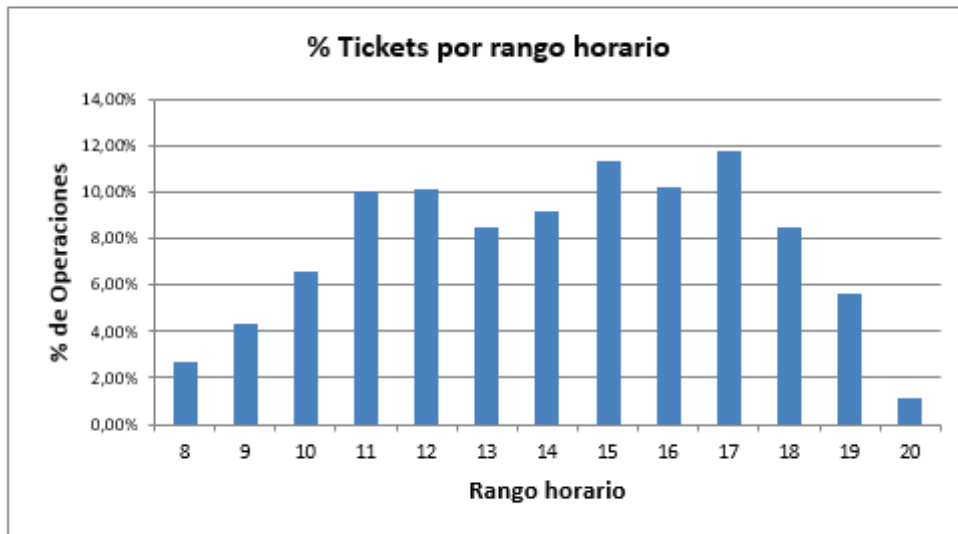
Indicadores	Variable	Definición	Utilidad
Ticket por hora	Cantidad de ticket / Horas de trabajo	Mide la cantidad de tickets realizados, tomando como referencia la carga de trabajo, medida en horas del personal.	Establecer la carga de trabajo en el local, en función a la distribución de los tickets, en un rango horario.
Venta por metro lineal	Facturación / Metros lineales de exhibición	Establece las ventas que realiza la empresa, a partir de los metros lineales de exhibición disponible.	Sirve para comparar la venta lineal entre locales y también, para analizar la venta entre grupos en una misma sucursal. Puede darse que grupos tengan mayor venta por metro que otros.
Venta por hora	Facturación / Horas de servicio	Establece el monto de ventas que tiene cada negocio, en relación con las horas de atención al público.	Este indicador se utiliza para ver la carga de trabajo por día, por semana y por mes. A partir de esto puede programarse horarios y días de recepción de mercadería, días para el otorgamiento de francos, vacaciones etc.
Ticket por empleado	Cantidad de Ticket / Empleados	Cuantifica la cantidad de tickets que realiza el local, en relación a la cantidad de empleados disponibles.	Se utiliza para realizar comparación entre locales de una misma cadena, y medir la carga de trabajo.
Ticket por día	Ticket/ Día del mes o semana	Cuenta la cantidad de tickets que realiza una local según el día de la semana o mes.	Se utiliza para medir la carga de trabajo, establecer horarios de atención, definir francos, disposición del personal etc.
Venta por personal	Facturación / Cantidad de empleados	Considera la venta que realiza el local, en relación a la cantidad de empleados que tiene.	Se utiliza para realizar una comparación entre locales de una misma cadena, y medir la carga de trabajo.
Tiempo de permanencia en la caja	(Horario de salida de la caja- Horario de ingreso a la caja)	Computa el tiempo que espera de un cliente en la línea de caja, hasta que finaliza la operación.	Se utiliza para diseñar acciones o formular políticas tendientes a disminuir el tiempo de espera del cliente: agregar nuevas cajas, abrir cajas disponibles.
Tiempo de compra	(Horario de ingreso a la caja - Horario de ingreso al negocio)/ticket	Computa el tiempo que tarda un cliente en realizar la compra en el local.	La permanencia del cliente evaluar el <i>lay out</i> del negocio, analizando el recorrido del cliente.
Vinculación con los compradores	Cientes atendidos que compraron/ Cantidad de Ticket	Mide la cantidad de clientes que fueron atendidos por un repositor, vendedor durante la estadía en el local.	Sirve para diseñar políticas y acciones de capacitación para el personal de atención al cliente. El establecimiento de argumentos de venta etc.
Vinculación con los no compradores.	Personas atendidas que no compraron/ Personas que no compraron	A partir de los clientes que no realizaron la compra, se establece la cantidad de esos clientes que fueron atendidos.	Sirve para diseñar políticas y acciones de capacitación para el personal de atención al cliente.

Fuente: elaboración propia

realizado, la sucursal realizó 47,75 tickets promedio por hora y por día. Cuando este se evalúa por franja horaria (Figura 2), durante la primera mañana, la cantidad de tickets es 21, 6 por hora, llegando al medio-

día la cantidad de tickets es 46,6 y durante la tarde, el número crece a 52,27 por hora. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de tickets realizados sobre el total, por franja horaria.

Gráfico 2. Porcentaje de tickets por hora.



Fuente: elaboración propia

En formatos minoristas, el salón de venta se considera relevante. Cada metro de exhibición debe contribuir a la facturación del negocio. La organización debe analizar en qué medida, el espacio destinado a la exhibición de la mercadería, suma facturación o contribución marginal. El valor obtenido durante el análisis debe ser utilizado como indicador para comparar con otra sucursal del negocio. En un análisis más profundo, se podría definir un indicador de venta por metro lineal de exhibición para familias, grupos, líneas o marcas, de forma tal, que permita optimizar el espacio, destinando mayor a menor exhibición a productos que tengan una mejor performance. Sin embargo, en organizaciones y sectores dinámicos la exhibición no es estática, lo que ocasionaría una dificultad para esta-

blecer un indicador tan específico.

Venta por hora. En formatos de servicio, el horario de atención es una variable importante para el cliente. Este indicador, sirve para sacar la media de venta por hora del negocio y ofrecería un mayor valor agregado si se pudiese desagregar por rango horario. Esta particularidad, permitiría planificar el trabajo del personal, establecer horarios de ingreso, la coordinación con la logística interna, la entrega de proveedores, entre otras. El gráfico 3 muestra el porcentaje de facturación realizada sobre el total, por franja horaria.

Por otra parte, el gráfico 4 muestra la comparación entre los tickets y el monto de facturación por hora. Como puede

apreciarse, existe una relación pareja, lo que indica que el ticket promedio durante la franja horaria se mantiene.

Una problemática asociada a medir los tickets facturados por cada empleado es que la cantidad de ticket realizado por empleados, depende del monto del ticket. Un cajero puede haber cobrado un artículo, que representa un ticket, y otro cajero cobrado 50 artículos, que también representa un ticket. Por ello una medida alternativa para medir la carga laboral de la sucursal, es a través del promedio de operaciones realizadas por la empresa por día (Gráfico 5). En el estudio de caso, la carga operativa de cada empleado no es igual durante toda la semana. Hay días en que la cantidad de operaciones es menor y otra donde el volumen de trabajo aumenta. Aquí también puede utilizarse este indicador para la gestión del personal, establecer los francos, pero también para diseñar acciones comerciales que sirvan para equilibrar las ventas, planificar la entrega etc. El siguiente gráfico muestra la participación de la cantidad de tickets por día.

Respecto a las ventas por personal, este indicador sirve para evaluar en qué medida el personal contribuye a generar un valor agregado a través de la facturación. En empresas de servicios, el costo laboral suele tener una participación relevante dentro de los costos totales del negocio, es por ellos, que debe buscarse su optimización.

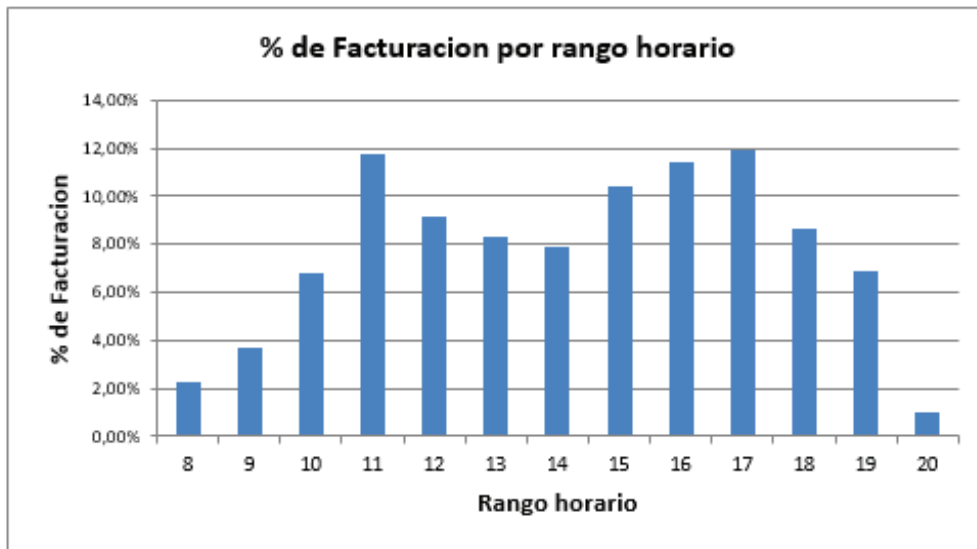
El tiempo de permanencia en el local, en formatos de negocios que se basan en la venta por impulso, ayuda a mejorar la venta. Por supuesto, en la medida que la permanencia sea deseada y no forzada. Asimismo, el tiempo de permanencia en

la caja es un indicador que se utiliza para evaluar el tiempo medio de espera de los clientes antes de su salida del negocio. La facturación y cobranza es una actividad que no le ofrece un valor a agregado al cliente, por lo tanto, la empresa puede establecer políticas de administración de cajas (apertura, prioridades etc.) de forma tal que minimice el tiempo de espera del cliente. En el estudio el tiempo promedio de permanencia (4,51 minutos) es superior al tiempo promedio en caja (1,39 minutos), siendo esto una situación favorable en términos de productividad comercial.

Vinculación con los compradores. En formato de autoservicio, la vinculación dentro del salón entre un cliente y un empleado del negocio suele ser bajo. Sin embargo, hay que tener presente que depende el formato minorista, la cantidad de artículos varía y el cliente puede requerir asistencia para encontrar un artículo a personal del negocio. En este punto juega un papel fundamental la estrategia de *merchandising* de la empresa, dado que, si un cliente no encuentra el producto que fue a buscar y no tiene la oportunidad de tomar contacto con un cliente, la venta puede perderse. El indicador de vinculación fue 0,19.

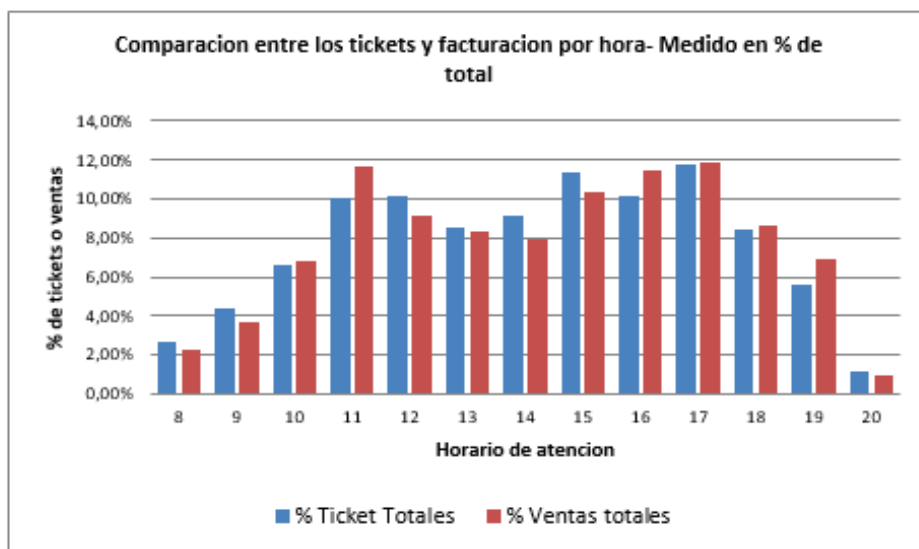
Vinculación con los no compradores. En el relevamiento realizado, el indicador de vinculación con los clientes que no compraron fue menor a 0,25, es decir, hubo una porción de cliente que no compraron y no tuvieron contacto con vendedores. Un cliente que sale del negocio sin ser atendido por un cliente, puede ser un claro ejemplo de pérdida de venta.

Gráfico 3. Porcentaje de facturación por rango horario.

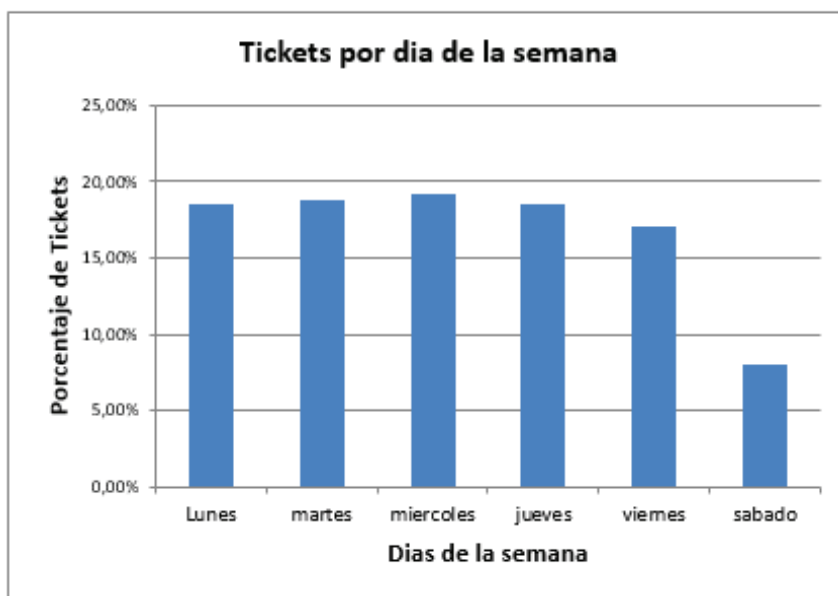


Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Comparación entre los tickets y facturación realizada por hora



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Cantidad de tickets por día

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIÓN

La productividad mide la eficiencia de los recursos de la organización, vinculándolo con los resultados obtenidos. En un formato de *retail*, la organización desarrolla un conjunto de actividades, de forma tal, que el cliente adquiera los productos que pone a su disposición. Dentro de las tareas comerciales podemos destacar la reposición de mercadería, la cobranza, el control de inventario, el ajuste de los mínimos de exhibición, atención al público, etc. Para el ejercicio de su tarea, la organización cuenta con un conjunto de recurso tales como: metros de exhibición, horas de trabajo, máquinas registradoras, sistemas de información, stock de mercadería etc. Los resultados obtenidos a partir del caso ponen en relieve la importancia de variables como los tickets, ventas, contribución marginal, clientes atendidos, entre otros.

La evaluación de productividad de un formato minorista puede realizarse tomando como referencia diferentes variables. La definición de los indicadores depende de la cultura organización, de la estrategia del negocio y las políticas implementadas para alcanzar los objetivos. Cada organización deberá definir qué indicadores necesita para monitorear su desempeño. Es importante que esta definición sea sustentable en el tiempo, ya que un indicador por sí mismo no reporta utilidad, se lo deberá comparar con otros a fin de analizar su evolución a partir de acciones concretas realizadas por la empresa. La lectura de los indicadores se deberá realizar tratando de evaluar todas las perspectivas posibles. Por ejemplo, la apertura de nuevas cajas, para agilizar el proceso de *check out*, puede disminuir la cantidad de operaciones realizadas por un cajero. Con respecto a la facturación, debe realizarse una

estimación de las ventas a valor constante (en países con inflación es determinante) para la correcta comparación. Respecto a los aspectos vinculados al personal, las jornadas completas y medias jornadas y la variación salarial en negocios que no cumplen las leyes laborales, puede inducir a contradicción en la comparación de estos índices. Los estudios de productividad entre locales de una misma cadena sirven para medir el desempeño, ajustar estructuras de personal, procedimientos, desarrollar programas de capacitación etc. Si bien la información permite realizar comparaciones entre locales, es necesario tener algunos aspectos en cuenta: la característica estacional del mercado, los precios no reflejan necesariamente la calidad del servicio, la comparación entre negocios con diferentes tamaños, surtidos etc.

Este artículo pone en relevancia la necesidad de contar con diferentes fuentes de información para obtener indicadores integrales que den cuenta del desempeño de la actividad comercial de la empresa. Los resultados obtenidos reflejan que la información no debe surgir solamente de los sistemas propios y que sirve analizar variables estrategias y diseñar acciones para su mejora. Fuentes primarias como la observación, encuestas y la incorporación de nueva tecnología como cámaras y sensores, servirán para relevar datos y efectuar comparaciones. La tecnología puede darnos un aporte muy importante con el uso del *big data*, desarrollando *retail intelligence*. Dicha herramienta resulta del uso de una combinación de algoritmos capaces de analizar grandes volúmenes de datos (*big data*) y a través del uso de herramientas tecnológicas, con el objeto de integrar en tiempo real y de forma interactiva información relevante para la toma de decisio-

nes que sirven al funcionamiento del local y su interacción con los clientes. De esta manera podrán medirse los clientes que circulan por el negocio por minuto y franja horaria, actos de compra según el sector del negocio, mapas de calor para medir la circulación del cliente, la productividad de cada uno de los niveles de góndola (ojos, manos y pies), de las zonas calientes de los negocios, la optimización del espacio según ventas, contribución marginal y espacios asignado entre otras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Añón Higón, D., Bozkurt, O., Clegg, G., Grugulis, I., Salis, S., Vasilakos, N. y Williams, A.M. (2010) The Determinants of Retail Productivity: A Critical Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, pp. 201-217.
- Carro Paz, R., González Gómez, D. (2012). Productividad y Competitividad. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Chivu, C., Antoce, A.O. (2014). A review of the conversion rate in monitoring the marketing performance of retail wine shops. *Horticulture*. LVIII.
- Correa Espinal, A., Gutiérrez Roa, F. (2017). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017), pp.190-195.
- Diz Comesaña, E., Rodríguez López, N. y García Vázquez, J.M. (2007). La mejora de la productividad en las empresas de servicios. *Revista de Ingeniería de Organizaciones*, Dirección y Organización 34, pp. 79-90.

- D Andrea, G, Ring, L, Tigert, D. Retail Management. (2004). Claves de la estrategia y la gestión minorista. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Dubelaar, C, Bhargava, M, Ferrarin, M. (2002). Measuring retail productivity What really matters? *Journal of Business Research* 55, pp. 417– 426.
- Evans, J.R, Lindsay, W.M. (2009). Administración y control de calidad. México: Cengage Learning.
- Gerasimos, M, Yannis, T. (2006). Measuring Performance in the Retail Industry. Conference Paper, pp.129-140.
- Kerin, R, Hartley, S, Rudelius, W. (2014). Marketing. México: Mc Graw Hill.
- Maroto Sanchez, A. (2013). La relación entre servicios y productividad: Un tema a impulsar en el ámbito regional y territorial. *Revista Investigaciones Regionales*. 27, pp. 157-183.
- Peterson E T. (2006). The Big Book of Key Performance Indicators.
- Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad. Organización Internacional del Trabajo. Suiza
- Reynolds, J, Howard, E, Dragun, D, Rosewell, B. y Ormerod, P. (2005). Assessing the Productivity of the UK Retail Sector. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 15, 237-280
- Rodríguez J F y Gomez Bravo L. (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos.
- Sarantopoulos P, Kioses, L Doukidis, G. (2013). Productivity and Efficiency in Grocery Retail. The institute of retail customer godos
- Serapio, R y Paredes, F. (2016). Tus clientes definirán los mejores KPI. *Revista Claves del Retail*. pp. 38-39.
- Strauss, A., Corbin, J., eds. (1997). Grounded theory in practice. Thousand Oaks: Sage.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003) *Handbook of Mixed Methods in social and behavioural research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (1989) Case Study Research: design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA: Sage.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n1a03>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



