

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN
MARCHA DE UN SUPERMERCADO UNIMARC EN
LA COMUNA DE PUTAENDO.**

Víctor Antonio Cortez Cortez
INGENIERÍA COMERCIAL
Junio 2024

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN
MARCHA DE UN SUPERMERCADO UNIMARC EN
LA COMUNA DE PUTAENDO.**

Tesis presentada por
Víctor Antonio Cortez Cortez
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Dr. Luis Manuel Cerda Suarez**
Junio 2024

TITULO DE TESIS:

“Plan de Negocio para la puesta en marcha de un Supermercado Unimarc en la comuna de Putaendo.”

AUTOR:

Víctor Antonio Cortez Cortez

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Luis Manuel Cerda Suarez

Director de Tesis

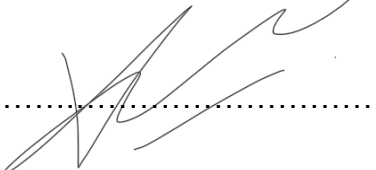
Dr. Juan Francisco Tapia Gertosio

Correferente

Valparaíso, Junio 2024

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Victor Antonio Cortez Cortez

Firma: 

Fecha: 22/06/2024

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi familia, el pilar fundamental en mi travesía académica. En especial, a mi abuela y madre, María Henríquez, cuyo incansable esfuerzo desde mi infancia ha hecho posible este logro. Ser el primer miembro en obtener un título profesional en la familia Cortez Henríquez llena de orgullo nuestros corazones.

Agradezco a mis profesores por ser faros de sabiduría y brindarme las herramientas para nutrir mi sed de aprendizaje. Su guía ha sido invaluable en mi formación académica.

Mi reconocimiento también va a mis amigos, quienes han sido compañeros leales en este viaje. Agradezco por las risas compartidas, desafíos superados y el vínculo indestructible que formamos.

DEDICATORIA

Dedico este logro con profundo amor y gratitud a mi Abuela, quien más que una Abuela para mí, es una Madre ejemplar. Su incansable dedicación y amor han sido la fuerza impulsora detrás de cada paso en mi viaje académico. Este título es también su triunfo, un reflejo de la inspiración y valores que me ha transmitido a lo largo de los años. ¡Gracias por ser mi guía, mi apoyo incondicional y mi fuente inagotable de amor y sabiduría! Este logro lleva tu esencia y ejemplo, y lo dedico con todo mi corazón a la mujer excepcional que eres.

RESUMEN EJECUTIVO

Este Proyecto de Memoria de Título tiene como objetivo general la elaboración de un plan de negocios para establecer exitosamente una sucursal del supermercado Unimarc en la comuna de Putaendo, ubicada en la provincia de San Felipe, en la V región de Valparaíso. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo del entorno y la situación de la empresa Unimarc, respaldado por encuestas a los habitantes locales para entender sus preferencias y necesidades. Putaendo destaca por la carencia de grandes empresas comercializadoras, y a pesar de la presencia de minimarkets, autoservicios y un supermercado de menor magnitud, estas opciones no satisfacen plenamente las exigencias y preferencias de los consumidores, especialmente en la oferta de insumos para el hogar. En este contexto, Unimarc representa una oportunidad estratégica para transformar el panorama comercial, ofreciendo un acceso facilitado a una amplia variedad de productos y marcas.

Este Plan de Negocio se enfoca en la implementación y evaluación de la factibilidad y viabilidad del proyecto mediante el análisis detallado de planes específicos, incluyendo el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de puesta en marcha - diseño organizacional y el plan económico - financiero. A partir de lo anterior se realizó un análisis de diversos escenarios que respalda la rentabilidad y viabilidad del proyecto, destacando un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) alentadora en un periodo de tres años. Sin embargo, la factibilidad está condicionada a la obtención de permisos legales de la municipalidad y otras entidades, las cuales imponen restricciones a las grandes cadenas de supermercados que buscan establecerse en la comuna.

Palabras Claves: Unimarc, Putaendo, Plan de Negocios, Análisis del Entorno, Oportunidad Estratégica, Factibilidad y Viabilidad del Proyecto.

ABSTRACT

This Title Memory Project aims to develop a business plan to successfully establish a branch of the Unimarc supermarket in the municipality of Putaendo, located in the San Felipe province, in the Valparaíso V region. A comprehensive analysis of the environment and the situation of the Unimarc company was carried out, supported by surveys of local residents to understand their preferences and needs. Putaendo stands out for the lack of large trading companies, and despite the presence of minimarkets, self-service stores, and a smaller-scale supermarket, these options do not fully meet the demands and preferences of consumers, especially in the supply of household goods. In this context, Unimarc represents a strategic opportunity to transform the commercial landscape, offering facilitated access to a wide variety of products and brands.

This Business Plan focuses on the implementation and evaluation of the feasibility and viability of the project through the detailed analysis of specific plans, including the marketing plan, the operations plan, the start-up plan - organizational design, and the economic-financial plan. Based on the above, an analysis of various scenarios was conducted, supporting the profitability and viability of the project, highlighting a positive Net Present Value (NPV) and an encouraging Internal Rate of Return (IRR) over a period of three years. However, feasibility is conditioned on obtaining legal permits from the municipality and other entities, which impose restrictions on large supermarket chains seeking to establish themselves in the municipality.

Keywords: Unimarc, Putaendo, Business Plan, Environmental Analysis, Strategic Opportunity, Project Feasibility and Viability.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	6
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1 Finalidad del Trabajo	12
1.2 Antecedentes	13
1.2.1 Breve Explicación del Negocio	13
1.2.2 Necesidades del Mercado en Putaendo	13
1.2.3 Contexto de supermercados en Chile	14
1.3 Objetivos y Alcances del trabajo	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.3.3 Alcances	16
1.4 Estructura del Documento	18
CAPÍTULO II: ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	21
2.1 Introducción	21
2.2 Análisis del entorno y situación de la empresa	22
2.2.1 Análisis PESTEL	22
2.2.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter	28
2.2.3 Análisis de Cadena de Valor	30
2.2.3 La propuesta de valor de Unimarc	32
2.3 Diagnóstico de la situación FODA - CAME	33
2.3.1 Fortalezas - Oportunidades	33
2.3.2 Debilidades - Amenazas	34
2.3.3 Corregir - Afrontar	36
2.3.4 Mantener - Explorar	36
2.4 Plan estratégico: objetivos y líneas	38
2.4.1 Misión, visión, valores, políticas y objetivos.	38
2.4.2 Líneas y planes estratégicos / de acción	41
2.5 Consideraciones finales del capítulo II	43
CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING	44
3.1 Introducción	44
3.2 Objetivos, estrategias y acciones de marketing	45
3.2.1 Objetivos de marketing y comerciales	45
3.2.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento	46
3.2.3 Estrategias funcionales / acciones de marketing-mix	50
3.2.4 Cronograma de actuaciones comerciales	54
3.2.5 Presupuesto de marketing	54
3.2.6 Ratios comerciales / control de gestión comercial	56
3.3 Consideraciones finales del capítulo III	58

CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES	59
4.1 Introducción	59
4.2 Objetivos, estrategias y acciones operacionales	60
4.2.1 Objetivos del plan de operaciones y logística	60
4.2.2 Mapa general de procesos	61
4.2.3 Procesos de aprovisionamiento y venta-postventa	64
4.2.4 Plan de inversiones, tamaño y localización del proyecto	68
4.2.5 Cronograma de acciones operacionales	71
4.2.6 Costos operacionales y ratios de control de gestión	71
4.3 Consideraciones finales del capítulo IV	75
CAPÍTULO V: PLAN ORGANIZACIONAL / RECURSOS HUMANOS	76
5.1 Introducción	76
5.2 Plan de puesta en marcha y diseño organizacional	77
5.2.1 Trámites de constitución: estudio jurídico-fiscal	77
5.2.2 Trámites de funcionamiento-ampliación	78
5.2.3 Procesos básicos, análisis y descripción de puestos	81
5.2.4 Organigrama e imagen corporativa	87
5.2.5 Plan de compensaciones-retribución y desempeño	89
5.2.6 Procesos de selección y desarrollo de personas	91
5.3 Consideraciones finales del capítulo V	92
CAPÍTULO VI: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	93
6.1 Introducción	93
6.2 Estudio económico y plan financiero	94
6.2.1 Horizonte de evaluación y escenarios previstos	94
6.2.2 Presupuesto de inversiones y fuentes de financiación	99
6.2.3 Viabilidad económica y análisis de escenarios: VAN, TIR, equilibrio	99
6.2.4 Ratios económico-financieros de interés	101
6.3 Consideraciones finales del capítulo VI	104
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	105
7.1 Introducción	105
7.2 Síntesis de conclusiones	106
7.2.1 Factibilidad y viabilidad del plan de negocio	107
7.2.2 Limitaciones, amenazas y alternativas	108
7.2.3 Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA	112
WEBGRAFÍA	115
REFERENCIAS	117
ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Tabla de Presupuesto de Marketing _____	55
Tabla N°2: Valor de Arriendo de Terreno proporcional al mercado _____	69
Tabla N°3: Tabla de Gastos Directos en porcentajes derivados de las Ventas Netas. _____	71
Tabla N°4: Tabla de Gastos Indirectos en porcentajes derivados de las Ventas Netas. _____	72
Tabla N°5: Tabla de Ventas por metro Cuadrado. _____	72
Tabla N°6: Tabla de Margen de Beneficio de Flujo estimado. _____	73
Tabla N°7: Tabla de Ticket Promedio de Compra Anual. _____	73
Tabla N°8: Tabla de Datos Jurídicos de SMU _____	77
Tabla N°9: Tabla de los 12 mayores accionistas de SMU S.A. _____	78
Tabla N°10: Proyección de Ventas Año 1. _____	94
Tabla N°11: Proyección de Ventas Año 2. _____	95
Tabla N°12: Proyección de Ventas Año 3. _____	95
Tabla N°13: Flujo de Caja Pesimista. _____	96
Tabla N°14: Flujo de Caja Estimado. _____	97
Tabla N°15: Flujo de Caja Optimista. _____	97
Tabla N°16: Gastos Directos. _____	98
Tabla N°17: Gastos Indirectos. _____	98
Tabla N°18: Escenario Pesimista Análisis de Viabilidad. _____	99
Tabla N°19: Escenario Estimado Análisis de Viabilidad. _____	100
Tabla N°20: Escenario Optimista Análisis de Viabilidad. _____	100
Tabla N°21: Análisis de ROI. _____	102
Tabla N°22: Análisis de Margen de Utilidad. _____	102
Tabla N°23: Análisis de ROE. _____	103
Tabla N°24: Análisis EBIT. _____	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Boletín estadístico: índice de precios al consumidor septiembre 2023. _____	23
Gráfico N°2: Boletín estadístico: índice de precios al consumidor septiembre 2023. _____	24
Gráfico N°3: Gráfico percepción del cliente sobre medios de comunicación _____	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFÍAS

Ilustración N°1: Mapa Céntrico de la Comuna de Putaendo, Valparaíso, Chile. _____	17
Ilustración N°2: Diagrama de Estructura de Metodología Utilizada _____	20
Ilustración N°3: Ponderaciones de Perfil estratégico Pestel. _____	28
Ilustración N°4: Matriz de ponderaciones de 5 Fuerzas de Porter. _____	30
Ilustración N°5: Diagrama de Análisis de Cadena de Valor _____	31
Ilustración N°6: Canvas del Modelo de Negocio de supermercado Unimarc _____	32
Ilustración N°7: Matriz de FODA _____	35
Ilustración N°8: Matriz de CAME _____	37
Ilustración N°9: Modelo Sostenibilidad de SMU _____	41
Ilustración N°10: Mapa de Procesos General de Unimarc _____	61
Ilustración N°11: Flujograma del Proceso de Compra del Cliente _____	62
Ilustración N°12: Flujograma de Reposición de Sala _____	63
Ilustración N°13: Sector de Frutas y Verdulería. _____	66
Ilustración N°14: Sector de Carnicería. _____	66
Ilustración N°15: Sector de Cecinas y Quesos. _____	67
Ilustración N°16: Pasillo de Productos de Aseo Personal. _____	67
Ilustración N°17: Mapa de Localización _____	70
Ilustración N°18: Estructura de Gobierno Corporativo de SMU. _____	87
Ilustración N°19: Organigrama de Sucursal del Supermercado Unimarc. _____	88
Ilustración N°20: Imagen Corporativa de Unimarc. _____	88
Ilustración N°21: Punto equilibrio de Viabilidad. _____	101

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Finalidad del Trabajo

La finalidad de este trabajo es abordar la elaboración de un plan de negocios para la apertura de una sucursal del supermercado Unimarc en la comuna de Putaendo. Dado que la comuna carece de un supermercado de gran magnitud, la población se ha visto obligada a desplazarse a otras localidades para satisfacer sus necesidades de compras y abastecimiento. Ante esta situación, es interesante considerar la oportunidad de negocio que se presenta en la comuna al no contar con una empresa que podría facilitar el acceso a una amplia variedad de productos.

La implementación exitosa de una sucursal de Unimarc sería beneficiosa para la sociedad, dado que la economía del país está experimentando un constante aumento de los precios, lo que motiva a las personas a ahorrar más. Unimarc, sería conveniente para los clientes de la comuna dado que se centran en disponer para los clientes promociones y ofertas de productos, además al ubicarse dentro de la comuna reduciría los gastos de desplazamiento y ofrecería a los habitantes un aumento en las oportunidades de empleo, ya que se generarían numerosos puestos de trabajo para garantizar el correcto funcionamiento del supermercado.

El documento estará compuesto por resultados estadísticos y análisis previos sobre la viabilidad de una empresa o proyecto empresarial. Esto proporcionará una idea más clara y precisa de cómo comenzar, desarrollar, operar y administrar de manera exitosa la empresa, con el fin de lograr un crecimiento beneficioso a largo plazo. Existen diversas estrategias para formular un Plan de Negocios, una de las cuales es el Modelo Canvas, que tiene como objetivo "diseñar un prototipo dinámico de negocio donde se pueda adaptar y rediseñar de manera funcional, con una visión integral, los aspectos determinantes del negocio y cómo se interrelacionan entre sí" (IMF Smart Education, 2020).

1.2 Antecedentes

1.2.1 Breve Explicación del Negocio

La cadena de supermercados Unimarc es propiedad de Álvaro Saieh, Juan Rendic y Enrique Bravo a través del grupo chileno Sociedad Supermercados SMU desde el año 2008, cuenta con una cantidad de 291 locales que operan con la marca Unimarc a lo largo del territorio chileno. (CMF, 2017). Unimarc se centra en la comercialización y ofrecimiento de productos de calidad en una amplia gama de categorías y se preocupa por ser una empresa cercana a los clientes pues busca entregarles soluciones, productos y servicios adecuados para cada ocasión de compra.

Una empresa comercializadora de productos denominada supermercado es una entidad que tiene como finalidad acercar a los consumidores diversos tipos de productos y marcas ofreciendo un catálogo de productos extenso que va desde alimentos, artículos de higiene, ropa, perfumería hasta limpieza. Un supermercado además al entrar en funcionamiento puede afectar directamente a la economía de la zona en donde se ubicará ya que potenciará la oferta laboral creando nuevos puestos de trabajo. Un supermercado puede llegar a ofrecer una gran cantidad de empleos “en México el grupo comercial Chedraui creó 240 empleos con la construcción de un supermercado en el Poblado San Lorenzo Chamilpa.” (América Retail, 2022).

1.2.2 Necesidades del Mercado en Putaendo

La comuna de Putaendo es una ciudad que actualmente cuenta con empresas comercializadoras de productos de primera necesidad, como un autoservicio, minimarkets y un supermercado de menor magnitud (Anexo 29). Sin embargo, estas opciones no han logrado establecer una presencia tan influyente y recurrente entre los residentes de Putaendo y sus zonas periféricas. La preferencia de los consumidores de la región se inclina hacia la compra en supermercados que ofrezcan una amplia gama de insumos para satisfacer las necesidades del hogar. En este contexto, surge la necesidad de contar con un supermercado de mayor magnitud como Unimarc, que podría transformar el panorama comercial del área y facilitar el acceso a una amplia variedad de productos y marcas para los clientes.

La importancia de llevar a cabo estudios de análisis estratégicos y viabilidad radica en diversos factores, estos análisis permitirán evaluar si la apertura de la sucursal de Unimarc en Putaendo es una inversión empresarial viable y estratégica. Dado que, al analizar detenidamente el mercado local, la demanda de productos y preferencias por parte de los consumidores se podrá determinar si la oportunidad de negocio podría ser exitosa. Otro factor que considerar es que los estudios aportarán a identificar riesgos potenciales y los obstáculos que surgirán

posiblemente durante el proceso de establecimiento y operación de la sucursal. Para ello es de clave importancia realizar un análisis PESTEL que considere diversos factores como políticos, económicos, culturales, entre otros. Lo que permitirá una mejor perspectiva del entorno para estar conscientes de que afectaría la implementación del proyecto y desarrollar estrategias para afrontar tales dificultades.

Además, el análisis financiero detallado que forma parte de los estudios permitirá proyectar los costos de inversión, los gastos operativos y los ingresos esperados. Esta información es fundamental para determinar si el proyecto es financieramente sólido y si tiene el potencial de ser rentable.

Por último, en un entorno comercial en constante evolución, donde los consumidores buscan opciones más económicas y baratas debido a la creciente alza de precios, es crucial que las empresas se adapten y ofrezcan atractivas alternativas. La llegada de nuevas cadenas de supermercados como "Ahorra Supermarket que abrirá su primera sucursal en Chile visualizando la situación actual del mercado asegurando que a diferencia de otras cadenas de supermercados al por mayor tendrán un 25% a 30% de precios más económicos." (La Tercera, 2023), resalta la necesidad de que Unimarc demuestre su competitividad y atractivo para los consumidores de Putaendo. Los estudios proporcionarán las bases para demostrar que Unimarc puede ofrecer oportunidades de productos económicos, promociones y ofertas, que serán atractivas a los ojos de los consumidores de la comuna de Putaendo.

1.2.3 Contexto de supermercados en Chile

Las empresas de grandes cadenas de supermercados en Chile están conformadas por empresas como Walmart, Tottus, Unimarc y Cencosud. En el año 2021 lograron concentrar el 33,8% del valor total de las operaciones a nivel minorista. esta cifra se disparó a 52,3% en el cierre del 2022 según los datos y cifras rescatadas del servicio agrícola exterior de EE. UU. (Diario Financiero, 2023).

En la actualidad la mayoría de los consumidores que acuden a las grandes cadenas de supermercados han cambiado sus preferencias adquisitivas, los consumidores ya no están optando por consumir marcas premium si no que han apuntado a otro tipos de marcas como las marcas propias de los supermercados ante la constante alza de los precios de las marcas premium post la pandemia los consumidores han empezado a maximizar sus compras eso explica el 43% del auge que se ha visto en el informe de María Paz Román, Country Manager de la división Worldpanel de Kantar. (Chocale, 2023).

1.3 Objetivos y Alcances del trabajo

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la creación y operación de un supermercado Unimarc en la comuna de Putaendo, incluyendo el análisis del entorno económico y la evaluación de la viabilidad y factibilidad del negocio.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Describir la situación del entorno económico y comercial de la comuna de Putaendo.
- ❖ Diseñar un programa de estrategias y acciones en guía de un inicio, desarrollo, operación, administración y financiamiento del supermercado.
- ❖ Evaluar la factibilidad y viabilidad de la propuesta de plan de negocio del supermercado Unimarc.

Los objetivos planteados se lograrán combinando métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para lo que se utilizarán estrategias de entrevistas en profundidad colaborado con expertos en la industria y profesionales relevantes y encuestas a la población de la comuna que ayudarán a la recopilación de información para entender el trasfondo de la situación económica y comercial de la comuna de Putaendo junto a esto se utilizaran herramientas analíticas adecuadas como PESTEL, FODA, CAME, entre otras para entender la preferencias de los consumidores locales y diseñar y conjunto de acciones que servirán de guía para la implementación y gestión del supermercado. Y por último se realizarán análisis financieros de costos de inversión, demanda actual y proyectada, marco legal y político que podrían afectar al supermercado incluyendo permisos y regulaciones municipales, para garantizar una evaluación integral y bien fundamentada de la viabilidad del plan de negocio.

1.3.3 Alcances

Alcance temporal

El estudio de viabilidad y factibilidad del plan de negocios estará regido por un periodo temporal de 3 años a partir del 2024 terminando el 2027. El pronóstico de 3 años se considera más adecuado puesto que permitirá una mayor estabilidad a corto plazo, y una mayor maduración del negocio, ya que se espera que el negocio en 3 años pueda alcanzar su pleno potencial y la inversión de capital.

Alcance temático

El presente Plan de Negocios está dirigido a residentes de la comuna de Putaendo, a emprendedores y empresas que se desempeñan en este sector industrial además de grupos de inversionistas que estén interesados en invertir en un proyecto para la creación de una empresa de productos primarios, además del interés de la ilustre municipalidad de Putaendo de cómo impactaría la presencia de una empresa de esta magnitud en la economía y comercio de la comuna.

Alcance científico

Para el estudio del plan de negocios se utilizarán métodos de análisis y recopilación de datos como encuestas de la aplicación de Google Forms, además se estudiará el territorio de la comuna de Putaendo para poder definir qué lugar dentro de esta será la más adecuada para localizar el supermercado, junto a esto se realizará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa en cuyo podría tener en cuyo caso que sea una oportunidad de negocio y si es viable ejecutarlo o no.

Alcance geográfico

Este estudio está limitado por la geografía de la comuna de Putaendo dado que será el principal actor afectado económica y comercialmente por la creación de la empresa de productos primarios (supermercado). Además, cabe mencionar que se habilitarán puestos de trabajo lo que generaría que la oferta laboral de la comuna se fortaleciera disminuyendo el índice de desempleo, junto con fomentar el comercio local y la experiencia de los clientes puesto que serán los principales beneficiados al tener más accesibles productos primarios.

La comuna de Putaendo cuenta con una superficie de 1474 km², y tiene una población según el último censo del 2017 de 16.754 habitantes (INE, 2017) y se proyecta un crecimiento de la población a 17.945 habitantes con una variación del 7,1% al 2023. (BCN, 2023)

Se encuentra ubicada a 13.6 km al norte de la provincia de San Felipe, a 144 km de Valparaíso y a 104 km de Santiago. (La municipalidad de Putaendo, 2023)

La geografía de la comuna está marcada por límites que la separan del resto de comunas de la región de Valparaíso y Argentina. (La municipalidad de Putaendo, 2023)

Limita al noreste con la República Argentina, al sur con la comuna de San Felipe, al sureste con las comunas de Santa María, Panquehue y San Esteban y al oeste con las comunas de Cabildo y Catemu. (La municipalidad de Putaendo, 2023)

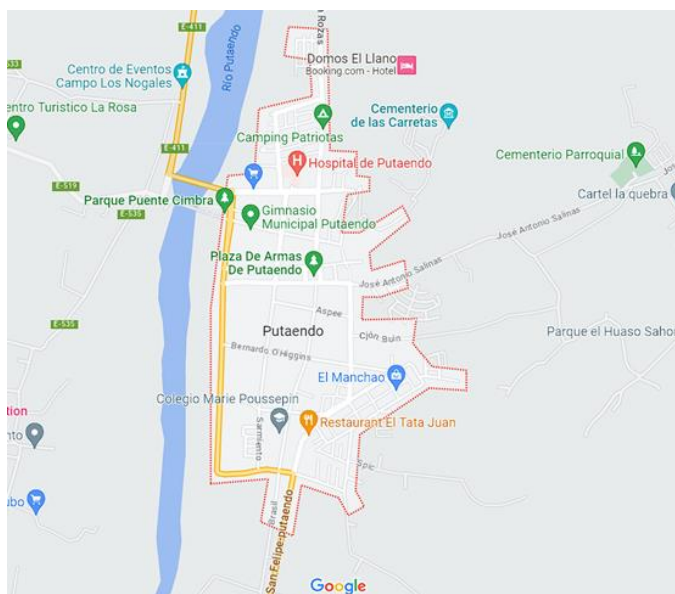


Ilustración N°1: Mapa Céntrico de la Comuna de Putaendo, Valparaíso, Chile.

Fuente: Google Maps, 2023

1.4 Estructura del Documento

La metodología que guiará este estudio se basará en una diversidad de técnicas y estrategias analíticas, que se separarán en capítulos abordando en cada uno de ellos una guía a seguir en cada aspecto relevante de las áreas marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

En el segundo capítulo se centrará en el análisis y diagnóstico de la situación, incluyendo los aspectos económicos, comerciales y demográficos en la comuna de Putaendo. Se utilizarán diversas técnicas de recopilación de datos como investigaciones de mercado utilizando la metodología cuantitativa y cualitativa por medio de técnicas de encuestas y entrevistas en profundidad. Análisis FODA, PESTEL y otros métodos que brindarán una perspectiva más clara del entorno en el que se implementará el supermercado.

Siguiendo con el tercer capítulo se centrará en el plan de estrategias de marketing. Incluirá un análisis de mercado, identificación de competidores, segmentación de clientes, definición de propuesta de valor y estrategias de promoción predeterminadas por la cadena de Unimarc con mejoras y adaptaciones, con el objetivo de comprender cómo posicionar y promocionar la propuesta de negocio de manera efectiva en el mercado de Putaendo.

Tras tener fijado las estrategias de marketing a implementar se abordará en el cuarto capítulo el plan de funcionamiento y las operaciones de la sucursal donde se tocarán los aspectos más relevantes sobre la logística de abastecimiento, gestión de inventarios, infraestructura necesaria, procesos operarios, tamaño y localización con el objetivo de que las operaciones se adecuen a las necesidades y demandas del mercado actual en la comuna de Putaendo.

El quinto capítulo contempla el plan organizacional y recursos humanos donde se abordarán aspectos de la planificación estructural, la descripción de puestos, contratación y capacitación del personal en la finalidad de asegurar que se cuente con un equipo de trabajo adecuado para operar el supermercado de manera eficaz.

A lo que corresponde al plan económico financiero se abordará en el sexto capítulo que se enfocará en las proyecciones financieras. Incluirá un análisis detallado de los costos de inversión, estimación de ingresos, flujo de efectivo, punto de equilibrio y proyecciones a largo plazo con el objetivo de evaluar la viabilidad financiera del plan de negocio de supermercado Unimarc y determinar cuándo se recuperará la inversión en base a un horizonte de 5 años.

Estas técnicas y estrategias se aplicarán de forma coherente y estructurada en todo el transcurso de este documento, con el objetivo primordial de derivar conclusiones pertinentes y sólidamente fundamentadas para evaluar la viabilidad de la propuesta

de negocio. Además, se presenta una alternativa de contingencia ante cualquier cambio o situación que pueda ocurrir en el entorno como ocurrió con el hecho histórico de la pandemia COVID 19 en el año 2020 donde las cadenas de supermercados tuvieron que adaptarse a nuevas políticas sanitarias para poder operar correctamente y ser abiertas al comercio local.

A continuación, se presenta un diagrama que contempla los aspectos más importantes a abordar en el documento.

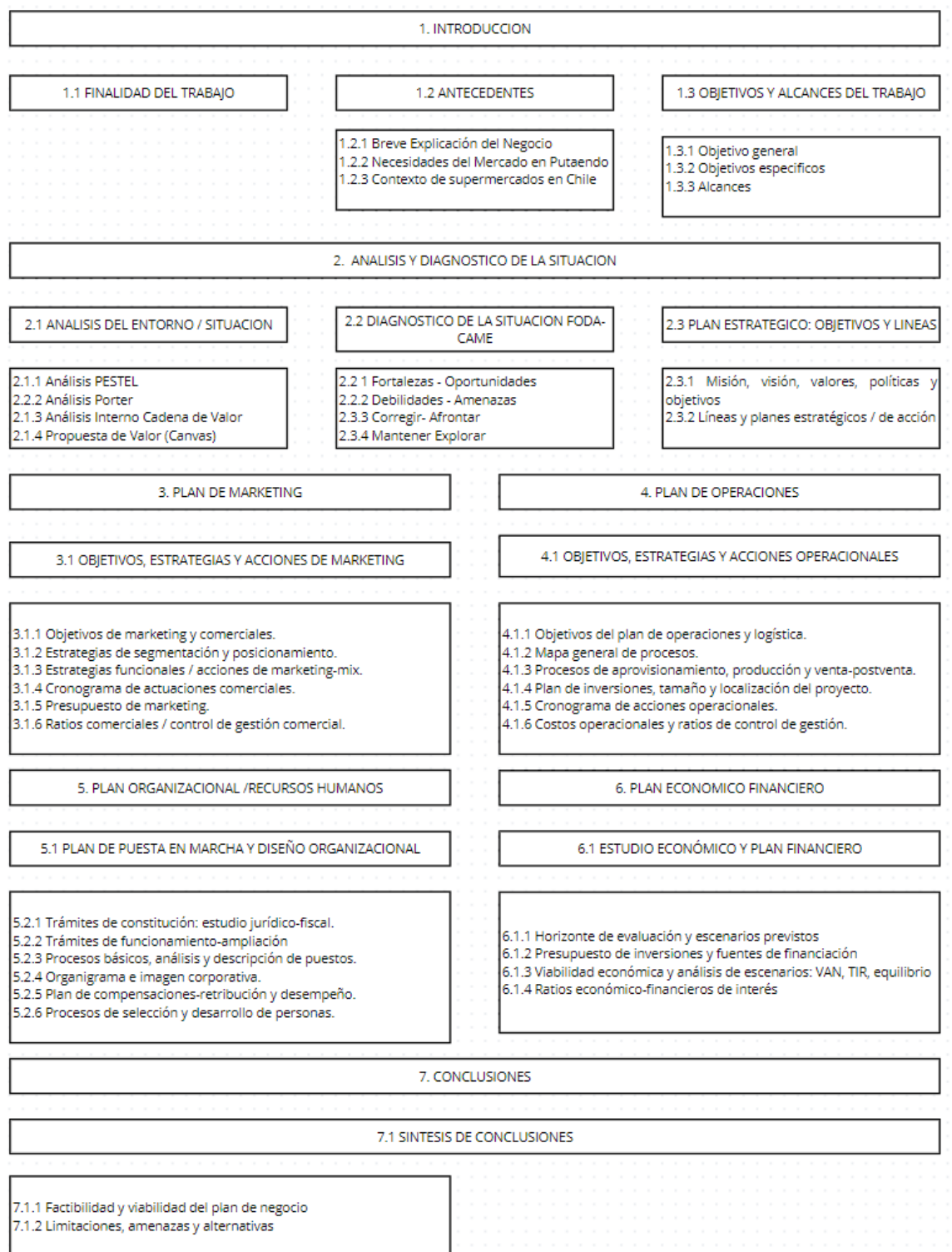


Ilustración N°2: Diagrama de Estructura de Metodología Utilizada

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1 Introducción

En este capítulo se abordarán los temas de análisis del entorno de la empresa “UNIMARC” buscando comprender qué factores son los que influyen directamente en la posibilidad de poder posicionarse en la comuna de Putaendo como el principal distribuidor de una amplia variedad de productos y marcas. Para ello se realizaron análisis de PESTEL que es una herramienta de análisis empresarial a menudo utilizada para exportar el ambiente externo de la empresa e identificar aspectos de diferentes factores políticos, económicos, tecnológicos, ambientales y legales con la finalidad de tener una visión más clara de cómo se comporta el mercado y cómo puede influir en la empresa. Además de forma complementaria para entender cómo se está comportando el mercado de la industria y sus competidores se realizó un análisis de Porter con el fin de medir los aspectos más importantes del poder de negociación tanto de los proveedores como consumidores, junto a esto identificar amenazas de productos o servicios sustitutos y entrada de nuevos competidores junto a los ya existentes en el mercado.

En lo que respecta a análisis interno se utilizó la herramienta cadena de valor para poder comprender las actividades que desarrolla la empresa Unimarc con la finalidad de establecer una relación que existe entre tales actividades y cómo aportan valor al servicio y los productos que Unimarc ofrece a sus clientes. Además, en base al análisis interno realizado se creó una propuesta de valor alternativa con la herramienta Canvas para dar otro enfoque a la empresa siendo que está ya cuenta con una propuesta de valor que actualmente sigue vigente.

Por último, se realizó un diagnóstico con la Herramienta FODA con los estudios realizados con las diferentes herramientas antes mencionadas para poder concluir las fortalezas presentes, las oportunidades que el mercado nos ofrece, las debilidades con las que cuenta la empresa y las amenazas que se encuentran en el entorno.

2.2 Análisis del entorno y situación de la empresa

2.2.1 Análisis PESTEL

Políticos

En el ámbito político en Chile se encuentran regulaciones y programas políticos a los cuales las empresas están afectas como la ley de patente municipal que es un permiso necesario por parte de las municipalidades y el gobierno para poder emprender cualquier actividad comercial que necesita un negocio, esta patente es otorgada semestralmente según lo mencionado en la entrevista en profundidad de la Administradora del Unimarc de la sucursal de Los Andes (Anexo 21). Para obtener dicha patente se necesitan requisitos que varían según el municipio en lo que respecta a la Municipalidad de Putaendo se necesitan la Escritura de constitución de sociedad y publicación en el diario oficial si es persona jurídica, Inicio de Actividades ante el Servicios de Impuestos Internos (SII), Certificado de distribución de capital propio emitido por las municipalidad, Informe de Factibilidad, permiso de edificación y recepción final del inmueble donde se desarrolla el negocio, otorgados por Dirección de Obras de la municipalidad de Putaendo y dado el caso del negocio propuesto de supermercado Unimarc se necesita la autorización de expendio de alimentos perecibles la cuales una resolución emitida por la secretaría regional ministerial (Seremi) de salud de la región de Valparaíso. (BCN, 2018).

Una ley que está tomando bastante impulso debido a la responsabilidad social de las empresas es la ley de inclusión laboral N° 21.015 del reglamento asociado, la cual tiene como finalidad fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad en las empresas (Fundación Con TRABAJO, 2023).

Las empresas en todo Chile están fiscalizadas por el tribunal de la libre competencia (TDLC) el cual vela por la competitividad en igualdad de condiciones con el objetivo de prevenir, corregir y sancionar los atentados a la libre competencia en los mercados. (TDLC, 2023). En el pasado se ha sancionado a varias cadenas de supermercados como Cencosud, SMU, Walmart por malas prácticas al ejecutar acuerdos de colisión de la carne de pollo fresca, aplicando multas significativas. (FNE, 2019).

La fiscalía nacional económica actúa como una agencia chilena que tiene como objetivo defender y promover la libre competencia la cual acoge requerimientos del TDLC para la investigación de posibles casos de malas prácticas en el mercado por lo que esta misma actúa y sanciona con multas significativas a las empresas involucradas en provocar faltas que impidan, entorpezcan o restrinjan la libre competencia de los mercados. (FNE,2023).

La comuna de Putaendo es una comuna patrimonial por lo que cuenta con regulaciones de ordenanza que apoyan a la protección de infraestructuras y zonas culturales, las cuales fomentan la actividad económica de turismo por ende no se puede demoler o construir en dichas zonas. (Decreto Alcaldicio, 2020).

Económicos

Chile tiene un sistema de economía abierta y orientada a la exportación, el país es rico en recursos naturales, especialmente en cobre, ha experimentado un crecimiento económico constante en los últimos años, pero además Chile se ha encontrado en desigualdad de ingresos y la dependencia de las exportaciones de materias primas. Además, la economía chilena se encuentra afectada por las secuelas que produjo la pandemia del COVID 19 que ha llevado a una disminución en la actividad económica y aumento en la tasa de desempleo. (Banco Central, 2021)

En lo que respecta al mes de septiembre 2023 la inflación aumentó. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) anotó una variación mensual de 0,7%, acumulando 3,3% en lo que va del año y un alza a doce meses de 5,1%. (IPC, 2023).

A continuación, se muestra la evolución de los últimos 12 meses de la variación mensual de la Inflación:

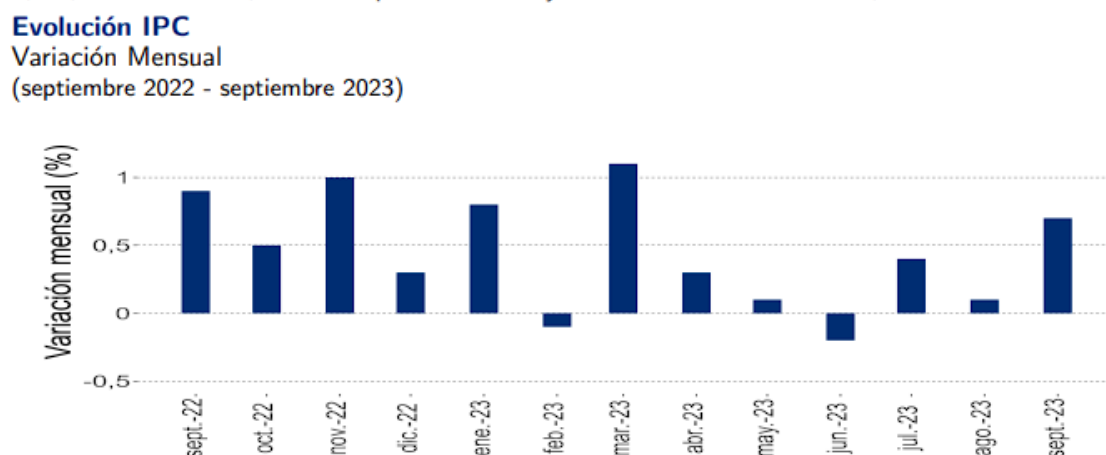


Gráfico N°1: Boletín estadístico: índice de precios al consumidor septiembre 2023.

Fuente: INE, 2023

Según las categorías de los productos la papa presentó un aumento considerable de 37,7%, el pan consignó un crecimiento de 1,6%, la gasolina anotó un incremento

mensual de 3,1%, el tomate reportó un descenso mensual de 10,1%, paquete turístico registró un alza mensual de 7,4% y por último a lo que respecta a la bebida gaseosa registró una disminución mensual de 3,6%. (IPC, 2023).

Evolución productos

Variación mensual (septiembre 2022 - septiembre 2023)

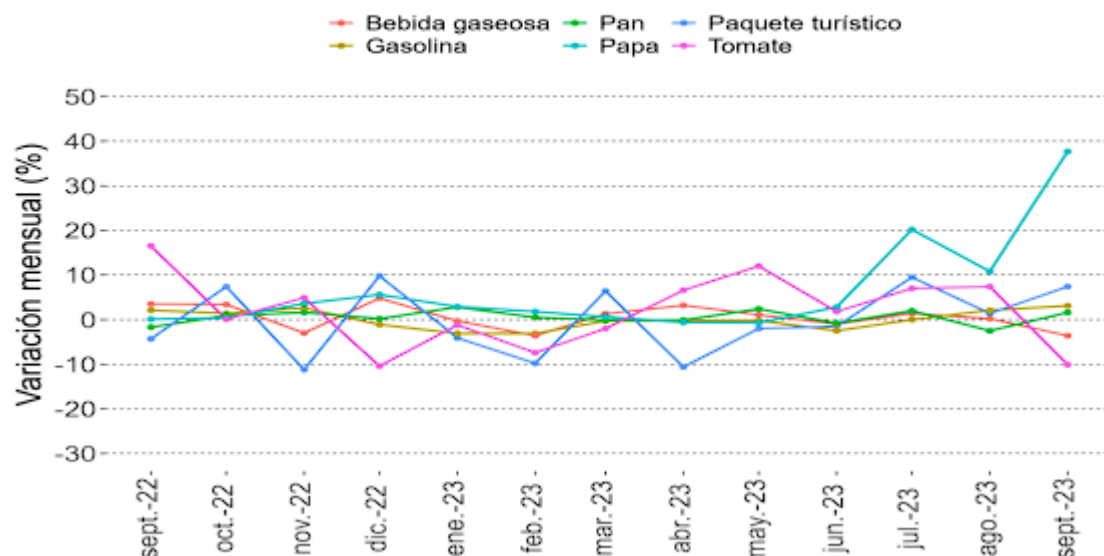


Gráfico N°2: Boletín estadístico: índice de precios al consumidor septiembre 2023.

Fuente: INE, 2023

Sociales

La comuna de Putaendo cuenta con una población proyectada de 17,945 habitantes, según la encuesta realizada a la población, donde se recopilaban 272 respuestas se muestra que el 52,9% de los habitantes de la zona tiene Más de 31 años, 20,2% tiene entre 18 - 24 años, 16,5% tiene entre 25 y 31 años, mientras el 10,3% pertenece a menos de 18 años. (Anexo 1)

El ingreso mensual de la muestra está dominado por un segmento de población clase media baja, ya que el 40,4% de la población gana aproximadamente entre 0\$ a \$500.000, 38,6% entre \$500.000 a \$1.000.000, 18% entre 1.000.000 a \$1.500.000 y 2,9% más de \$1.500.000 pesos chilenos mensuales (Anexo 6). Las actividades económicas principales en la sociedad están dirigidas a las actividades agrícolas, ganaderas, turismo y mineras.

Las preferencias de los consumidores según el gráfico (Anexo 12) las personas toman su decisión de consumo de productos de supermercados Unimarc por ofertas y descuentos un 44%, un 36%, por variedad de productos, un 10% precios competitivos, un 8% limpieza y orden del local y un 1% en lo que respecta a atención al cliente.

Tecnológicos

En lo que respecta a los factores tecnológicos que han dejado su huella en el dinámico mercado de los supermercados, se destacan notables avances que han transformado la experiencia de compra de manera excepcional.

Las cajas de autoservicio han emergido como una innovación trascendental, revolucionando la operatividad de los supermercados. Donde antes se solían formar tediosas filas para el pago de productos, hoy en día, la habilitación de estas cajas de autoservicio ha disipado esa preocupación, introduciendo una tecnología vanguardista que atiende con solvencia diversos desafíos operativos. Este ingenioso sistema no solo mejora la satisfacción del cliente, sino también agiliza los procesos, al tiempo que contribuye a la reducción de costos para los supermercados. (La Tercera, 2019)

En un contexto paralelo, la alianza entre los supermercados y aplicaciones de entrega, tales como Uber Eats, en colaboración con Cornershop, Didi Foods, Pedidos Ya y Rappi, ha resultado en una simbiosis tecnológica fenomenal. Esto ha permitido a los supermercados expandir su alcance hacia un público más amplio, brindando a los consumidores la conveniencia de realizar sus compras de supermercado desde la comodidad de sus hogares. Este enlace se ha vuelto aún más relevante tras la pandemia de COVID-19, desencadenando nuevas oportunidades de negocio y contribuyendo al vertiginoso crecimiento de las ventas en línea. (CappLatam, 2020)

Adicionalmente, las tarjetas digitales emitidas por las grandes cadenas de supermercados han ido en aumento, con la finalidad de fomentar la fidelización del cliente. Estas tarjetas, además de ofrecer descuentos y ofertas exclusivas, cumplen un papel fundamental al recopilar datos que arrojan luz sobre las preferencias de compra de los clientes. Esto permite a las cadenas de supermercados personalizar sus ofertas y elevar la experiencia del cliente, facilitando la elección de variadas promociones y descuentos de su variada cartera de productos. Entre estas tarjetas se encuentra Unipay que es una tarjeta de crédito que se puede utilizar en supermercados Unimarc u otros supermercados que forman parte de SMU, esta tarjeta permite a los clientes hacer compras en línea y recibir los productos en casa. Además, los clientes pueden pagar por sus compras en efectivo en cualquier sucursal de Servipag dictando su RUT. (Unipay, 2023).

En conjunto, estas innovaciones tecnológicas han transformado el panorama de los supermercados, mejorando la eficiencia, la comodidad del cliente y la fidelización de estos últimos. Estas tendencias tecnológicas continúan siendo un componente integral del éxito en la industria de los supermercados en Chile.

Ambientales

El clima en la Comuna de Putaendo posee un clima mediterráneo, el cual se caracteriza por veranos secos y cálidos, así como en inviernos suaves y húmedos. Durante la época de verano puede alcanzar temperaturas de un rango máximo de 25°C a 32°C en excepciones más altas. En lo que respecta a la época invernal las temperaturas máximas llegan de 13°C a 18°C mientras las mínimas temperaturas alcanzan un 3°C, se producen lluvias frecuentes contribuyendo a la humedad del suelo. El clima mediterráneo favorece la producción de cultivos, como la vida de cítricos que son comunes en la región de Valparaíso.

Debido a que Putaendo es una zona agrícola activa las quemas de basuras y contaminación está regularizada por CONAF con el fin de hacer valer el Decreto Supremo 276/1980, del Ministerio de Agricultura que regula el uso del fuego en terrenos agrícolas, ganaderos o de aptitud preferentemente forestal. El objetivo de este decreto es evitar la generación de incendios forestales o quemas de basura mal ejecutadas y evitar tragedias. (CONAF, 2023)

Legales

En lo que respecta a los factores legales que están presentes en el entorno de la empresa se puede mencionar que los supermercados están afectos a distintos tipos de políticas y regulaciones que buscan la protección integral de la salud de los consumidores, además de fomentar competencia y diversidad de actores en el mercado. Entre algunas de las regulaciones a las que están afectos los supermercados se encuentra la Ley de góndolas la cual tiene como objetivo garantizar una distribución equitativa de los distintos proveedores en las góndolas para diversificar la oferta de productos y marcas, además de garantizar acceso de las micro y pequeñas empresas, así como cooperativas mutuales y sectores de la economía popular a supermercados. (ámbito ,2022).

Otra ley importante para considerar es la ley N° 21.368 de la normativa de Chile a cuál tiene como objetivo proteger el medio ambiente y disminuir la generación de residuos, mediante la limitación en la entrega de productos de un solo uso en establecimientos de expendio de alimentos, la regulación de las botellas desechables, el fomento a la reutilización y la certificación de plásticos de un solo uso. (BCN,2023).

En Chile existe un Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) el cual es actualizado constantemente siendo su última actualización en enero del 2023 donde en dicho reglamento se establecen las condiciones sanitarias que deben cumplir los alimentos para uso humano, incluyendo los alimentos vendidos por los supermercados. (DINTA,2023).

Una entidad que es importante en el ámbito de los mercados de valores donde participa SMU es el mercado de valores el cual es fiscalizado por la comisión para el mercado financiero (CMF) que tiene por objeto la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan en los mercados de valores y de seguros en Chile para términos de supermercados afectan directamente en lo que respecta a la transparencia y competencia del mercado. (CMF, 2023).

Chile cuenta con una legislación alimentaria que tiene como fin velar que se cumplan las regulaciones de toda producción de alimentos ante cualquier cambio que surja en la regulación en cuanto al control y aplicación de los plaguicidas, contaminantes y aditivos. La ley de Alimentos: Manual de etiquetados Nutricional que fue la tercera etapa de la ley Alimentos N° 20.606, entró en vigor en el año 2019 la cual expresa que los productores de alimentos deben entregar información clara y comprensibles al consumidor por medio de sellos de advertencia “ALTO EN” en la parte frontal de etiquetas de todo producto que supere los límites establecidos de sodio, grasas, saturadas o azúcares por el ministerio de salud. (MINSAL, 2019).

Perfil Estratégico

El perfil estratégico de los supermercados en la comuna de Putaendo se ve influenciado por diversos factores clave. En el ámbito político, la obtención de patentes municipales y la adherencia a la Ley de Inclusión Laboral representan desafíos y oportunidades que afectan directamente la operación de los negocios. Económicamente, la dependencia en la exportación de materias primas y las secuelas de la pandemia, evidenciadas por una disminución en la actividad económica, presentan desafíos significativos. Socialmente, la distribución de ingresos y las preferencias del consumidor, enfocadas en ofertas y descuentos, impactan la capacidad de gasto y la fidelización. Tecnológicamente, la implementación de cajas de autoservicio y alianzas con aplicaciones de entrega se consideran positivas para mejorar la eficiencia y brindar conveniencia a los clientes. Ambientalmente, el clima de Putaendo y las regulaciones sobre quemas de basura influyen en la sostenibilidad del negocio. Legalmente, normativas como la Ley de Góndolas y regulaciones sanitarias presentan tanto oportunidades como desafíos, destacando la importancia de adaptarse a un marco legal complejo. Este análisis subraya la necesidad de una estrategia integral que considere cuidadosamente estos factores para lograr un desempeño exitoso en el mercado local.

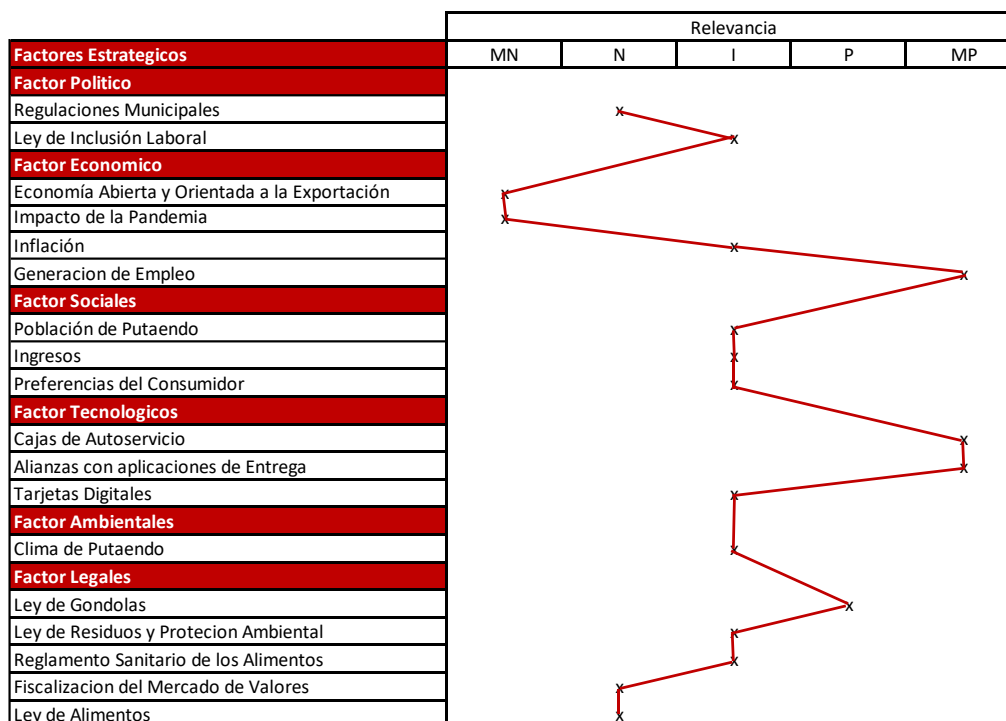


Ilustración N°3: Ponderaciones de Perfil estratégico Pestel.

Fuente: Elaboración Propia, 2023

2.2.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter

La realización del análisis de Porter fue elaborada a partir de información corporativa de SMU y sus sucursales además de una interpretación propia sobre las capacidades de proyección del negocio en la comuna de Putaendo.

Poder de negociación con los proveedores

Poder de Negociación Bajo: Los proveedores locales de la comuna pueden tener un limitado poder de negociación, dado que Unimarc cuenta con múltiples opciones de abastecimiento y una buena relación varios proveedores de marcas premium como Carozzi, Savory, Coca cola, entre otras, además de tener una central de abastecimiento de la empresa SMU, según comenta el administrador de la sucursal de Unimarc de Econ San Felipe en la entrevista realizada (Anexo 2).

Poder de negociación de los compradores

Poder moderado: Los compradores presentan un cierto poder de negociación, especialmente porque existe competencia no directamente del comercio de supermercados de gran magnitud, pero sí destinadas a la venta de abarrotes como minimarkets, almacenes de barrio, un autoservicio y un supermercado de menor magnitud. Ofrecer promociones y descuentos por parte de Unimarc sería una estrategia adecuada para convencer a los consumidores de preferir el supermercado antes de la competencia.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Baja Amenaza: Dado que el mercado de los supermercados ofrece una gran variedad de productos es difícil para la competencia brindar bienes sustitutos directos ya que se ofrece al consumidor una amplia cartera de productos que rara vez puede ser reemplazada en su totalidad.

Amenaza de entradas de nuevos competidores

Moderada amenaza: La posibilidad de nuevos competidores es limitada, dado a que Putaendo al ser una comuna de limitadamente pequeña no cuenta con la suficiente población y sectores para que se posicionen más de una gran cadena de supermercado, además por el costo inversiones, las regulaciones, y la necesidad de crear una base de cliente fieles al supermercado es prácticamente difícil que ingrese más competencia directa a Unimarc en la comuna.

Rivalidad con los competidores actuales

Baja rivalidad: Dado que no existen grandes cadenas de supermercados en la comuna de Putaendo, el comercio de distribución y venta de abarrotes está compuesto por minimarkets, almacenes de barrio y un autoservicio por lo que la rivalidad con una gran cadena de supermercado está directamente descartada pues el supermercado apunta a un objetivo diferente, más que la venta constante de abarrotes Unimarc puede apuntar a la venta de fines de semana de canasta mensual de los clientes.

FUERZAS	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Poder de negociación con los proveedores	X		
Poder de negociación de los compradores		X	
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	X		
Amenaza de entradas de nuevos competidores		X	
Rivalidad con los competidores actuales	X		
ATRACTIVO PROMEDIO	X		

Ilustración N°4: Matriz de ponderaciones de 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración Propia, 2023

2.2.3 Análisis de Cadena de Valor

El Análisis de Cadena de Valor es una herramienta que permite ayudar a desglosar las actividades que se realizan por parte de la empresa en una serie de categorías interrelacionadas que buscan crear valor al cliente.

En Unimarc se desempeñan distintas actividades que trabajan en conjunto para lograr aportar un valor para el cliente para ello se realizó un diagrama de Análisis de la Cadena de Valor de Unimarc que muestra a continuación:

Actividades de soporte



Actividades primarias

Ilustración N°5: Diagrama de Análisis de Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia en base de la información recopilada de SMU.

2.2.3 La propuesta de valor de Unimarc

El Modelo Canvas es una herramienta que brinda una utilidad para desarrollar y visualizar la propuesta de Valor de la empresa analizada.

Según la Memoria Anual de SMU 2023 la propuesta de valor de Unimarc busca ofrecer a sus clientes un surtido de productos con una mayor participación de perecibles que destacan por su frescura y calidad, además de sus atractivos precios, con una experiencia de compra rápida y cómoda y una alta intensidad de ofertas. (Memoria Anual de SMU, 2022)

A continuación, se muestra el diagrama de Análisis Canvas realizado sobre el Modelo de Negocio de Unimarc:



Ilustración N°6: Canvas del Modelo de Negocio de supermercado Unimarc

Fuente: Elaboración propia en base de la información recopilada de la Memoria Anual SMU 2023.

2.3 Diagnóstico de la situación FODA - CAME

2.3.1 Fortalezas - Oportunidades

Fortalezas

- ❖ **Reconocimiento de Marca:** dado que Unimarc es una empresa ya establecida a nivel nacional por lo que los clientes se verán atraídos.
- ❖ **Variedad de productos:** Unimarc cuenta con un catálogo diverso de productos a disposición de los clientes a lo largo de todas sus sucursales, siendo en algunos clusters de categoría A de la empresa ofrece carnes de corte exclusivo de calidad para aquellos clientes de altos recursos económicos mientras para otras categorías de sucursales B y C se propone un catálogo de productos estándar, pero con mayor cantidad de ofertas y descuentos para los clientes.
- ❖ **Marketing:** Puesto que Unimarc ofrece un marketing de calidad al destacarse continuamente en televisión presentando en sus comerciales personajes destacados del pueblo chileno además de que propone a los clientes una diversidad de campañas de ofertas y descuentos como el “Gran Despensazo Unimarc” “El Gran Ofertazo Unimarc”, entre otras estrategias de marketing. (Unimarc, 2023)

Oportunidades

- ❖ **Único Supermercado:** Puesto que la comuna de Putaendo no cuenta actualmente con un supermercado de gran magnitud, Unimarc podría posicionarse rápido en el mercado local.
- ❖ **Diversificación de Productos y Servicios:** Unimarc podría implementar servicios adicionales en la ubicación de la sucursal lo que generaría mayor atracción de los clientes a las cercanías del Supermercado y así aumentar el flujo recurrente de clientes.
- ❖ **Implementación de Nuevas Tecnologías:** Unimarc podría implementar un sistema de cajeros automáticos en las sucursales lo que sería atractivo para los clientes dado que disminuirían las largas filas de supermercado para el pago de productos lo que optimizaría el funcionamiento de la sucursal.

2.3.2 Debilidades - Amenazas

Debilidades

- ❖ **Competencia Local:** dado que no existen cadenas de supermercado en la comuna de Putaendo, la competencia local podría presentar complicaciones para posicionarse como la preferencia del consumidor.
- ❖ **Contratación y requisitos de personal:** Unimarc cuenta con un sistema de reclutamiento ya instaurado por la organización, pero debe adecuarse a la disponibilidad del personal dado que Putaendo es una comuna alejada, lo que trae como consecuencia que no todo personal puede movilizarse adecuadamente a la localización de dicha sucursal.
- ❖ **Tiempos de abastecimiento:** La localización de la sucursal en Putaendo puede afectar en los tiempos de logística y abastecimiento de la sucursal por parte del centro de abastecimiento de SMU y el de los demás proveedores.

Amenazas

- ❖ **Crisis económica:** Ante otra posible crisis económica puede traer consigo un comportamiento ahorrador por parte del consumidor por lo que optaron por dirigirse a negocios con precios más bajos y bienes sustitutos de no tanta variedad y calidad.
- ❖ **Cambio en preferencias del consumidor:** Puede afectar directamente en las ventas y márgenes de ganancias de Unimarc ya que la sucursal podría verse perjudicada si los clientes no son fidelizados y no prefieren consumir productos frecuentemente del supermercado.
- ❖ **Regulaciones y leyes locales:** La Municipalidad de Putaendo fomenta el comercio local y cuenta con regularizaciones en los sectores de obras puesto que gran parte de la zona céntrica de Putaendo es zona patrimonial por lo que está protegida por leyes y ordenanzas municipales, lo que generaría que Unimarc tuviera que negociar y adecuarse a las políticas locales que se le dicten ya que se encontraría limitado de opciones para poder construir y realizar obras en terrenos de la comuna.

A continuación, se ilustra la Matriz de FODA:

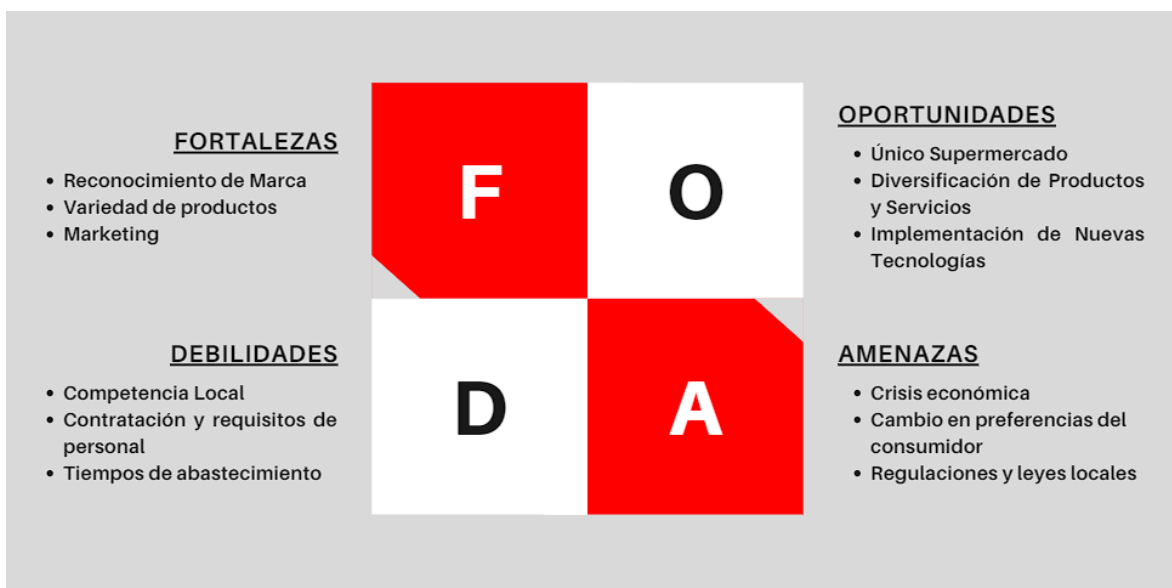


Ilustración N°7: Matriz de FODA

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En el análisis FODA presentado, se destacan varias fortalezas que Unimarc puede capitalizar para aprovechar oportunidades en la apertura de una sucursal en la comuna de Putaendo. El reconocimiento de marca a nivel nacional y la variedad de productos ofrecen una base sólida para atraer a clientes locales. Además, el marketing efectivo y las campañas de ofertas proporcionan herramientas valiosas para consolidar la presencia de Unimarc en el mercado. Las oportunidades identificadas, como ser el único supermercado de gran magnitud en la comuna, la posibilidad de diversificar productos y servicios, y la implementación de nuevas tecnologías, ofrecen vías estratégicas para el crecimiento.

Sin embargo, existen debilidades y amenazas que requieren atención y estrategias adecuadas. La falta de competencia local puede generar complacencia, pero es esencial abordar este vacío con una diferenciación clara y ventajas competitivas. Las limitaciones en la contratación de personal y los tiempos de abastecimiento deben manejarse con flexibilidad y optimización de la cadena de suministro. Además, las amenazas de crisis económicas, cambios en las preferencias del consumidor y regulaciones locales subrayan la necesidad de estrategias de afrontamiento proactivas y una adaptación constante a las condiciones del mercado.

2.3.3 Corregir - Afrontar

Corregir

- ❖ **Competencia Local:** Dado que Putaendo no tiene supermercados locales, Unimarc podría enfrentar competencia de negocios locales. Para ello es importante desarrollar una estrategia de diferenciación y ofrecer ventajas competitivas claras, como una variedad de productos más amplia y ofertas atractivas.
- ❖ **Contratación y requisitos de personal:** Para abordar las limitaciones en la contratación y la disponibilidad de personal, Unimarc podría establecer acuerdos flexibles con los empleados, considerar opciones de transporte y buscar oportunidades de desarrollo local de talento.
- ❖ **Tiempos de abastecimiento:** Ante los posibles desafíos en los tiempos de abastecimiento, Unimarc debe optimizar su cadena de suministro y establecer rutas de entrega eficientes para garantizar la disponibilidad de productos en la sucursal de Putaendo.

Afrontar

- ❖ **Crisis Económica:** Implementar estrategias de precios flexibles y ofertas especiales para afrontar posibles crisis económicas y atraer a consumidores que buscan precios más bajos.
- ❖ **Cambio en preferencias del consumidor:** Realizar investigaciones de mercado continuas y adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores en Putaendo. Puede incluir la introducción de nuevos productos o la personalización de ofertas.
- ❖ **Regulaciones y leyes locales:** Establecer un diálogo constructivo con las autoridades locales y cumplir con las regulaciones y leyes municipales. Explorar opciones para contribuir positivamente a la comunidad y generar apoyo local.

2.3.4 Mantener - Explorar

Mantener

- ❖ **Reconocimiento de Marca:** Continuar promoviendo la marca Unimarc en Putaendo, aprovechando su reconocimiento nacional para atraer a nuevos clientes.
- ❖ **Variedad de Productos:** Mantener una amplia gama de productos, adaptándola según las necesidades específicas de Putaendo y ofreciendo ofertas y descuentos atractivos.
- ❖ **Marketing:** Mantener las estrategias de marketing efectivas que han sido exitosas a nivel nacional y personalizarlas para el público local.

Explorar

- ❖ **Único Supermercado:** Aprovechar la oportunidad de ser el único supermercado de gran magnitud en Putaendo para establecer una fuerte presencia en la comunidad y ganar la preferencia de los consumidores locales.
- ❖ **Diversificación de Productos y Servicios:** Explorar la implementación de servicios adicionales, como cajeros automáticos, para atraer a más clientes y mejorar la experiencia de compra.
- ❖ **Implementación de Nuevas Tecnologías:** La introducción de cajeros automáticos puede optimizar la experiencia de compra y reducir las colas, lo que podría atraer a más clientes.

A continuación, se ilustra la Matriz de CAME:

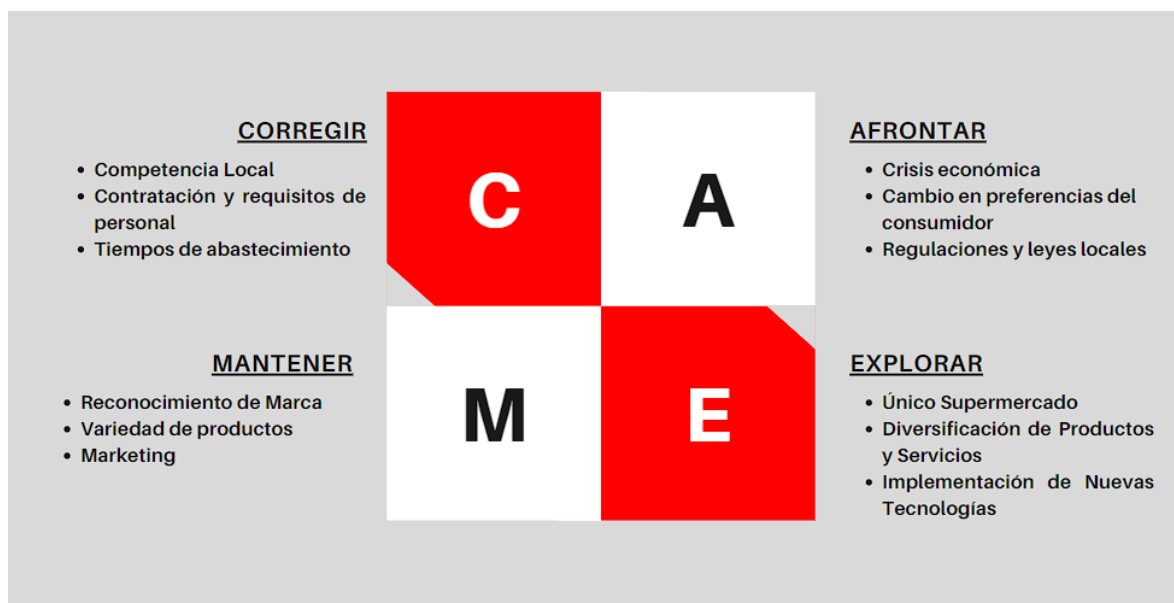


Ilustración N°8: Matriz de CAME

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En cuanto al análisis CAME las estrategias de corrección y afrontamiento, se sugiere desarrollar una estrategia de diferenciación para abordar la competencia local, establecer acuerdos flexibles con el personal y optimizar la cadena de suministro. Enfrentar crisis económicas con estrategias de precios flexibles y adaptarse a las preferencias del consumidor mediante investigaciones de mercado continuas son imperativos. Para abordar las regulaciones locales, se propone un enfoque colaborativo y el cumplimiento activo de las normativas.

Finalmente, para mantener y explorar, se destaca la importancia de seguir promoviendo el reconocimiento de la marca, mantener una variedad de productos atractiva y continuar con estrategias de marketing efectivas. La oportunidad de ser el único supermercado de gran magnitud en la zona debe aprovecharse para establecer una fuerte conexión con la comunidad. La exploración de nuevos servicios, como cajeros automáticos, y la implementación de tecnologías innovadoras pueden mejorar la experiencia del cliente y atraer a un público más amplio.

2.4 Plan estratégico: objetivos y líneas

2.4.1 Misión, visión, valores, políticas y objetivos.

Misión

Según la Memoria Anual de SMU 2023 y el Código de Conducta de Ética RENDIC Hermanos S.A, la misión de Unimarc se fundamenta en la idea de ser la empresa más cercana a sus clientes, simplificando sus vidas mediante la oferta de soluciones que respondan a sus necesidades cotidianas. En este contexto, la organización se compromete a proporcionar las mejores soluciones disponibles en el mercado para mejorar la vida diaria de sus clientes. Este enfoque estratégico impulsa a la empresa a optimizar continuamente sus operaciones y servicios para garantizar la máxima conveniencia y satisfacción del cliente. La misión de Unimarc busca abordar la necesidad de una experiencia de compra eficiente y eficaz para los clientes en su vida diaria. (Código de Ética RENDIC Hermanos S. A., 2023).

Visión

En base a la Memoria Anual de SMU 2023 y el Código de Conducta de Ética RENDIC Hermanos S.A, la visión de la organización se proyecta como un componente esencial de su declaración de propósito estratégico. En este contexto, Unimarc aspira a ser reconocida como la empresa más cercana a sus clientes, destacándose por la capacidad de proporcionar soluciones, productos y servicios altamente apropiados para cada cliente y ocasión de compra. Al mismo tiempo, se plantea la ambición de convertirse en la principal cadena de retail en cada uno de los mercados en los que la compañía tiene presencia. Esta visión promueve una orientación hacia la excelencia y la proximidad con el cliente, enfatizando la relevancia de brindar soluciones personalizadas y de alta calidad en un entorno competitivo. (Código de Ética RENDIC Hermanos S. A., 2023).

Valores

En lo que respecta a los valores que inspiran y guían las operaciones y relaciones de Unimarc se identifican como componentes fundamentales de su identidad corporativa. La honestidad se erige como un principio rector, respaldando relaciones respetuosas, sinceras y éticas en todos los aspectos de la interacción con sus partes interesadas. La cercanía se posiciona como el núcleo de la estrategia de la empresa, permitiendo una comprensión profunda de las necesidades de los clientes y la construcción de relaciones de colaboración a largo plazo con proveedores. La promoción del crecimiento, tanto en términos profesionales como personales, se considera un valor crucial que influye en el desarrollo de empleados, proveedores y las comunidades con las que se relaciona la empresa. El entusiasmo se destaca como un elemento motivador, demostrando la dedicación de Unimarc a su propósito y su alegría al servir a los clientes. Por último, la perseverancia se reconoce como una virtud que permite superar obstáculos y dificultades a través del esfuerzo constante, el compromiso y la paciencia, en la motivación de lograr metas de largo alcance. (Código de Ética RENDIC Hermanos S. A., 2023).

Políticas y Objetivos

Las políticas y objetivos de Unimarc, como parte de la visión establecida por SMU, reflejan un compromiso integral con la sostenibilidad y los valores éticos. La empresa se enfoca en ocho conceptos fundamentales que abarcan desde la gobernanza hasta la responsabilidad ambiental y el desempeño financiero. A continuación, se detallan estos conceptos clave que guían las decisiones y acciones de Unimarc. (Memoria Anual SMU, 2022)

❖ **Gobernanza:**

La gobernanza sólida es la base de las operaciones de Unimarc. SMU establece políticas que promueven la transparencia, la responsabilidad y la toma de decisiones informada. La estructura de gobernanza garantiza la eficiencia y la alineación con los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

❖ **Fomentar una Cultura de la Integridad y la Gestión Ética:**

Unimarc busca poseer una cultura organizacional arraigada en la integridad y la gestión ética. Esto implica promover valores éticos entre los empleados, proveedores y clientes.

❖ **Somos una Empresa de Personas:**

Reconociendo el valor humano, Unimarc coloca a sus empleados en el centro de su estrategia. Esto se traduce en políticas que promueven un entorno laboral inclusivo, desarrollo profesional continuo y beneficios que respaldan el bienestar de los colaboradores.

❖ **El Cliente al Centro:**

Unimarc orienta sus políticas para asegurar que la experiencia del cliente sea prioritaria. Desde programas de lealtad hasta atención al cliente de calidad, la empresa se esfuerza por satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes y construir relaciones sólidas a mediano y largo plazo.

❖ **Abastecimiento Responsable:**

La cadena de suministro de Unimarc está respaldada por políticas que promueven la transparencia y la responsabilidad. La empresa se compromete a trabajar con proveedores que compartan sus valores éticos y sostenibles, asegurando productos de calidad y originados de manera responsable.

❖ **Compromiso con la Sociedad:**

Unimarc reconoce su papel en la comunidad y establece políticas que fomentan la contribución positiva. A través de iniciativas sociales, la empresa busca mejorar la calidad de vida en las áreas donde opera, fortaleciendo la conexión entre la marca y la sociedad.

❖ **Nos Preocupamos por el Medio Ambiente:**

La sostenibilidad ambiental es una prioridad para Unimarc. Sus políticas buscan minimizar el impacto ambiental a través de prácticas sostenibles, reducción de residuos y la promoción de productos respetuosos con el medio ambiente.

❖ **Desempeño Financiero:**

Unimarc mantiene un enfoque equilibrado en sus políticas, asegurando un desempeño financiero sólido y sostenible. La gestión eficiente de recursos y una estrategia financiera robusta respaldan la estabilidad y el crecimiento continuo de la empresa.



Ilustración N°9: Modelo Sostenibilidad de SMU

Fuente: CMF memoria Anual SMU, 2022

2.4.2 Líneas y planes estratégicos / de acción

Plan estratégico 2023-2025 de SMU - Unimarc

El plan estratégico de SMU, aprobado y anunciado en noviembre del 2022 se basa en los ejes estratégicos del periodo anterior 2020 - 2022 en donde se contemplaron logros importantes destacando la apertura de 4 nuevas tiendas de Unimarc. El desarrollo de la estrategia multiformato con la firma de contratos de arriendo para 21 tiendas previamente operadas por la cadena Monserrat. Seguir trabajando en estos ejes del periodo anterior permitirá a la compañía avanzar sobre la base de sus fortalezas: una estrategia multiformato orientada en los alimentos, una profunda vinculación de las necesidades de los clientes y ampliación de alcance geográfico. (Memoria Anual SMU, 2022)

A continuación, se hace énfasis en los ejes estratégicos del plan estratégico para el periodo 2023-2025 de la cadena Unimarc.

Crecimiento Omnicanal

La empresa SMU tiene planes de abrir 43 nuevas tiendas de Unimarc, Super 10 y Alvi en Chile. En lo que respecta a la apertura de nuevas sucursales a lo largo del país aumentará el margen de influencia geográfica, permitiendo la entrada al mercado de diferentes comunas y hacer crecer la cobertura en regiones donde se tiene menor participación. Adicionalmente SMU buscará remodelar 78 tiendas de Unimarc. (Memoria Anual SMU, 2022)

Además, se potenciará su oferta online, ofreciendo mayor cantidad de puntos de retiro de Unimarc.cl y se aprovechará el nuevo Centro Robotizado de Pedidos para mejorar las experiencias de los clientes y la optimización del proceso de entregas volviéndolo más completo y preciso.

Experiencia del Cliente

La empresa SMU tiene previsto continuar fortaleciendo la Experiencia del Cliente mediante el desarrollo de productos de marcas propias de alta calidad y precios convenientes. Se introducirán seis nuevas marcas especializadas, sumándose a las 14 ya existentes, junto con mil productos nuevos que respondan a las tendencias de consumo. Además, la compañía ampliará su compromiso con la sostenibilidad al fijar la meta de que el 50% de sus productos de marcas propias cuenten con la certificación Ecoetiqueta, demostrando así su enfoque proactivo hacia prácticas empresariales más sostenibles. (Memoria Anual SMU, 2022)

Eficiencia y productividad

La empresa SMU aspira a lograr un abastecimiento del 40% de fuentes de energía renovable para el año 2025. En línea con su compromiso sostenible, la empresa también incorporará la electromovilidad en la logística, apuntando a utilizar camiones eléctricos para el 10% de los despachos desde sus centros de distribución para el mismo año. (Memoria Anual SMU, 2022)

Organización Comprometida y Sostenible

La empresa SMU buscará fortalecer iniciativas centradas en la creación de valor compartido, la sostenibilidad ambiental y el compromiso con la diversidad e inclusión. Entre estas acciones se destaca la certificación en la Norma Chilena 3262 de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral Familiar y Personal. La oficina central de SMU Chile ya ha obtenido esta certificación, convirtiéndose en la primera cadena de supermercados en el país en lograr este reconocimiento. (Memoria Anual SMU, 2022).

2.5 Consideraciones finales del capítulo II

Una consideración fundamental en este capítulo reside en la gestión de la información, ya que la procedencia de los datos es de suma importancia. Las fuentes desconocidas pueden menoscabar la autenticidad y la credibilidad de la investigación de mercado realizada. Por tanto, se propone ampliar e ir actualizando aún más los análisis de PESTEL, FODA-CAME, Porter y la cadena de valor. Este enfoque permitirá alcanzar un estudio más exhaustivo en comparación con la propuesta inicial. El capítulo está diseñado para servir como una sólida estructura y cimiento para investigaciones de mercado subsiguientes en el ámbito de supermercados, específicamente en la comuna de Putaendo.

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

3.1 Introducción

En el mundo actual del mercado de supermercados, la expansión hacia nuevas localidades representa un emocionante desafío estratégico. En este contexto, presentó un detallado plan de marketing diseñado para guiar el ingreso exitoso de Unimarc en la Comuna de Putaendo. Inspirado por la metodología SMART, este enfoque busca establecer objetivos claros y medibles que no solo impulsen el reconocimiento de marca, la lealtad del cliente y la satisfacción, sino que también fortalezcan la conexión con la diversa comunidad local.

Este plan no solo se considera un conjunto de estrategias, sino que busca entregar una visión integral de la segmentación demográfica de la zona estudiada, además de tácticas de posicionamiento, cuidadosamente elaboradas para adaptarse a las características únicas de Putaendo. Cada elemento del plan considera las particularidades del mercado local, desde la introducción de productos específicos hasta la oferta de servicios que realmente aporten al cumplimiento de las necesidades de la población.

A lo largo de este capítulo, se exploran estrategias propuestas, objetivos clave y sus correspondientes tácticas, con un enfoque claro y medible para medir el éxito de nuestras iniciativas. El plan propuesto no solo aspira a establecer una presencia sólida de Unimarc en Putaendo, sino también a construir relaciones duraderas y significativas con la comunidad.

3.2 Objetivos, estrategias y acciones de marketing

3.2.1 Objetivos de marketing y comerciales

Se utilizó la metodología SMART para definir objetivos que permitan a la Sucursal de Unimarc en la Comuna de Putaendo asentarse en el segmento de mercado al apunta en la localidad.

El primer objetivo será aumentar el reconocimiento de marca mediante el uso de Publicidad en Vía pública en la comuna de Putaendo un 20% en un periodo de corto plazo en los primeros 3 años de operación.

Dado que la comuna no ha contado con un supermercado de las grandes cadenas no está familiarizado con los beneficios y experiencia que este puede brindarle al prestarles un servicio de acceso más cercano a los productos que este tiene para ofrecer. Este objetivo se puede medir mediante el flujo de personas que entre y salga de la sucursal generando compras por medio del sistema automatizado de cajas en períodos semestrales con tal de monitorear el progreso y rendimiento del objetivo a corto plazo.

El segundo objetivo será disminuir la rotación de clientes de la sucursal de Putaendo en un 10% en periodo de corto plazo de 3 años mediante la utilización de ofertas y promociones exclusivas por medio de Club Unimarc o la tarjeta Unipay.

Se realizará promoción de estos descuentos exclusivos por los medios digitales oficiales de Unimarc, tanto como redes sociales como la página de internet oficial de Unimar.cl y en publicidad de vía pública, se podrá medir mediante a la cantidad de clientes que compran regularmente en la sucursal y están registrados como socios de Club Unimarc o utilicen la tarjeta Unipay como forma de pago, para medir la fidelidad de los clientes se utilizara la fórmula de la Tasa de Rotación semestralmente para monitorear el avance a corto plazo.

El tercer objetivo es incrementar un 10% la puntuación de satisfacción del cliente en un periodo de corto plazo de 3 años mediante una campaña de capacitación digital Unimarc dado al segmento de edad de la población de la Comuna de Putaendo.

La Población de Putaendo tiende a enterarse sobre las ofertas y promociones de Unimarc un 56,6% por medio de la televisión, 23,2% mediante publicidad en vía pública, 9,9% por Instagram, 5,1% por Facebook, 2,9 por YouTube y 2,2% por Tik Tok. Lo que demuestra un poco manejo de redes sociales y páginas web por parte de la población. La campaña sería por un año y se medirá por medio de encuestas de satisfacción sobre la experiencia del servicio personalizado y los productos ofrecidos por Unimarc.

¿Por cuál medio de comunicación te enteras sobre las ofertas y descuentos de Unimarc?

272 respuestas

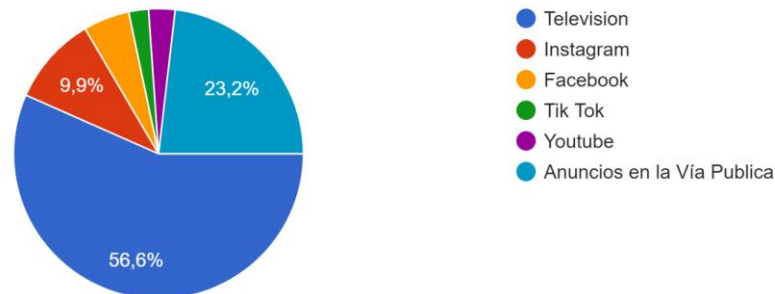


Gráfico N°3: Gráfico percepción del cliente sobre medios de comunicación

Fuente: Google Forms Encuesta Realizada, Elaboración Propia.

3.2.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Las estrategias de segmentación y posicionamiento ayudarán a comprender y llegar de manera más efectiva al público objetivo de Unimarc en la Comuna de Putaendo, ya que al crear una base sólida para el desarrollo de estrategias de marketing, comunicación y crecimiento empresarial es vital para el éxito de la empresa en la nueva ubicación propuesta para asentarse con la apertura de la sucursal. Tales estrategias son esenciales para construir y mantener relaciones más fuertes con los clientes y para lograr el éxito y cumplimiento de los objetivos ya propuestos anteriormente.

La cadena de Supermercados Unimarc cuenta con un sistema de clusters para la identificación del segmento económico de las personas de cada sucursal, pero esta información no está disponible para el uso público dado que son datos privados de la empresa por lo que se propondrá estrategias en base a las prácticas ya conocidas por la empresa para plantear estrategias que se adapten a la situación de la posibilidad de implementar la sucursal de Unimarc en Putaendo.

Estrategia por Segmentación Demográfica

La estrategia de segmentación se centra en la demografía de las personas gracias a la investigación de mercado realizada por medio de la recopilación de 272 respuestas sobre información demográfica y preferencias del consumidor sobre los servicios propuestos de Unimarc se crearán segmentos en base a los datos demográficos recopilados sobre las categorías de edad, ingresos mensuales y nivel educativo. Además, se utilizará información correspondiente a los factores

económicos y culturales estudiados en el análisis Pestel anteriormente en el capítulo 2 del documento.

A continuación, se detallan los segmentos propuestos para las diferentes categorías de segmento del público objetivo.

❖ **Segmento de Jóvenes y Estudiantes**

Características demográficas: Edades entre 18 y 24 años, estudiantes y jóvenes profesionales egresados de educación superior. Según el gráfico de Edad (Anexo 1) de la población encuestada en la muestra cuenta con un 20,2% de respuestas de personas de entre 18 y 24 años.

Propuesta: Implementar ofertas en lo que corresponde en productos en tendencia juvenil de conveniencia de consumo rápido y de aseo personal.

Canales: Dado el segmento Joven se fomentará la comunicación de las ofertas y promociones mediante redes sociales y televisión dado que son los principales medios de comunicación que Unimarc implementa y tiene acceso este segmento de la población.

❖ **Segmento de Adultos Mayores**

Características demográficas: Personas con más de 60 años posiblemente jubiladas, dado que legalmente en Chile las mujeres pueden jubilarse a los 60 años y los hombres a los 65 años. (Chile Atiende, 2023).

Propuesta: Ofrecer descuentos en productos de cuidado personal, alimentos saludables y servicios que faciliten las compras, como asistencia en tienda, además de capacitación digital de la páginas web de Unimarc.cl y sus redes sociales.

Canales: Publicidad en Vía Pública, colaboraciones con centros de jubilados y juntas de Vecinos.

❖ **Segmento de Adultos**

Características demográficas: Personas en edades de más de 25 años, profesionales que cuenten con estudios medios o superiores con ingresos mensuales de más de \$1.000.000 de CLP, dado que la población que cumple esta segmentación es el 19,5% del muestreo de 272 personas analizado.

Propuesta: Ofertar productos de carnes, vinos y licores de calidad, abarrotes y productos gourmet.

Canales: Televisión y Redes digitales como Youtube, Instagram y Facebook.

❖ **Segmento de Trabajadores Agrícolas**

Características demográficas: Trabajadores del sector agrícola, con ingresos variables y menores a \$1.000.000 de CLP.

Propuesta: Ofrecer descuentos en productos básicos, ofertas en productos de pronto consumo y opciones de variedad de productos de marcas económicas.

Canales: Publicidad en Vía Pública, Televisión, Radio local Putaendo Informa, colaboraciones con cooperativas y empresas agrícolas locales.

❖ **Segmento de Turistas y Visitantes**

Características demográficas: Visitantes ocasionales y turistas que pueden variar en edad y origen. Dado que Putaendo cuenta con diferentes atractivos turísticos patrimoniales y eventos sociales por lo que frecuenta un alto tráfico de turistas de diferentes lugares en diferentes temporadas.

Propuesta: Implementar ofertas e incorporación de productos locales y regionales en la cartera de productos de la sucursal.

Canales: Información en centros turísticos locales, señalización especial en la tienda y publicidad en Vía Pública.

Estrategia de Posicionamiento

La cadena de supermercados Unimarc se esfuerza por estar cercana a todos sus clientes, con el objetivo de brindarles un servicio de compra fácil y cómodo. Su estrategia, que se caracteriza por ser diferenciada está centrada en los precios competitivos, se basa en ofrecer una amplia gama de productos estándar, sin realizar ajustes específicos para segmentos particulares del mercado, pero fijando precios accesibles para los clientes. Esto se debe a que Unimarc cuenta con una variedad de productos que puede satisfacer las necesidades de diversos segmentos propuestos.

Considerando la estrategia diferenciada de Unimarc y su objetivo de ser cercano a todos sus clientes, se puede diseñar una estrategia de posicionamiento que resalta la accesibilidad, variedad y comodidad ofrecidas por la Marca.

En la actualidad, Unimarc ha adoptado como eslogan "Ofertas que salvarán tu bolsillo", enfocándose en proporcionar a los clientes una amplia variedad de ofertas y descuentos en diversos productos. Esta estrategia responde a la situación económica del país, demostrando un compromiso de responsabilidad social al ofrecer productos a precios más accesibles, permitiendo así que los clientes ahorren en sus compras.

Con el lema "Ofertas que salvarán tu bolsillo", Unimarc buscará posicionarse en Putaendo como el supermercado de elección para los consumidores conscientes del valor, resaltando la accesibilidad económica sin comprometer la calidad. La cadena de Unimarc ofrecerá ofertas y descuentos atractivos y asequibles en una amplia gama de productos estándar, asegurando que los clientes encuentren precios competitivos que beneficien directamente a sus bolsillos.

Los pilares importantes de la estrategia de posicionamiento que permitirán a Unimarc asentarse en la comuna de Putaendo y su público objetivo serán:

Diversidad a Precios Accesibles: Unimarc se diferenciará por su amplia gama de productos estándar, que abarca desde elementos esenciales hasta artículos de uso diario, todos disponibles a precios competitivos.

Ofertas y Descuentos Continuos: La cadena implementará frecuentes estrategias promocionales y descuentos utilizando el eslogan "El Gran" para hacer parecer atractivo diversos productos. Estas ofertas se diseñarán para resaltar los ahorros que los clientes pueden disfrutar al elegir Unimarc.

Proximidad y comodidad: Se resaltará la presencia estratégica de Unimarc en ubicaciones cercanas a los clientes. Asimismo, se enfatizará la comodidad de hacer las compras en Unimarc, proporcionando una experiencia de compra fácil y rápida.

Compromiso con la Satisfacción del Cliente: Se buscará un sólido compromiso con la satisfacción del cliente, mediante un servicio personalizado, experiencia en tienda e implementación de Campaña de Captación digital de las redes sociales y páginas web de Unimarc, fortaleciendo así la conexión emocional con los consumidores.

En lo que respecta a los canales de comunicación se realizará a través de diversos canales, Televisión, Anuncios en Vía pública, marketing digital y redes sociales como Instagram, Facebook y Tik Tok.

3.2.3 Estrategias funcionales / acciones de marketing-mix

El planteamiento de estrategias de marketing mix permitirán a Unimarc evidenciar un enfoque integral que facilite la toma de decisiones en el ámbito del marketing. Este análisis de las 4 P (Producto, Precio, Punto de Venta y Promoción) garantizará que la empresa tenga en cuenta todos los elementos esenciales para lograr el éxito en un entorno de mercado dinámico y competitivo.

Producto:

La Sucursal de Unimarc contara con una amplia variedad de marcas y productos para ello se ha definido un surtido de productos que pretende introducir nuevas líneas de productos que abarquen desde marcas básicas hasta opciones premium, manteniendo siempre una relación calidad-precio atractiva. Además, un aspecto clave para mostrar compromiso con la comuna y las empresas agrícolas que operan en la zona será incluir dentro de este surtido productos locales para fomentar la relación con los proveedores y la comunidad.

A continuación, se detallará algunas categorías de productos que estarán disponibles en la sucursal de supermercado Unimarc de Putaendo.

Carnes

En esta categoría se encontrarán marcas como Super Pollo, Super Cerdo y Sopraval, que son marcas paraguas de la empresa reconocida Agrosuper (Agrosuper, 2023). Dentro de este surtido de productos estarán:

- ❖ Pechuga deshuesada Super Pollo
- ❖ Pavo Entero Sopraval
- ❖ Costillas de Cerdo Super Cerdo
- ❖ Carne Molida Super Cerdo

Frutas y Verduras

En esta categoría se encontrarán productos de diferentes marcas asociadas, pero destacara la incorporación de productos de las empresas agrícola Mataquito y Agrícola Vicuña las cuales será proveedores directos de la zona abarcada por la comuna de Putaendo, entre los productos que se encontraran en esta sección serán

- ❖ Palta Hass
- ❖ Arándanos
- ❖ Tomates
- ❖ Uvas

Lácteos, Huevos y Refrigerados

En esta categoría se encontrarán productos de marcas reconocidas en sus respectivos mercados como Danone, Colun, Calo, Soprole, Nestlé, entre otras. Algunos de los productos específicos que se contara en esta sección serán:

- ❖ Yogurt Batido Soprole
- ❖ Crema de leche Nestlé
- ❖ Leche entera natural Colun
- ❖ Yogurt Griego Danone

Quesos y Fiambres

En esta categoría de productos se trabajará con marcas como Calo, Colun, La preferida, Sopraval, entre otras. Algunos de los productos específicos que se contara en esta sección serán:

- ❖ Jamón de pavo Sopraval
- ❖ Queso gauda Calo laminado
- ❖ Pasta pollo pimentón La Preferida
- ❖ Quesillo colun con sal pote

Panadería y Pastelería

En esta categoría de productos se encontrarán marcas como Castaño, Ideal, Pancho Villa, Amada Masa, entre otras. Algunos de los productos específicos que se contara en esta sección serán:

- ❖ Pan hot dog Ideal
- ❖ Tortilla mexicana Pancho Villa
- ❖ Pan de molde blanco Castaño
- ❖ Torta Amada Masa sabor chocolate 15 personas

Congelados

En esta sección de la cartera de productos se encontrarán marcas paraguas como Savory de Nestlé, Bresler, Trendy, La Crianza, San José, Frutos del Maipo, entre otras. Algunos de los productos específicos que se contara en esta sección serán:

- ❖ Papas duquesa Frutos del Maipo
- ❖ Helado Savory piña casata
- ❖ Hamburguesa La Crianza
- ❖ Pack paleta helado frugelé Bresler

Despensa

En esta categoría se trabajará con marcas como Evercrisp y sus marcas paraguas como Lays, Doritos, De Todito, además se contará con otras marcas premium como Carozzi, Lucchetti, Kraft, San José, Miraflores, entre otras. Algunos de los productos específicos que se contara en esta sección serán:

- ❖ Papas fritas Lay's corte liso
- ❖ Jurel San José al natural lata
- ❖ Mayonesa Kraft pote
- ❖ Pasta mostaccioli Carozzi
- ❖ Arroz Miraflores g1 largo ancho bolsa

Además de estas categorías de productos, también se incluirán otras, como:

- ❖ Desayuno y Dulces
- ❖ Bebidas y Licores
- ❖ Limpieza
- ❖ Perfumería
- ❖ Bebés y Niños
- ❖ Mascotas
- ❖ Hogar

El catálogo completo de productos que estarán disponibles en la sucursal de Unimarc en Putaendo puede consultarse en la página oficial www.Unimarc.cl. En esta plataforma, se presenta un amplio surtido de productos organizados por categorías y subcategorías, con segmentación adicional por marca, precio, formato, tipo de alimentación, sellos de advertencia y tipo de envase.

Precio:

Los precios de los productos comercializados por Unimarc se determinan en conformidad con las políticas de fijación de precios tanto de Unimarc como de las marcas asociadas de los proveedores. Esta estrategia de fijación de precios competitivos está vinculada a decisiones centralizadas adoptadas por la sede de SMU. Se implementan reducciones de precios en una variedad de productos destacados con el objetivo de fortalecer el compromiso de la marca, brindando ofertas y descuentos que verdaderamente benefician a los clientes de la comuna de Putaendo.

La centralización en la toma de decisiones sobre precios permite a Unimarc mantener su posición como marca, ya que los productos se ofrecen a los mismos precios en todas las sucursales, tal como se detalla en la plataforma oficial de Unimarc. En dicha plataforma, se aplican descuentos y ofertas exclusivas para los

miembros del club Unimarc y los usuarios de la tarjeta Unipay. Esta uniformidad en los precios contribuye a la coherencia de la marca y mejora la experiencia del cliente al garantizar la disponibilidad de descuentos y beneficios consistentes en todas las ubicaciones de Unimarc.

Punto de Venta:

La cadena de Supermercados Unimarc adopta un enfoque de punto de venta intensiva. Esto implica que busca distribuir sus productos a través de un gran número de puntos de venta con el objetivo de llegar a una amplia base de consumidores. Los supermercados como Unimarc ofrecen una extensa variedad de productos de consumo masivo, desde alimentos hasta artículos de cuidado personal, y la estrategia intensiva les permite maximizar la disponibilidad de estos productos en ubicaciones geográficas diversas. Además, la competencia en precios y promociones es una característica clave, y este enfoque les permite destacar estas ofertas y llegar a un público más amplio. La estrategia intensiva es coherente con la naturaleza del negocio de Unimarc, donde la accesibilidad y la diversidad de productos son fundamentales para satisfacer las necesidades y preferencias de una clientela variada.

Unimarc para la comuna de Putaendo permitiría la distribución de sus productos mediante la sucursal fija y comprar online mediante la plataforma oficial de Unimarc permitiéndole al cliente poder recibir sus pedidos en casa o retirarlos directamente en la sucursal establecida por el cliente en la plataforma, esto reflejara el compromiso de la marca con los clientes brindándoles facilidades de acceder a todos los productos disponibles en el surtido y stock que Unimarc tiene para ofrecer.

Promoción:

Unimarc, una marca reconocida a nivel nacional, lleva a cabo su estrategia de promoción a través de diversas plataformas, destacándose por su eficaz manejo del marketing y la publicidad. Esta habilidad le permite conectar de manera efectiva con su público objetivo. La promoción de los productos que ofrece se basa en atractivas ofertas y descuentos, dirigidos tanto al público en general como a aquellos que forman parte del Club Unimarc, beneficiándose así de un programa de fidelización.

La presencia de Unimarc en la esfera publicitaria abarca múltiples canales, garantizando una amplia cobertura y visibilidad para sus promociones. A continuación, se detallan los medios a través de los cuales Unimarc impulsa su promoción:

Publicidad en tienda: La estrategia de promoción se extiende directamente a los puntos de venta físicos de Unimarc, donde se utilizan distintos formatos publicitarios para destacar las ofertas y descuentos disponibles.

Redes sociales: Unimarc aprovecha el alcance de las redes sociales para difundir sus promociones de manera dinámica y atractiva. La interacción en plataformas

como Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y YouTube contribuye a mantener una conexión activa con sus clientes.

Anuncios televisivos: La presencia en medios audiovisuales es otra faceta importante de la estrategia publicitaria de Unimarc. A través de anuncios televisivos, la marca busca llegar a un público más amplio y reforzar su posicionamiento en la mente de los consumidores.

Publicidad en vía pública: La promoción se proyecta en espacios públicos, como vallas publicitarias, paraderos de autobuses y otros lugares estratégicos, para maximizar la visibilidad y recordación de la marca.

Página web oficial de Unimarc: La presencia en línea es esencial en la estrategia de promoción. La página web oficial de Unimarc sirve como plataforma central para informar sobre las ofertas, descuentos y novedades, brindando a los consumidores un acceso fácil y rápido a la información relevante.

Mediante esta amplia gama de canales, Unimarc logra mantener una presencia constante en la mente de los consumidores, asegurando que sus promociones lleguen de manera efectiva a su público objetivo y manteniendo la lealtad de aquellos que forman parte del Club Unimarc. Esta estrategia integral refleja el compromiso de la marca con la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente.

3.2.4 Cronograma de actuaciones comerciales

Este cronograma detalla las actuaciones comerciales planificadas para fortalecer la presencia y competitividad de Unimarc en la comuna de Putaendo en cual puede ser revisado en el Anexo 27 del presente documento. Las acciones propuestas se basan en el análisis estratégico previamente realizado, con el objetivo de potenciar la relación con clientes y mejorar la oferta de productos y servicios.

3.2.5 Presupuesto de marketing

La efectiva ejecución de las estrategias comerciales propuestas debe contar con un análisis presupuestario, que está sujeto a diversos factores determinantes como la evaluación de costos específicos en la Comuna de Putaendo, la cotización de medios publicitarios, así como la consideración de honorarios profesionales, se levantan como elementos clave en la formulación de un presupuesto preciso. A continuación, se presenta una propuesta de presupuesto para dar valor a cada actividad a realizar en el cronograma de acciones comerciales.

Presupuesto de Marketing		
FASE	ACTIVIDAD	Monto \$CLP
Publicidad y Reconocimiento de Marca	Investigación de mercado y análisis de datos demográficos	\$3.000.000
	Campañas publicitarias para vía pública	\$7.500.000
	Anuncios para televisión	\$9.000.000
	Estrategias de marketing digital	\$4.500.000
	Monitoreo del reconocimiento de marca	\$3.000.000
Promociones Exclusivas y Fidelización de Clientes	Promoción del Club Unimarc y tarjeta Unipay	\$5.400.000
	Promoción de ofertas exclusivas	\$4.320.000
	Monitoreo de programas de fidelización	\$2.160.000
	Análisis de la tasa de rotación de clientes	\$2.160.000
	Ajuste de estrategias de fidelización	\$964.000
Campaña de Capacitación Digital y Satisfacción del Cliente	Desarrollo de materiales de capacitación digital	\$3.240.000
	Implementación de la campaña de capacitación	\$4.320.000
	Lanzamiento de encuestas de satisfacción	\$2.160.000
	Ajuste de la campaña	\$1.296.000
Segmentación y Posicionamiento	Implementación de estrategias de segmentación	\$2.400.000
	Diseño de mensajes y ofertas específicas	\$3.096.000
	Evaluación continua de la segmentación	\$1.440.000
	Ajuste de estrategias	\$1.152.000
Marketing Mix y Estrategias Funcionales	Introducción de nuevas líneas de productos	\$4.800.000
	Colaboración con proveedores locales	\$2.400.000
	Implementación de políticas de precios competitivos	\$3.840.000
	Evaluación continua del punto de venta y servicios de entrega	\$2.400.000
	Ajuste de estrategias	\$960.000
Evaluación Continua y Ajustes	Revisión de indicadores clave de rendimiento	\$2.400.000
	Ajuste de estrategias según la retroalimentación	\$2.400.000
	Preparación para la expansión o ajuste	\$1.440.000
	Evaluación final y planificación para el siguiente ciclo	\$1.152.000
TOTAL PRESUPUESTO		\$82.900.000

Tabla N°1: Tabla de Presupuesto de Marketing

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

El presupuesto de inversión en marketing y publicidad de Unimarc en el periodo de enero - septiembre del 2022 fue de 13,2% de sus utilidades netas según un estudio realizado por MegaTime (Anexo 24).

Según el Estado Resultado del mes de octubre del 2023 de la sucursal de Viña del Mar 1 Norte, de cluster C (Anexo 25) y a la entrevista en profundidad realizada a la administradora de la sucursal (Anexo 23). Cada mes el porcentaje del presupuesto asignado a publicidad sobre las ventas netas de la sucursal es el 0,7% mensual a esto se le suma los gastos por fidelización que es el 0,2% de las Ventas Netas. Por lo que el presupuesto variará mes a mes dependiendo del desempeño obtenido en Ventas por la sucursal.

3.2.6 Ratios comerciales / control de gestión comercial

Para lograr una mejor medición de los procesos a llevar a cabo, se propone utilizar los siguientes KPI para obtener un mejor monitoreo y eficacia de las actividades propuestas.

❖ Utilidad Neta

El Utilidad Neta es igual al valor de ventas menos los costos asociados al funcionamiento y venta de los productos. Este KPI Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Ingresos} - \text{Costos de Ventas} - \text{Impuestos} - \text{Depreciación} - \text{Gastos Generales}$$

❖ Retorno de Inversión (ROI)

El índice de Retorno de Inversión expresa la relación existente entre los recursos que se invirtieron para la realización de las campañas de marketing y la utilidad que se obtendrá de la actividad. Este KPI Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{(\text{Ingresos Totales} - \text{Costos de inversión})}{\text{Costos de inversión}}$$

❖ Tasa de Rotación de Clientes:

Es una métrica de control que ayudará a evaluar la eficacia de las estrategias de retención de clientes implementadas a través del Club Ahorro y la tarjeta Unipay. Este KPI Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Rotacion de Clientes} = \left(\frac{\text{Número de Clientes Perdidos}}{\text{Promedio de Clientes Totales}} \right) * 100$$

❖ Índice de Satisfacción del Cliente (ISC):

Mide el nivel de satisfacción del cliente después de las iniciativas propuestas a través del promedio y porcentaje de encuestas de satisfacción realizadas y las debidas puntuaciones acumuladas por la encuesta. Este KPI Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$ICS = \left(\frac{\text{Puntuación de Satisfacción Acumulada}}{\text{Número de Encuestas}} \right) * 100$$

❖ Tasa de Conversión:

Esta métrica permitirá medir el número de usuarios que pasaron a ser clientes, como porcentaje del total de usuarios que visitaron las redes sociales de Unimarc. Este KPI Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Conversión} = \left(\frac{\text{Número de Interacciones en Redes Sociales}}{\text{Seguidores Totales}} \right) * 100$$

3.3 Consideraciones finales del capítulo III

En consideración el plan de marketing propuesto se fundamenta en una meticulosa planificación respaldada por estudios que incluyen una encuesta sobre las preferencias del consumidor de Unimarc en la zona de interés, así como entrevistas en profundidad con los administradores de las sucursales de Unimarc. Es imperativo tener en cuenta que los presupuestos estimados, el análisis de segmentación y las propuestas deben ser objeto de un análisis continuo y ajustes según las iniciativas que deban emprenderse. Este capítulo, entrega una sólida estructura para ser utilizada como un referente para futuros estudios en el ámbito de planes de negocios para supermercados. Se recomienda actualizar de manera periódica los datos relativos al cronograma de actividades comerciales y presupuesto, asegurándose de que reflejen con precisión la realidad de la inversión que se debe llevar a cabo.

CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES

4.1 Introducción

El capítulo de plan de operaciones para la Sucursal de Unimarc en la Comuna de Putaendo se centra en la aplicación de la metodología SMART para establecer objetivos estratégicos. Estos objetivos incluyen la reducción del tiempo de espera en cajas, la disminución del tiempo de reposición de productos y la colaboración con proveedores locales para acelerar los plazos de entrega.

Se presenta un detallado mapa de procesos y flujogramas para visualizar las operaciones esenciales, con énfasis en el proceso de compra del cliente y la reposición de sala. Además, se examinan los procesos de aprovisionamiento y venta-postventa, destacando la gestión logística a través del sistema SAP y proponiendo alianzas con proveedores locales.

El plan de inversiones, tamaño y localización del proyecto se abordan en función del presupuesto estratégico de SMU y las particularidades de la Comuna de Putaendo. Se presenta un cronograma de acciones operacionales y se detallan los costos operacionales junto con ratios de control de gestión.

4.2 Objetivos, estrategias y acciones operacionales

4.2.1 Objetivos del plan de operaciones y logística

Se utilizó la metodología SMART para definir objetivos que permitan a la Sucursal de Unimarc en la Comuna de Putaendo sus operaciones y sistema logístico de la manera más eficaz proponiendo mejoras e implementación de nuevas estrategias de optimización.

Mejorar la satisfacción del cliente mediante la reducción del tiempo de espera en cajas en un 20% para el segundo semestre del primer año de operación.

Reducir el tiempo de reposición de productos en estanterías en un 25% para el primer semestre del segundo año de operación.

Establecer acuerdos de colaboración con proveedores locales para reducir los plazos de entrega en un 15% en un plazo de 2 semestres tras el inicio de operaciones.

Estos objetivos propuestos están diseñados para optimizar la operación de la empresa, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia en la cadena de suministro, lo que puede tener un impacto positivo en la rentabilidad y la competitividad de la sucursal de Unimarc en la Comuna de Putaendo en el mercado.

4.2.2 Mapa general de procesos

Es importante considerar un planteamiento de mapa de procesos general, dado que es crucial para comprender y gestionar eficazmente las operaciones a realizar en Unimarc. El mapa de procesos de Unimarc nos permite visualizar una perspectiva más detallada de los procesos que se llevan a cabo para el funcionamiento óptimo de cada sucursal.

A continuación, se ilustra el Mapa de Procesos General de Unimarc



Ilustración N°10: Mapa de Procesos General de Unimarc

Fuente: Elaboración Propia en base a Información recopilada sobre operaciones de las Sucursales de Unimarc visitadas.

Además, es importante considerar que para el cumplimiento de los objetivos planteados optimizar la experiencia del cliente es un paso importante para mejorar la satisfacción del cliente con los servicios de Unimarc, por lo tal se propone el siguiente flujograma de Unimarc correspondiente al proceso de compra del cliente.

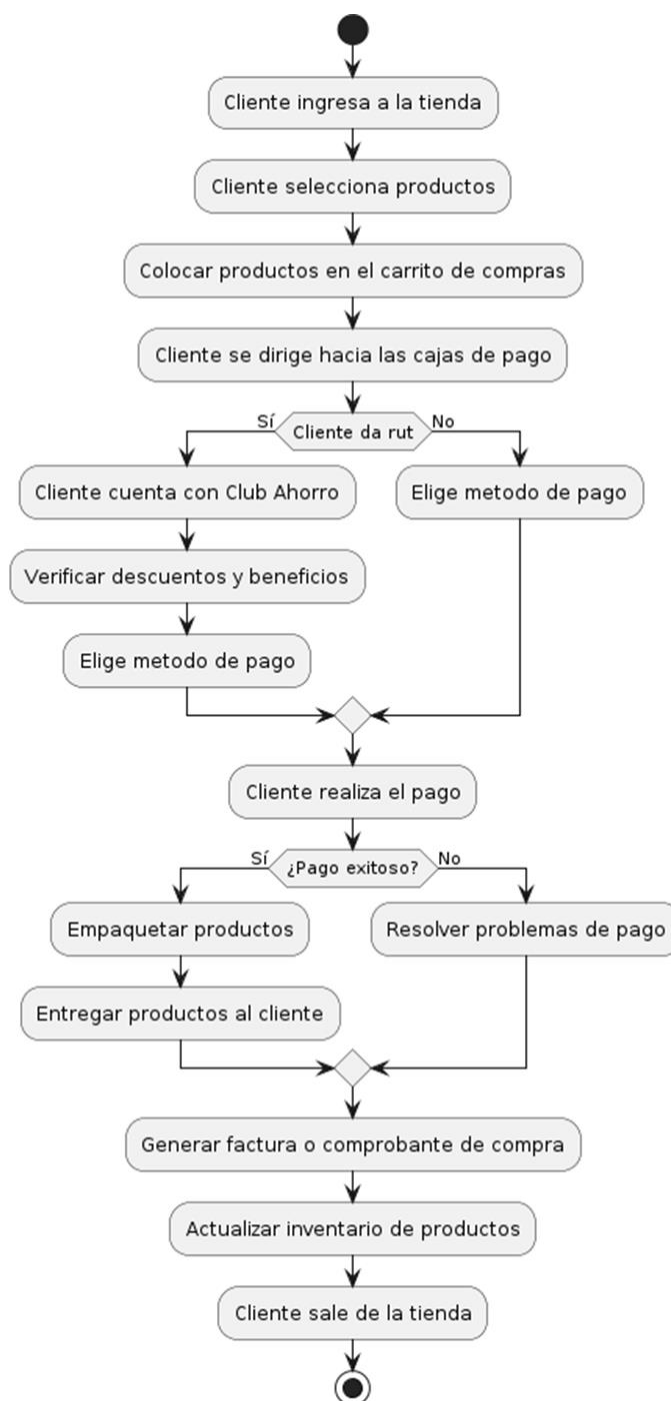


Ilustración N°11: Flujograma del Proceso de Compra del Cliente

Fuente: Elaboración Propia

Otro proceso importante que considerar para el cumplimiento de los objetivos es el de reposición de sala, el cual se ilustra a continuación mediante un flujograma propuesto.

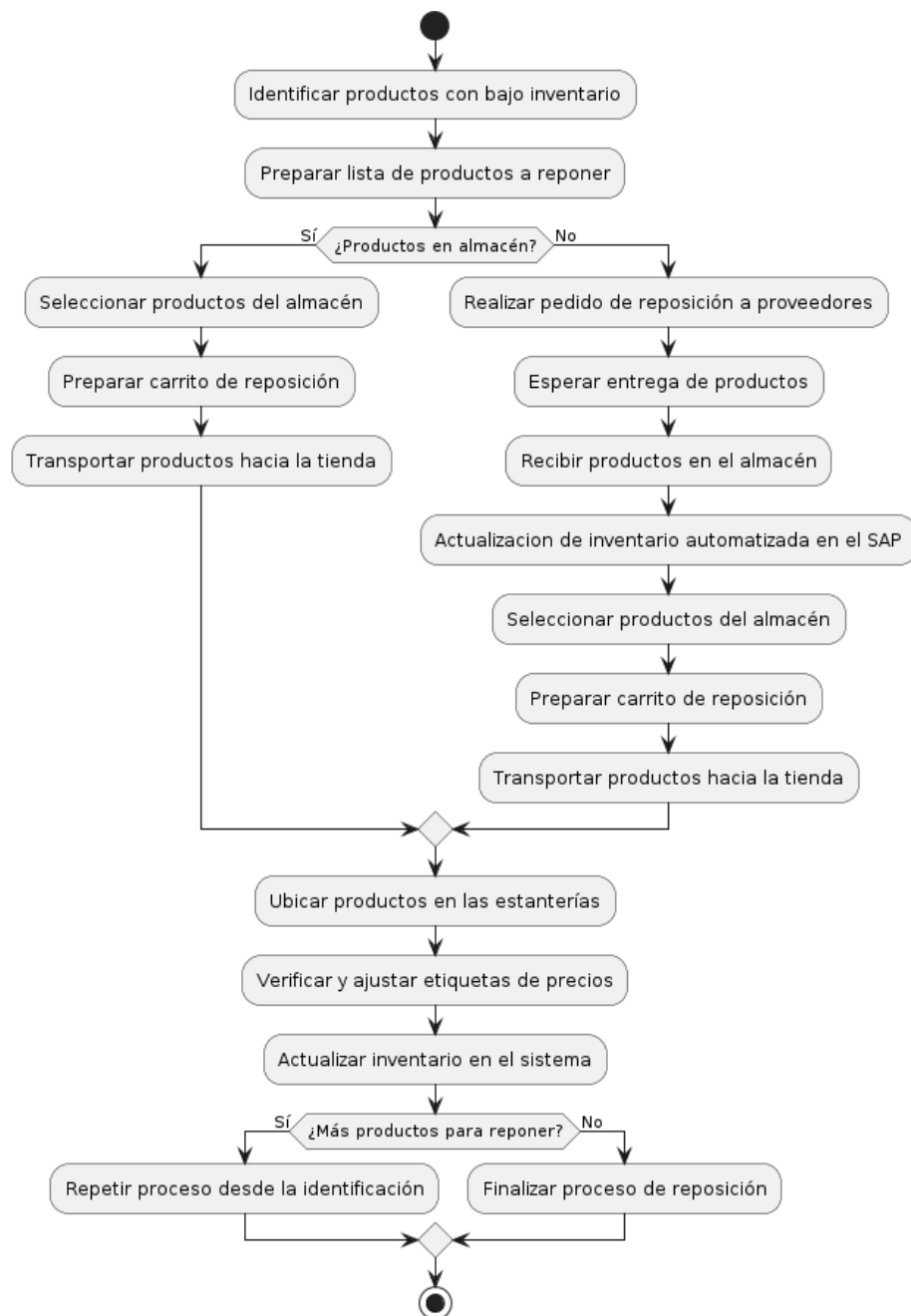


Ilustración N°12: Flujograma de Reposición de Sala

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Procesos de aprovisionamiento y venta-postventa

Proceso de Aprovisionamiento de Mercaderías

El proceso de aprovisionamiento de mercaderías en la cadena de supermercados Unimarc se rige por una normativa detallada que establece los procedimientos a seguir en colaboración con los proveedores para garantizar el abastecimiento eficiente de los locales. (Normas Generales de Aprovisionamiento de Mercaderías, 2023).

El inicio de este proceso se materializa a través de la Orden de Compra, mediante la cual Supermercados Chile realiza la solicitud de abastecimiento de productos. Esta orden contiene información exhaustiva, como la identificación del proveedor, la fecha de emisión, las especificaciones del producto, la cantidad requerida, el lugar y la fecha de entrega, la ubicación para la factura, el precio acordado, los descuentos aplicables y, en caso necesario, el horario y los días de reposición.

La comunicación de esta orden al proveedor se lleva a cabo de manera electrónica a través de plataformas como Comercio Net, Correo Electrónico o la plataforma B2B utilizada por Supermercados Chile para sus futuras compras.

De forma continua, el proveedor informa a Supermercados Chile sobre las listas de precios de sus mercaderías, así como las fechas de promociones, descuentos y condiciones aplicables. Esta comunicación se realiza mediante canales electrónicos o manuales al respectivo comprador.

La entrega de la mercadería por parte del proveedor se realiza en el lugar y la fecha indicados por la sucursal del supermercado, siendo los costos de transporte, despacho y descarga asumidos por el proveedor.

Posteriormente, por cada Orden de Compra generada, el proveedor emite una Factura de Venta, junto con otros documentos tributarios. Estos documentos deben ser entregados en los lugares especificados en las Órdenes de Compra de Unimarc.

Una vez que Unimarc recibe la factura, procede a su cancelación en dos fechas específicas: los días 15 y 30 de cada mes, contados a partir de la emisión de la factura. Este proceso asegura una gestión eficiente de los pagos y contribuye a mantener una relación fluida con los proveedores.

Además de este proceso se describió que Unimarc trabaja con un software denominado SAP que funciona en conjunto al sistema centralizado de cajas el cual hace una gestión logística de cada sucursal a través del descuento automático de inventario tras cada compra de producto por parte de los clientes, al ser descontado el producto del inventario el sistema automáticamente realiza la orden de compra a la central de abastecimiento o a la central del proveedor que cuenta con su propia distribución de mercaderías para que sea entregado el stock del producto requerido por la sucursal.

Los tiempos de abastecimiento varían según las necesidades de la sucursal, pero según lo describió por el administrador de la sucursal Unimarc, ubicada en calle Portus, San Felipe (Anexo 22), los perecibles son reabastecidos 15 días antes del vencimiento y los no perecibles cada 3 meses dado que las sucursales cuentan con un stock en bodega que les permite abastecer las estanterías del local hasta la próxima entrega de mercaderías.

Una propuesta para optimizar el proceso de abastecimiento en la sucursal de Putaendo será implementar alianzas con proveedores de productos agrícolas de la Comuna de Putaendo para así fomentar la participación de Unimarc con las pymes locales.

Proceso de Venta

El proceso de venta comienza en el momento en que el cliente entra a la sucursal y evidencia la variedad de productos disponibles en el supermercado. La posición de las divergentes variedades de productos estará separada por sectores dentro de la sucursal.

En lo que respecta a Verduras y Frutas se encontrara a la entrada de la Sucursal



Ilustración N°13: Sector de Frutas y Verdulería.

Fuente: Fotografía de Unimarc Sucursal Viña del Mar 1 Norte.

Al costado izquierdo de la verdulería se encontrará el sector de los productos de carnicería.



Ilustración N°14: Sector de Carnicería.

Fuente: Fotografía de Unimarc Sucursal Viña del Mar 1 Norte.

Al fondo de la sucursal se encontrará el sector de productos de cecinas y quesos.



Ilustración N°15: Sector de Cecinas y Quesos.

Fuente: Fotografía de Unimarc Sucursal Viña del Mar 1 Norte.

Los pasillos contendrán estanterías con 6 filas por bandeja.

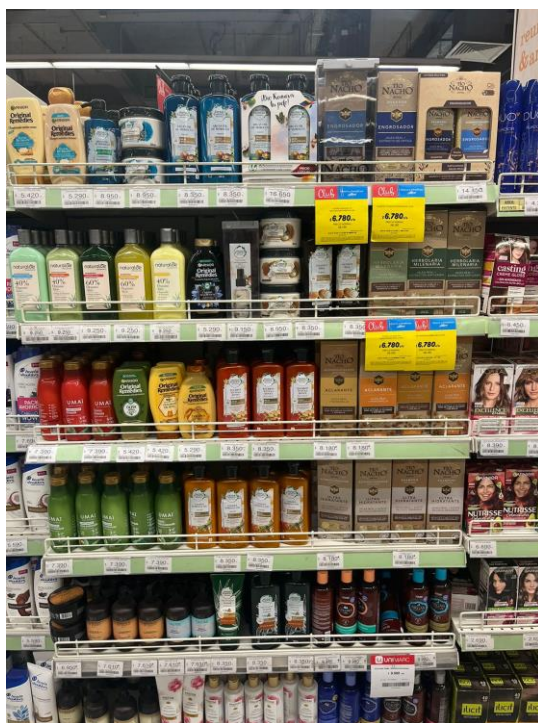


Ilustración N°16: Pasillo de Productos de Aseo Personal.

Fuente: Fotografía de Unimarc Sucursal Viña del Mar 1 Norte.

Además, los pasillos estarán separados por diferentes categorías de productos utilizando el mismo formato predeterminado en las sucursales de Unimarc visitadas en las comunas de Viña del Mar, San Felipe y Los Andes, como se muestra a continuación:

- ❖ Pasillo 2: Vinos y Licores
- ❖ Pasillo 3: Aguas y Bebidas
- ❖ Pasillo 4: Jugos y Snacks
- ❖ Pasillo 5: Artículos de aseo personal
- ❖ Pasillo 6: Toalla de Papel y Papel higiénico
- ❖ Pasillo 7: Detergentes y Limpiadores
- ❖ Pasillo 8: Hogar y Alimentos para mascotas
- ❖ Pasillo 9: Aceite
- ❖ Pasillo 10: Conservas y Fideos
- ❖ Pasillo 11: Café- Té y Arroz
- ❖ Pasillo 12: Cereales

Por último, la sucursal contará con un sector de panadería, congelados y lácteos ubicados al fondo a la derecha de la sucursal, dado que son productos que más frecuenta diariamente comprar los clientes.

Post Venta

El proceso de post venta contempla una diversidad de acciones pues Unimarc cuenta con un sistema de servicio al cliente en tienda y virtual donde los clientes pueden realizar sus trámites, ya sea por devolución de productos, cambio de productos, quejas reclamos y comentarios positivos sobre su experiencia en tienda.

Además, tras la venta de productos y reducción de inventario Unimarc se debe reponer el stock de productos en los diferentes sectores y pasillos de la sucursal desde el stock de bodega para que la sucursal de Unimarc siempre presente una visual agradable y comprometida para los clientes.

4.2.4 Plan de inversiones, tamaño y localización del proyecto

La compañía SMU en su plan estratégico 2023-2025 propuso la apertura de 43 nuevas tiendas de Unimarc y sus otras marcas adheridas. para ello según el diario El Pulso SMU propone un plan inversión en optimización de logística y apertura de sucursales un presupuesto previsto de US\$300 millones de dólares. (El Pulso,

2022). Según el diario El Heraldo Unimarc presupuesta una inversión de US\$2 millones de dólares para la construcción de un Supermercado en Zapallar. (El Heraldo,2023)

Según el plan estratégico de SMU se propondrá un presupuesto de inversión para el proyecto de aprox. US\$2 millones de dólares equivalente a \$1.735.340.000 CLP en lo que corresponde al valor del dólar de 867,67 CLP el 28 de noviembre del 2023 según Google Finance (Anexo 30), pues se considerará que será una inversión de igual magnitud a la del supermercado de Unimarc en Zapallar. Para la realización del Proyecto de sucursal de Unimarc se necesitará el arrendamiento de un terreno en la comuna de Putaendo pues Unimarc trabaja en base a contratos de arrendamiento de infraestructuras pero debido a que Putaendo no cuenta con un terreno de estas características se deberá invertir en la construcción de la infraestructura del supermercado y el estacionamiento exclusivo para clientes, lo cual llevará a cabo la empresa de construcciones “Constructora Radic” quien se encarga de generar los presupuestos de materiales y mano de obra del proyecto.

En lo que respecta al tamaño de la sucursal se espera que sea de $800m^2$, dado que corresponderá a una sucursal de cluster tipo C formato express pues el segmento de cliente, localización y volumen de ingresos de ventas esperadas entraría en este perfil.

Según valores de terrenos de páginas inmobiliarias como Trovit (Trovit,2023), se presenta la siguiente tabla donde se consideran 4 valores de terrenos de $800m^2$ en venta se calculó el promedio de estos 4 valores comerciales y se calculó el 1% del valor promedio para poder calcular el valor de arrendamiento del mercado para el pago de arriendo del terreno entregando un valor de \$1.416.468 CLP.

Valor Uf 28/Nov/2023		36.554,00
Terreno	Valor de Terreno	Valor m2
Barrio Lomas del Mauco, Con Con	116.972.800	146.216
Lomas del Mauco, Quintero	124.283.600	155.355
Terreno Valparaiso	197.391.600	246.740
Ramon Subercaseaux 1200, Santiago	127.939.000	159.924
Total promedio	141.646.750	177.058
Valor propiedad ponderada del mercado		141.646.750
Total Arriendo 1%		1.416.468

Tabla N°2: Valor de Arriendo de Terreno proporcional al mercado

Fuente: Elaboración Propia, Excel.

El estudio de la localización del terreno se realizó por medio de la encuesta realizada que recopiló una muestra de 272 personas donde se les preguntó a las personas encuestadas sobre la propuesta de una sugerencia de localización de la sucursal (Anexo 19) y esta fue bien percibida por los clientes dada a la comodidad y cercanía de la sucursal junto a la fácil entrada y salida de esta pues da directamente con la carretera principal de San Felipe - Putaendo siendo la vía principal para entrar al centro de la comuna y salir de esta hacia la provincia de San Felipe.



Ilustración N°17: Mapa de Localización

Fuente: Elaboración Propia Vía plataforma Google Maps, 2023

4.2.5 Cronograma de acciones operacionales

El presente cronograma detalla las acciones operacionales planificadas para mejorar la posición estratégica de Unimarc en la comuna de Putaendo el cual puede ser revisado en el Anexo 28 del presente documento.

4.2.6 Costos operacionales y ratios de control de gestión

Costos operacionales

Para la fijación de los costos operacionales de la sucursal de Unimarc en Putaendo se utilizará el presupuesto de estado resultado de la Sucursal de Unimarc de Viña del Mar 1 Norte (Anexo 25). Existen diversos costos que se deben asumir para el correcto funcionamiento del supermercado como estos se separan como Gastos Directos y Gastos Indirectos.

Dentro de los Gastos Directos se consideran los costos que directamente afectan en el funcionamiento de las operaciones de la sucursal. A continuación, se representa en una tabla de presupuesto de los porcentajes gastos directos que presenta una sucursal de Unimarc en un mes de operaciones y se aplican a su capacidad de 100% ventas netas del periodo.

Gastos Directos	Presupuesto (%)
Remuneraciones	8,30%
Mantencion	1,00%
Mantencion TI	0,10%
Servicios	5,00%
Varios	0,30%
Materiales	0,60%

Tabla N°3: Tabla de Gastos Directos en porcentajes derivados de las Ventas Netas.

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

En lo que respecta a Gastos Indirectos se consideran los siguientes costos representados en la siguiente tabla de presupuesto de los porcentajes gastos indirectos que presenta una sucursal de Unimarc en un mes de operaciones y se aplican a su capacidad de 100% ventas netas del periodo.

Gastos Indirectos	Presupuesto (%)
Fletes	0,85%
Servicios Externos	0,08%
Arriendo de Equipos	0,01%
Arriendo de Inmuebles	2,44%
Comision de Tarjetas	1,12%
Seguros	0,51%
Publicidad	0,75%
Gastos de Fidelizacion	0,16%

Tabla N°4: Tabla de Gastos Indirectos en porcentajes derivados de las Ventas Netas.

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

Ratios de Control de Gestión

❖ Ventas por Metro cuadrado:

Este Kpi ayudará a medir la eficiencia en el uso del espacio de la tienda, calculando las ventas totales netas divididas por el área de venta.

Fórmula:

$$\text{Ventas por metro Cuadrado} = \frac{\text{Ventas Totales Netas}}{\text{Área de Venta}}$$

Ventas Totales Netas	\$ 25.566.109.589
Area de Venta	800
Ventas por metro cuadrado	\$31.957.637

Tabla N°5: Tabla de Ventas por metro Cuadrado.

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

❖ Margen de Beneficio

Este Kpi ayudará a medir la rentabilidad de la tienda al calcular el porcentaje de beneficio en relación con los ingresos.

Fórmula:

$$\text{Margen de Beneficio} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales Netas}} \right) * 100$$

Utilidad Neta	\$ 1.592.251.855
Ventas Totales Netas	\$ 25.566.109.589
Margen de Beneficio	6,2%

Tabla N°6: Tabla de Margen de Beneficio de Flujo estimado.

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

❖ Ticket Promedio de Compra

Este Kpi ayudará a comprender el comportamiento del consumidor al calcular el monto promedio que gasta un cliente en cada compra.

Fórmula:

$$\text{Ticket Promedio de Compra} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{N° de Transacciones}}$$

Ventas Totales	\$ 16.869.666.181
N° de Transacciones	4.625
Margen de Beneficio	3.647.880

Tabla N°7: Tabla de Ticket Promedio de Compra Anual.

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

❖ Costo de Mercancía Vendida (COGS)

Este Kpi ayudará a evaluar la rentabilidad, mediante el cálculo del costo total de los productos vendidos.

Fórmula:

$$\text{COGS} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras Netas} - \text{Inventario Final}$$

Debido a que la información necesaria para el cálculo es confidencial por parte de la empresa no se puede realizar el cálculo del COGS.

❖ Índice de Rotación de Inventarios

Este Kpi ayudará a evaluar con qué frecuencia se renueva el inventario en la tienda y cómo se gestiona el stock.

Fórmula:

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{COGS}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Debido a que la información necesaria para el cálculo es confidencial por parte de la empresa no se puede realizar el cálculo.

4.3 Consideraciones finales del capítulo IV

En consideración, el plan de operaciones propuesto mantiene una estructura fija y definida por Unimarc a lo largo de todas sus sucursales de supermercado, el formato de la sucursal está planteado en base a datos recopilados de las 4 diferentes sucursales visitadas las cuales operan continuamente generando beneficios a la compañía. Una sugerencia es profundizar mayoritariamente en los costos operacionales para que el estudio sea aún más preciso de lo propuesto trayéndolos al valor más actualizado, cabe destacar que el capítulo permitirá tener una idea más profundizada de las operaciones que lleva a cabo una gran cadena de supermercado como Unimarc.

CAPÍTULO V: PLAN ORGANIZACIONAL / RECURSOS HUMANOS

5.1 Introducción

Este capítulo examina la estructura legal y los procesos necesarios para la operación de la sucursal Unimarc en Putaendo. Se inicia con una visión general de la propiedad de Sociedad Supermercados SMU, detallando su estructura accionaria. Posteriormente, se profundiza en los trámites legales esenciales, desde la obtención de la Patente Municipal hasta la Autorización Sanitaria para alimentos.

La siguiente sección se centra en los procesos operativos y descripción de puestos en la sucursal. Desde el abastecimiento de productos hasta la gestión de personal y contabilidad, se proporciona una visión integral de la operación del supermercado.

Se presenta el organigrama propuesto, la imagen corporativa de Unimarc y el plan de compensaciones, evaluación de desempeño, selección y desarrollo de personal implementado por SMU. Además, se hace mención del compromiso de la empresa con la equidad y no discriminación, respaldado por métricas clave para evaluar la efectividad de sus políticas.

5.2 Plan de puesta en marcha y diseño organizacional

5.2.1 Trámites de constitución: estudio jurídico-fiscal

La marca Unimarc es propiedad de Álvaro Saieh, Juan Rendic y Enrique Bravo a través del grupo chileno Sociedad Supermercados SMU desde el año 2008, por lo que el inicio de actividades ante el SII y el CMF actualmente recae totalmente de SMU.

A continuación, se presentan los datos jurídicos de la sociedad SMU extraídos de la Comisión para el Mercado Financiero.

RUT:	76012676 - 4
Razón Social:	SMU S.A.
Vigencia	Vigente
Teléfono	228188000
Domicilio	CERRO EL PLOMO 5680 PISO 10
Región	METROPOLITANA
Ciudad	SANTIAGO
Comuna	LAS CONDES
e-mail de contacto:	inversionistas@unimarc.cl
Sitio web:	www.smu.cl

Tabla N°8: Tabla de Datos Jurídicos de SMU

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

La sociedad por acciones de SMU cuenta actualmente con 182 accionistas dentro de los cuales 12 son mayoritarios según el reporte del 09/2023 de la Comisión para el Mercado Financiero. (CMF SMU S.A.,2023)

12 Accionistas Mayoritarios de SMU	% de la Propiedad
BTG PACTUAL CHILE S A C DE B	17,39%
BCI C DE B S A	11,39%
INVERSIONES SMU MATRIZ LIMITADA	10,96%
INVERSIONES SAMS SPA	4,94%
CREDICORP CAPITAL CORREDORES DE BOLSA SPA	4,48%
LARRAIN VIAL S A CORREDORA DE BOLSA	4,34%
VALORES SECURITY S A C DE B	4,33%
BANCO SANTANDER POR CUENTA DE INV EXTRANJEROS	3,39%
BANCO DE CHILE POR CUENTA DE STATE STREET	2,88%
RETAIL HOLDING II SPA	2,81%
COMPASS SMALL CAP CHILE FONDO DE INVERSION	2,24%
CORP GROUP HOLDING INVERSIONES LIMITADA	1,61%

Tabla N°9: Tabla de los 12 mayores accionistas de SMU S.A.

Fuente: Elaboración Propia Vía Excel.

5.2.2 Trámites de funcionamiento-ampliación

Hay diversos trámites y certificados que se deben solicitar a las organizaciones y la municipalidad para poder operar correctamente. A continuación, se detalla los permisos requeridos para el proyecto de sucursal de Unimarc en la Comuna de Putaendo.

Patente Municipal

El trámite se realizará en la comuna de la municipalidad de Putaendo, se necesitará optar a la Patente Comercial y a la Patente de Alkoholes, el valor de dichas patentes estará ajustada a la Comuna pues según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) el monto a pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio, declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8 mil UTM al año. (Patentes Municipales BCN, 2018). A continuación, se hará referencia a los requisitos necesarios para optar a ambas Patentes Municipales en la Comuna de Putaendo. (Anexo 26)

Requisitos para obtener patente de alcoholes

- ❖ Certificado de antecedentes personales para fines especiales (registro civil)
- ❖ Declaración jurada que no está afecto al art.n°4 de la ley n° 19.925 (notaria)
- ❖ Declaración jurada simple sobre el capital propio
- ❖ Resolución favorable del servicio de salud (en casos necesarios)
- ❖ Informe del departamento de obras
- ❖ Autorización de la unidad vecinal del sector donde se instalará el local comercial
- ❖ Informe de carabineros (solicitado por departamento de rentas)

Requisitos para obtener patente de comerciales

- ❖ Iniciación de actividades ante el SII
- ❖ Tenencia del terreno (dominio / contrato de arriendo/ auditoría notarial (dueño acreditar dominio / escritura o certificado de dominio.)
- ❖ Si es persona jurídica consta de la sociedad y tracto de la publicación
- ❖ Resolución favorable del servicio de salud (en casos necesarios) o solicitud de informe sanitario o calificación de actividad económica, emitido por la Seremi de salud
- ❖ Certificado de zonificación (D.O.M.)
- ❖ Si el contribuyente declaró ante el SII, domicilio en otra comuna, debe traer certificado de no deuda de la municipalidad donde registra domicilio y registro de cambio de domicilio.
- ❖ Si es sucursal, debe presentar la respectiva declaración de sucursal ante el SII.
- ❖ Recepción de obras (D.O.M)

Informe Sanitario

El Informe Sanitario deberá ser solicitado a la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) cuando el supermercado esté instalado con su infraestructura y equipamiento al solicitar el informe, y el proceso de evaluación. Este informe permitirá al supermercado estar certificado y que cumple con las condiciones de seguridad requeridas, conforme a las normativas sanitarias, ambientales y de prevención de riesgos asociadas a las actividades realizadas en Putaendo.

Durante esta evaluación, se tienen en cuenta requisitos como los planes reguladores locales y los posibles riesgos para los trabajadores, el vecindario y la comunidad en general.

En términos financieros, se establece una base de \$113,200 CLP más el 0,5% del capital inicial declarado al Servicio de Impuestos Internos (SII), con un límite máximo de pago de \$899,700 CLP. (Informe Sanitario, SEREMI, 2023)

Clasificación Industrial

Se solicitará la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Salud, dado que es esencial para verificar si un supermercado está adecuadamente ubicado según las disposiciones de uso de suelo establecidas en el plan regulador comunal. Esta calificación permitirá que el proyecto obtenga una base para el permiso de construcción ante la municipalidad de Putaendo.

En términos Financieros este trámite tiene un costo de \$98.100 CLP. (Clasificación Industrial, SEREMI, 2023)

Certificado de Informaciones Previas

Este permiso se solicitará en la Dirección de Obras de la Municipalidad de Putaendo y proporcionará información sobre la compatibilidad del domicilio elegido con el uso comercial, así como las posibilidades de construcción o ampliación de dicho espacio. El costo del Certificado es de 0,5 Unidades Tributarias Mensuales (UTM). (Municipalidad de Valparaíso Dirección de Obras, 2023)

Certificado Municipal de Zonificación

Este Certificado se solicitará en la SEREMI de salud para luego ser presentado en la oficina de Dirección de Obras de la Municipalidad de Putaendo.

Permiso de Edificación

Este permiso se solicitará en la Dirección de Obras de la municipalidad de Putaendo, dado que es necesario pues construir sin permiso puede ser perjudicante e ilegal lo que ameritaría multas, el valor de este permiso es equivalente al 10% del 1,5% de la tasación de la construcción por parte del Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile (MINVU). (Arquitecto en línea, 2023)

Recepción Definitiva de Obra

Será solicitado en la Dirección de Obras, en el momento de que la obra esté realizada en su totalidad. En lo que respecta a lo financiero el certificado tiene un valor de 0,1 UTM. (Municipalidad de Las Condes Dirección de Obras, 2023)

Declaración Interior de Gas y Electricidad

Antes de realizar la puesta en marcha de la sucursal ya construida, se debe realizar esta declaración que es realizada por un Instalador Autorizado o Profesional, quien debe estar registrado como tal en el sitio de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). En lo que respecta a lo financiero este trámite no tiene costo

asignado. (Chile Atiende Declaración de instalaciones de electricidad, gas y combustibles líquidos, 2023)

Informe Favorable de Construcción (IFC)

El Informe Favorable para Construcción (IFC) es un permiso sectorial que debe gestionarse en la Seremi de Agricultura para la instalación y/o edificación de construcciones no vinculadas a la agricultura en el sector rural. Este proceso implica solicitar un cambio de uso de suelo. De manera excepcional, según lo dispuesto en el artículo 55° de la Ley General de Urbanismo y Construcciones (LGUC), se permite la subdivisión y urbanización de terrenos rurales, así como la construcción de edificaciones con propósitos específicos más allá de los límites urbanos definidos por los instrumentos de planificación territorial. (SAG, 2023)

Autorización Sanitaria para alimentos

Esta autorización permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios. Deberá ser solicitado a la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI), además tiene que ser renovado cada 3 años y tiene un costo según el tipo de instalación, va desde \$12.100 CLP a \$899.700 CLP, más 0,5% de declaración de capital inicial declarado y presentado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). (Chile Atiende Autorización sanitaria de alimentos, 2023)

5.2.3 Procesos básicos, análisis y descripción de puestos

La Sucursal de Unimarc en Putaendo contará con los siguientes procesos básicos de operación:

❖ Abastecimiento de productos:

En este proceso se realizan actividades de solicitud y recepción de productos a proveedores y Central de Abastecimiento de SMU, además de gestionar el inventario de los productos para asegurar la disponibilidad de productos en la sucursal.

❖ Almacenamiento y distribución:

En este proceso se realizan actividades de organizar y almacenar los productos de manera eficiente en bodega y gestionar la distribución de los productos para los diferentes sectores separados por categoría en la sucursal.

❖ **Venta y atención al cliente:**

En este proceso se realizan actividades que provean un ambiente de compras agradable para el cliente y procesar transacciones de venta y proporcionar un servicio al cliente de calidad.

❖ **Gestión de personal:**

En este proceso se realizan actividades de capacitación de empleados ya que la contratación de personal recae de la central de SMU y gestiona horarios y tareas del personal, junto al pago de remuneraciones.

❖ **Gestión de Contabilidad:**

En este proceso se realizan actividades de realización y administración del estado resultado de la sucursal, pago de cuentas y cobros que se realizan en la sucursal.

La sucursal de Unimarc contará con los siguientes puestos de trabajo que permitirán el funcionamiento y la administración eficaz del supermercado, los salarios de los puestos de trabajo son definidos por el promedio actual del mercado extraídos de las páginas web de “ChileTrabajos”, “Mi Salario” y “Talent” en lo que corresponde a los valores del año 2023, considerando además el sueldo mínimo chileno que se aumentara a un valor de \$500.000 CLP en Julio del 2024. (Ministerio de secretaria general del Gobierno de Chile, 2023)

Puesto: Administrador/a

Cantidad de Personal: 1

Sueldo Bruto por empleado: \$2.419. 997

Descripción del Puesto:

El/la Administradora es responsable de la gestión integral de la sucursal Unimarc. Debe liderar y coordinar todas las operaciones para garantizar un excelente servicio al cliente, cumplimiento de objetivos financieros y eficiencia operativa.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Supervisar y dirigir al equipo de trabajo.
- ❖ Planificar y coordinar las actividades diarias.
- ❖ Garantizar la disponibilidad de productos en el inventario.
- ❖ Implementar estrategias para alcanzar metas de ventas.

- ❖ Gestionar la atención al cliente y resolver problemas.
- ❖ Velar por el cumplimiento de políticas y normativas internas.
- ❖ Realizar informes de desempeño y presentarlos a la dirección.

Puesto: Jefe de Ventas

Cantidad de Personal: 1

Sueldo Bruto por empleado: \$1.099.744

Descripción del Puesto:

El jefe de Ventas supervisa las secciones de productos en la sucursal. Su objetivo principal es garantizar la disponibilidad de productos y la calidad de estos, así como optimizar el layout del área.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Coordinar el abastecimiento y exhibición de productos en la tienda.
- ❖ Gestionar el inventario y controlar las fechas de caducidad.
- ❖ Supervisar la rotación de mercancía.
- ❖ Colaborar en la planificación de promociones y ofertas.
- ❖ Entrenar al personal.
- ❖ Mantener la higiene y seguridad de las secciones.

Puesto: Bodeguero/a

Cantidad de Personal: 3

Sueldo Bruto por empleado: \$500.000

Descripción del Puesto:

El Bodeguero/a es responsable de la gestión eficiente de la bodega, asegurando el adecuado almacenamiento y distribución de productos para mantener el stock de la sucursal.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Recepcionar y clasificar mercancía.
- ❖ Gestionar el inventario de la bodega.
- ❖ Coordinar con los departamentos para asegurar el suministro oportuno.
- ❖ Mantener la bodega ordenada y cumplir con normas de seguridad.

Puesto: Recepcionista de Bodega

Cantidad de Personal: 1

Sueldo Bruto por empleado: \$500.000

Descripción del Puesto:

El Recepcionista de Bodega es responsable de recibir y documentar la mercancía que llega a la sucursal, asegurando la precisión en los registros y la comunicación efectiva con los departamentos correspondientes.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Verificar la mercancía recibida con los documentos de entrega.
- ❖ Registrar la entrada de productos en el sistema informático.
- ❖ Comunicar a los departamentos correspondientes sobre la disponibilidad de productos.
- ❖ Colaborar con el Bodeguero/a en la gestión del inventario.

Puesto: Reponedor/a de Estanterías

Cantidad de Personal: 3

Sueldo Bruto por empleado: \$500.000

Descripción del Puesto:

El Reponedor/a de Estanterías se encarga de mantener los pasillos y estanterías organizados, asegurando que los productos estén correctamente exhibidos y disponibles para los clientes.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Reponer productos en las estanterías según los niveles de inventario.
- ❖ Verificar fechas de caducidad y retirar productos vencidos.
- ❖ Colaborar en la rotación de mercancía para prevenir obsolescencia.
- ❖ Mantener la presentación visual de las estanterías según los estándares de la tienda.
- ❖ Coordinar con el personal de ventas para asegurar la disponibilidad de productos.

Puesto: Encargado/a de Recursos Humanos

Cantidad de Personal: 1

Sueldo Bruto por empleado: \$1.292.822

Descripción del Puesto:

El Encargado/a de Recursos Humanos es responsable de gestionar todos los aspectos relacionados con el personal de la sucursal, desde la contratación hasta el desarrollo y bienestar de los empleados.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Coordinar procesos de reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Gestionar la incorporación y entrenamiento de nuevos empleados.
- ❖ Administrar y mantener registros del personal.
- ❖ Coordinar evaluaciones de desempeño y programas de capacitación.
- ❖ Manejar asuntos relacionados con el clima laboral y resolver conflictos.

Puesto: Encargado/a de Contabilidad

Cantidad de Personal: 1

Sueldo Bruto por empleado: \$902.379

Descripción del Puesto:

El Encargado/a de Contabilidad se encarga de gestionar y supervisar todas las actividades contables y financieras de la sucursal, garantizando la precisión y cumplimiento de los registros contables.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Realizar registros contables y conciliaciones bancarias.
- ❖ Elaborar informes financieros y presupuestos.
- ❖ Gestionar los procesos de facturación y pagos.
- ❖ Coordinar con la dirección para cumplir con las normativas fiscales.
- ❖ Colaborar en la preparación de auditorías internas y externas.

Puesto: Encargado/a de Aseo

Cantidad de Personal: 2

Sueldo Bruto por empleado: Externalizado a la empresa que presta servicios.

Descripción del Puesto:

El Encargado/a de Aseo es responsable de mantener la sucursal limpia y ordenada, asegurando un ambiente higiénico y agradable para clientes y empleados.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Supervisar y coordinar las actividades de limpieza del personal a cargo.
- ❖ Gestionar el suministro de productos de limpieza y equipos.
- ❖ Realizar inspecciones regulares para asegurar el cumplimiento de normas de higiene.
- ❖ Colaborar con la gestión de residuos y reciclaje.

Puesto: Guardia de Seguridad

Cantidad de Personal: 3

Sueldo Bruto por empleado: Externalizado a la empresa que presta servicios.

Descripción del Puesto:

Los guardias de seguridad son responsables de garantizar la seguridad física de la sucursal, así como la seguridad de los empleados, clientes y activos.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Mantener medidas de seguridad, como sistemas de cámaras y alarmas.
- ❖ Colaborar con la prevención de pérdidas y control de inventario.
- ❖ Ejecutar procedimientos de emergencia.
- ❖ Asegurar el cumplimiento de normativas de seguridad.

Puesto: Cajero/a

Cantidad de Personal: 6

Sueldo Bruto por empleado: \$500.000

Descripción del Puesto:

El Cajero/a es responsable de realizar transacciones de compra y venta, brindando un servicio al cliente eficiente y amigable.

Actividades Que Cumplir:

- ❖ Procesar transacciones de venta de manera rápida y precisa.
- ❖ Manejar el efectivo y otros métodos de pago.
- ❖ Atender consultas y proporcionar información sobre productos y promociones.
- ❖ Colaborar en la resolución de problemas relacionados con transacciones.

5.2.4 Organigrama e imagen corporativa



Ilustración N°18: Estructura de Gobierno Corporativo de SMU.

Fuente: Memoria Anual de SMU, 2022

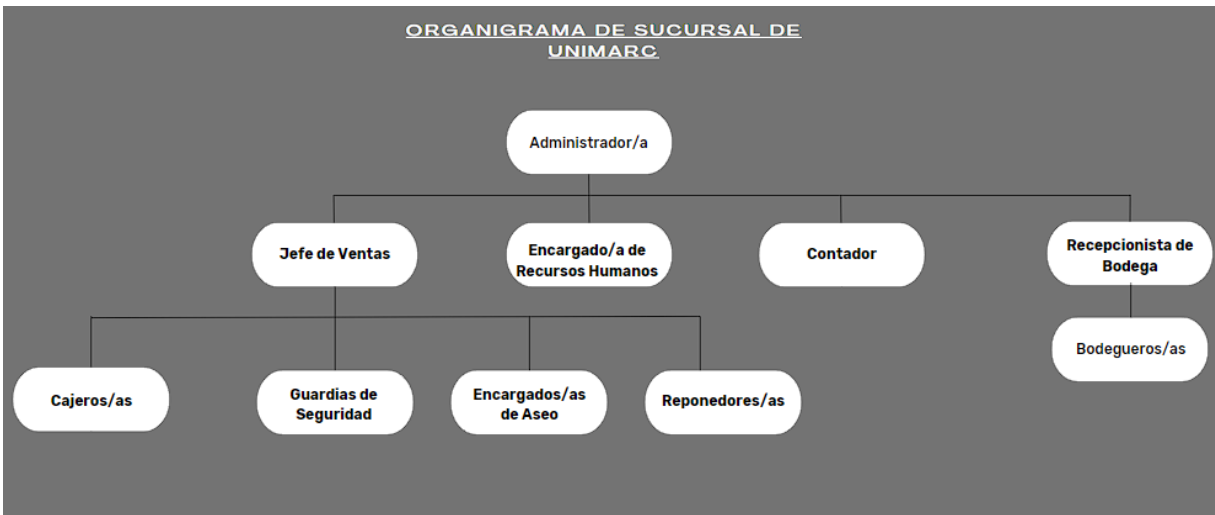


Ilustración N°19: Organigrama de Sucursal del Supermercado Unimarc.

Fuente: Elaboración propia, 2023



Ilustración N°20: Imagen Corporativa de Unimarc.

Fuente: Página Oficial de Unimarc, 2023

5.2.5 Plan de compensaciones-retribución y desempeño

El plan de compensaciones de SMU, demuestra un firme compromiso con la equidad y la igualdad en la administración de compensaciones mediante la implementación del Sistema de Gestión de Compensaciones GGS (Global Grading System). Este sistema, está diseñado para asegurar equidad interna y competitividad externa, se aplica de manera imparcial a todos los colaboradores, eliminando posibles discriminaciones relacionadas con género, edad o nacionalidad.

En lo que respecta a la Política de Remuneraciones y Compensaciones de SMU, se establecen bandas salariales para cada nivel del GGS, garantizando que las compensaciones reflejen de manera justa la contribución y el desempeño individual de los empleados. La gestión de compensaciones ocupa un lugar fundamental en la estrategia de gestión de personas de la empresa, que busca no solo remuneraciones competitivas en el mercado, sino también la atracción y retención de talento mediante beneficios como programas de bienestar y desarrollo personal y profesional. Además, SMU evidencia un compromiso Integral de no discriminación, se implementan medidas específicas semestralmente para la supervisión y seguimiento, dentro de estas medidas se encuentran estudios de brecha salarial y participación de género, la calibración de cargos según sea necesario sin distinción de género mayoritario, la garantía de igualdad en el acceso a incentivos variables, y la identificación y corrección de posibles desequilibrios asociados a beneficios en roles ocupados mayoritariamente por hombres o mujeres.

Junto a esto SMU implementa un sistema de denuncias donde los trabajadores podrán realizar sus debidos reclamos por escrito redactando las inconformidades y hechos ocurridos.

En términos de métricas, la empresa ha definido ciertos criterios que deben cumplirse para garantizar la vigilancia y el adecuado desempeño de las medidas contra la discriminación, A continuación, se detallan dichas métricas extraídas directamente de la Memoria Anual de SMU 2022.

Brecha Salarial medida según la norma 461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

- ❖ Periodicidad: Anual
- ❖ Unidad de medida: %
- ❖ Resultados esperados:
 - Bueno → Disminuyó respecto al año anterior.
 - Regular → Se mantuvo respecto al año anterior.
 - Malo → Aumentó respecto al año anterior.

Proporción de trabajadores que han recibido incremento de su compensación por mérito.

- ❖ Periodicidad: Anual
- ❖ Unidad de medida: %
- ❖ Resultados esperados:
 - Bueno → Mejorar respecto al año anterior.
 - Regular → Se mantuvo respecto al año anterior.
 - Malo → Disminuyó respecto al año anterior.

Proporción de trabajadores que han recibido incremento de su compensación por cambio de cargo o funciones.

- ❖ Periodicidad: Anual
- ❖ Unidad de medida: %
- ❖ Resultados esperados:
 - Bueno → Mejorar respecto al año anterior.
 - Regular → Se mantuvo respecto al año anterior.
 - Malo → Disminuyó respecto al año anterior.

Las evaluaciones de desempeño se realizan al 100% de los empleados de la compañía, además cuentan con una conversación de la jefatura de la sucursal correspondiente en la que desempeña sus labores el empleado evaluado.

El plan de evaluación de desempeño se separa en dos procesos:

Proceso de Ciclo de Desempeño: donde es ejecutado a los colaboradores de áreas de soporte y cargos de liderazgo en la operación con más de tres meses de antigüedad en la organización (Memoria Anual de SMU, 2022). En este proceso se realizan la fijación, seguimiento y evaluación de objetivos individuales, de los cuales se busca medir el avance de resultados.

Proceso de Apreciación de Desempeño: que es ejecutado para aquellas personas con más de un mes de antigüedad que trabajan en locales y centros de distribución en Chile y Perú (Memoria Anual de SMU, 2022). En este proceso se realizan campañas comunicacionales, capacitaciones y seguimientos a equipos zonales de recursos humanos, administradores y jefaturas operacionales.

Tras la realización de estos procesos se realizan análisis comparativos por nivel de cumplimiento, oportunidades de desarrollo y potencial, con la finalidad de que los trabajadores que presenten un desempeño destacado opten a los programas de desarrollo personal.

5.2.6 Procesos de selección y desarrollo de personas

Los procesos de selección de Unimarc transmiten un fiel compromiso con la inclusión a la diversidad de género, generacional, migrantes, y discapacidad, pues SMU entrega la oportunidad a toda persona que quiera ser parte de la compañía trabajando en las diferentes marcas de supermercado, en el caso de Unimarc el proceso es realizado vía online directamente de la página de Unimarc.cl en el apartado de Nuestra Empresa, Trabaja con Nosotros donde se despliega un formulario que debe ser rellenado por el postulante donde se le solicitan sus datos personales como Rut, Nombre, Teléfono, Email, Región de Residencia, Comuna de Residencia, Edad Postulante, Cargo, Comuna de Postulación, Local de Postulación, Disponibilidad, Discapacidad si este posee, Sexo, Observaciones para que el postulante realice sus debidos comentarios, y por último se solicita la aceptación de política de privacidad sobre el tratamiento de sus datos personales. (Formulario de Postulación Unimarc, 2023)

En lo que respecta al desarrollo de personas utiliza de parte central principalmente en la evaluación de desempeño pues en base a los resultados arrojados SMU permite la capacitación e impulso del desarrollo personas de aquellos trabajadores que presentan un desempeño destacado, los programas que presenta SMU en lo que respecta al proceso de Gestión Diferenciada de Desarrollo son, Desarrolla Tu Carrera, Gestión Diferenciada de Talento, Aceleración Digital, Metodologías Ágiles y Banca de Líderes, este último teniendo como finalidad de atraer a talento nuevo a la organización mediante un sistema de incorporación continua y capacitación de personas con potencial en cargos claves de operación de las diferentes sucursales de las marcas de supermercado.

5.3 Consideraciones finales del capítulo V

En consideración, el plan de puesta en marcha y diseño organizacional detalla información actualizada sobre los procedimientos legales necesarios para abrir y construir un supermercado en la comuna de Putaendo. Es crucial tener en cuenta que, sin la realización de estos procesos legales, el proyecto no sería factible. Además, la estructura organizacional de la sucursal se fundamenta en información precisa, ya que los roles laborales se basan en la estructura organizativa de cuatro sucursales de Unimarc previamente estudiadas. Unimarc emplea un sistema de reclutamiento definido, así como un sistema de retribuciones y desarrollo personal a través de evaluaciones de desempeño.

Es importante destacar que en este capítulo se recomienda mantener actualizados los procesos organizativos de Unimarc cada tres años, ya que el plan estratégico de la compañía SMU experimenta cambios en este periodo. Asimismo, se aconseja realizar actualizaciones anuales mediante la consulta de las memorias anuales de SMU disponibles en la Comisión para el Mercado Financiero.

CAPÍTULO VI: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 Introducción

En este capítulo, se aborda la proyección de flujos de caja para la sucursal de Unimarc en Putaendo, considerando escenarios pesimistas, estimados y optimistas. Se detallan las ventas proyectadas, costos operativos y se presentan tablas ilustrativas. Además, se analiza el presupuesto de inversión de \$1.735.340.000 CLP financiado por SMU.

La evaluación económica incluye el análisis de escenarios mediante VAN, TIR y el punto de equilibrio. Se examinan tres escenarios, destacando la importancia de la tasa de descuento. Se concluye con ratios financieros como ROI, Margen de Utilidad Neta, ROE y EBIT, proporcionando una visión completa de la rentabilidad y eficiencia del proyecto.

6.2 Estudio económico y plan financiero

6.2.1 Horizonte de evaluación y escenarios previstos

En el planteamiento de horizontes de evaluación y escenarios previstos se plantea tres situaciones para la sucursal de Unimarc en Putaendo, las cuales serán la pesimista, estimada y optimista con tal de proyectar los flujos de cajas correspondientes al proceso de financiamiento y ejecución del proyecto.

Para la proyección de ventas de la Sucursal se utilizó un perfil de cliente donde se realizó el cálculo de un presupuesto en base a los precios de las diferentes categorías de productos disponibles en los locales de Unimarc, el cual corresponde a un monto de \$303.990 CLP que gastaría el cliente mensualmente en una visita al supermercado.

A continuación, se hace ilustración a las proyecciones de ingresos por ventas por meses en proporción a una meta de 100% de rentabilidad de \$493.265.093 CLP que para su cumplimiento se necesita un flujo de clientes estimado de 1623 clientes. Además, se detalla las proyecciones para los tres diferentes escenarios.

		Flujo de cliente estimado	1623
Proporción (%)	40%	90%	100%
Flujo estimado de Clientes	649	1460	1623
Año 1			
Meses	Escenario Pesimista	Escenario estimado	Escenario Optimista
Enero	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Febrero	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Marzo	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Abril	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Mayo	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Junio	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Julio	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Agosto	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Septiembre	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Octubre	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Noviembre	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Diciembre	\$ 197.306.037	\$ 443.938.584	\$ 493.265.093
Total	\$ 2.367.672.446	\$ 5.327.263.004	\$ 5.919.181.116

Tabla N°10: Proyección de Ventas Año 1.

Fuente: Elaboración Propia

Proporcion (%)	95%	100%	110%
Flujo estimado de Clientes	1542	1623	1785
Año 2			
Meses	Escenario Pesimista	Escenario estimado	Escenario Optimista
Enero	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Febrero	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Marzo	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Abril	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Mayo	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Junio	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Julio	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Agosto	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Septiembre	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Octubre	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Noviembre	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Diciembre	\$ 468.601.838	\$ 493.265.093	\$ 542.591.602
Total	\$ 5.623.222.060	\$ 5.919.181.116	\$ 6.511.099.228

Tabla N°11: Proyección de Ventas Año 2.

Fuente: Elaboración Propia

Proporcion (%)	70%	95%	115%
Flujo estimado de Clientes	1136	1542	1866
Año 3			
Meses	Escenario Pesimista	Escenario estimado	Escenario Optimista
Enero	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Febrero	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Marzo	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Abril	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Mayo	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Junio	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Julio	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Agosto	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Septiembre	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Octubre	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Noviembre	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Diciembre	\$ 345.285.565	\$ 468.601.838	\$ 567.254.857
Total	\$ 4.143.426.781	\$ 5.623.222.060	\$ 6.807.058.283

Tabla N°12: Proyección de Ventas Año 3.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a los que se presentan los horizontes para los tres diferentes escenarios donde el Pesimista aun siendo el peor de todo muestra que se generan ganancias en el periodo de 3 años del proyecto, utilizando porcentajes de ventas esperadas para el año 1 40% de ventas, el año 2 el 95% de ventas y el 3 el 70% de la meta propuesta en base a el flujo de clientes.

Flujo de Caja Pesimista				
Desarrollo / Horizonte Periodos	0	1	2	3
Desarrollo / Horizonte Años	2024	2025	2026	2027
Ingreso x Ventas		\$ 2.367.672.446	\$ 5.623.222.060	\$ 4.143.426.781
Rebates		\$ 406.851.154	\$ 966.271.490	\$ 711.989.519
Costos Operacionales		\$ -2.551.049.655	\$ -6.058.742.932	\$ -4.464.336.897
Utilidad Operacional		\$ 223.473.945	\$ 530.750.618	\$ 391.079.403
Depreciación		\$ -21.691.750	\$ -21.691.750	\$ -21.691.750
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 201.782.195	\$ 509.058.868	\$ 369.387.653
Impuestos 27%		\$ -54.481.193	\$ -137.445.894	\$ -99.734.666
Impuesto Año Anterior				\$ -
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 147.301.002	\$ 371.612.974	\$ 269.652.987
Depreciación		\$ 21.691.750	\$ 21.691.750	\$ 21.691.750
Perdida de ejercicio anterior				
Retenciones acumuladas				
Flujo de Caja Operacional		\$ 168.992.752	\$ 393.304.724	\$ 291.344.737
Abono en Capital de Trabajo	\$ -1.735.340.000			
Recuperación Capital de Trabajo (33,3%)		\$ -		
Valor Residual				\$ 1.670.264.750
Saldo Neto	\$ -1.735.340.000	\$ 168.992.752	\$ 393.304.724	\$ 1.961.609.487
Saldo Acumulado	\$ -1.735.340.000	\$ -1.566.347.248	\$ -1.173.042.524	\$ 788.566.962
Flujo de Financiamiento Actualizado	\$ -1.735.340.000	\$ 153.476.298	\$ 324.396.110	\$ 1.617.927.392
Flujo de Financiamiento Actualizado Acumulad	\$ -1.735.340.000	\$ -1.581.863.702	\$ -1.257.467.592	\$ 360.459.800

Tabla N°13: Flujo de Caja Pesimista.

Fuente: Elaboración Propia

Los horizontes para el Flujo de caja estimado presentan un comportamiento lucrativo dado a el estudio realizado, además que está planteado para ser lo más cercano a la realidad de la situación que se proyecta en cuanto a las ventas y gastos del proyecto en el periodo de 3 años del proyecto, utilizando porcentajes de ventas esperadas para el año 1 90% de ventas, el año 2 el 100% de ventas y el 3 el 95% de la meta propuesta en base a el flujo de clientes.

Flujo de Caja Estimado				
Desarrollo / Horizonte Periodos	0	1	2	3
Desarrollo / Horizonte Años	2024	2025	2026	2027
Ingreso x Ventas		\$ 5.327.263.004	\$ 5.919.181.116	\$ 5.623.222.060
Rebates		\$ 915.415.096	\$ 1.017.127.884	\$ 966.271.490
Costos Operacionales		\$ -5.739.861.725	\$ -6.377.624.139	\$ -6.058.742.932
Utilidad Operacional		\$ 502.816.375	\$ 558.684.861	\$ 530.750.618
Depreciación		\$ -21.691.750	\$ -21.691.750	\$ -21.691.750
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 481.124.625	\$ 536.993.111	\$ 509.058.868
Impuestos 27%		\$ -129.903.649	\$ -144.988.140	\$ -137.445.894
Impuesto Año Anterior				\$ -
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 351.220.976	\$ 392.004.971	\$ 371.612.974
Depreciación		\$ 21.691.750	\$ 21.691.750	\$ 21.691.750
Perdida de ejercicio anterior				
Retenciones acumuladas				
Flujo de Caja Operacional		\$ 372.912.726	\$ 413.696.721	\$ 393.304.724
Abono en Capital de Trabajo	\$ -1.735.340.000			
Recuperación Capital de Trabajo (33,3%)		\$ -		
Valor Residual				\$ 1.670.264.750
Saldo Neto	\$ -1.735.340.000	\$ 372.912.726	\$ 413.696.721	\$ 2.063.569.474
Saldo Acumulado	\$ -1.735.340.000	\$ -1.362.427.274	\$ -948.730.552	\$ 1.114.838.921
Flujo de Financiamiento Actualizado	\$ -1.735.340.000	\$ 338.672.897	\$ 341.215.345	\$ 1.702.023.568
Flujo de Financiamiento Actualizado Acumulado	\$ -1.735.340.000	\$ -1.396.667.103	\$ -1.055.451.759	\$ 646.571.809

Tabla N°14: Flujo de Caja Estimado.

Fuente: Elaboración Propia.

Los horizontes para el Flujo de caja optimista presentan un comportamiento lucrativo dado a que se plantea el escenario más beneficioso que se podría esperar los primeros 3 años del proyecto, utilizando porcentajes de ventas esperadas para el año 1 100% de ventas, el año 2 el 110% de ventas y el 3 el 115% de la meta propuesta en base a el flujo de clientes.

Flujo de Caja Optimista				
Desarrollo / Horizonte Periodos	0	1	2	3
Desarrollo / Horizonte Años	2024	2025	2026	2027
Ingreso x Ventas		\$ 5.919.181.116	\$ 6.511.099.228	\$ 6.807.058.283
Rebates		\$ 1.017.127.884	\$ 1.118.840.672	\$ 1.169.697.067
Costos Operacionales		\$ -6.377.624.139	\$ -7.015.386.553	\$ -7.334.267.760
Utilidad Operacional		\$ 558.684.861	\$ 614.553.347	\$ 642.487.590
Depreciación		\$ -21.691.750	\$ -21.691.750	\$ -21.691.750
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 536.993.111	\$ 592.861.597	\$ 620.795.840
Impuestos 27%		\$ -144.988.140	\$ -160.072.631	\$ -167.614.877
Impuesto Año Anterior				\$ -
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 392.004.971	\$ 432.788.966	\$ 453.180.964
Depreciación		\$ 21.691.750	\$ 21.691.750	\$ 21.691.750
Perdida de ejercicio anterior				
Retenciones acumuladas				
Flujo de Caja Operacional		\$ 413.696.721	\$ 454.480.716	\$ 474.872.714
Abono en Capital de Trabajo	\$ -1.735.340.000			
Recuperación Capital de Trabajo (33,3%)		\$ -		
Valor Residual				\$ 1.670.264.750
Saldo Neto	\$ -1.735.340.000	\$ 413.696.721	\$ 454.480.716	\$ 2.145.137.464
Saldo Acumulado	\$ -1.735.340.000	\$ -1.321.643.279	\$ -867.162.563	\$ 1.277.974.901
Flujo de Financiamiento Actualizado	\$ -1.735.340.000	\$ 375.712.216	\$ 374.853.815	\$ 1.769.300.509
Flujo de Financiamiento Actualizado Acumulado	\$ -1.735.340.000	\$ -1.359.627.784	\$ -984.773.969	\$ 784.526.540

Tabla N°15: Flujo de Caja Optimista.

Fuente: Elaboración Propia.

Los Gastos directos e Indirectos que se plantean están calculados en base a una meta propuesta del 100% de las ventas las cuales varían para cada escenario, con la finalidad de hacer lo más preciso el análisis de flujo de caja, pues en base a los porcentajes se calcula el proporcional de los gastos anuales para la confección de los costos operacionales. A continuación, se detalla la proporción de los gastos derivados del 100% de las ventas netas de la empresa.

Gastos Directos	Presupuesto (%)	Mensual	Anual
Remuneraciones	8,30%	\$ 40.941.003	\$ 491.292.033
Mantencion	1,00%	\$ 4.932.651	\$ 59.191.811
Mantencion TI	0,10%	\$ 493.265	\$ 5.919.181
Servicios	5,00%	\$ 24.663.255	\$ 295.959.056
Varios	0,30%	\$ 1.479.795	\$ 17.757.543
Materiales	0,60%	\$ 2.959.591	\$ 35.515.087

Tabla N°16: Gastos Directos.

Fuente: Elaboración Propia.

Gastos Indirectos	Presupuesto (%)	Mensual	Anual
Fletes	0,85%	\$ 4.182.282	\$ 50.187.384
Servicios Externos	0,08%	\$ 390.819	\$ 4.689.828
Arriendo de Equipos	0,01%	\$ 30.827	\$ 369.924
Arriendo de Inmuebles	2,44%	\$ 12.046.547	\$ 144.558.564
Comision de Tarjetas	1,12%	\$ 5.546.398	\$ 66.556.776
Seguros	0,51%	\$ 2.502.018	\$ 30.024.216
Publicidad	0,75%	\$ 3.698.381	\$ 44.380.572
Gastos de Fidelizacion	0,16%	\$ 812.858	\$ 9.754.296

Tabla N°17: Gastos Indirectos.

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.2 Presupuesto de inversiones y fuentes de financiación

En cuanto al presupuesto de inversión del proyecto, se empleará un valor propuesto fundamentado en la experiencia de construcción de otras sucursales de Unimarc. En este caso, el presupuesto se fija en US\$2 millones de dólares, equivalente a \$1.735.340.000 CLP que será invertido en su totalidad por parte del capital de SMU.

6.2.3 Viabilidad económica y análisis de escenarios: VAN, TIR, equilibrio

El análisis de Viabilidad es una etapa importante en el proceso de cada proyecto para ello se analizaron los diferentes escenarios previstos desde el pesimista al optimista para lograr tener una visión más sólida del poder de inversión del proyecto.

El escenario pesimista cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) positivo, esto señala que el proyecto tiene el potencial de generar beneficios económicos y agregar valor. Sin embargo, al observar una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 7%, la cual es inferior a la tasa de descuento del 10%, surge la posibilidad de que el proyecto no resulte tan atractivo en comparación con otros con TIR más alta.

La elección de la tasa de descuento es crucial, en este caso se fijó en base que es la tasa de descuento máxima que se puede aplicar para los proyectos en Chile es del 10% y la más inferior es del 7% (Ministerio de Energía Gobierno de Chile, 2023), pero sería prudente explorar escenarios con tasas de descuento más bajas para evaluar la sensibilidad del proyecto. Dado el horizonte temporal de 3 años, también es esencial considerar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo del proyecto, asegurándose de evaluar su viabilidad no sólo en términos inmediatos, sino también en el contexto de un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Van	\$360.459.800
Tir	7%
Tasa de Descuento	10%
Periodos	3 AÑOS

Tabla N°18: Escenario Pesimista Análisis de Viabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

El escenario estimado presenta un Valor Actual Neto (VAN) de \$646.571.809 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 13%, este proyecto presenta un significativo potencial de generación de beneficios económicos. La TIR del 13%, siendo superior a la tasa de descuento del 10%, indica una rentabilidad sólida y favorable.

En este contexto, al tener la TIR por encima de la tasa de descuento, el proyecto se muestra financieramente atractivo. Los resultados sugieren que las inversiones realizadas podrían generar rendimientos superiores, respaldando la viabilidad del proyecto desde una perspectiva financiera, especialmente en un horizonte temporal de 3 años.

Van	\$646.571.809
Tir	13%
Tasa de Descuento	10%
Periodos	3 AÑOS

Tabla N°19: Escenario Estimado Análisis de Viabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

En el Escenario Optimista propuesto se presenta un Valor Actual Neto (VAN) de \$784.526.540 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 16%, este proyecto demuestra un potencial significativo para generar beneficios económicos sólidos. La TIR del 16%, superando la tasa de descuento del 10%, apunta a una rentabilidad robusta y favorable.

En este escenario, donde la TIR se sitúa por encima de la tasa de descuento, el proyecto emerge como una opción financiera atractiva. Los resultados indican que las inversiones realizadas tienen el potencial de generar rendimientos sustanciales, respaldando así la viabilidad financiera del proyecto, especialmente considerando el horizonte temporal de 3 años proyectado.

Van	\$784.526.540
Tir	16%
Tasa de Descuento	10%
Periodos	3 AÑOS

Tabla N°20: Escenario Optimista Análisis de Viabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

El cálculo del punto de equilibrio está realizado mediante la utilización de los gastos fijos que son: \$220.398.047 CLP mensuales, Costos variables unitarios que son: \$10.559 CLP y \$303.990 que es el ingreso por persona del supermercado.

Los resultados de dicho punto sugieren que se necesitan 751 personas que generen una compra de 303.990 pesos para cubrir todos los costos de un mes de operaciones de la sucursal.

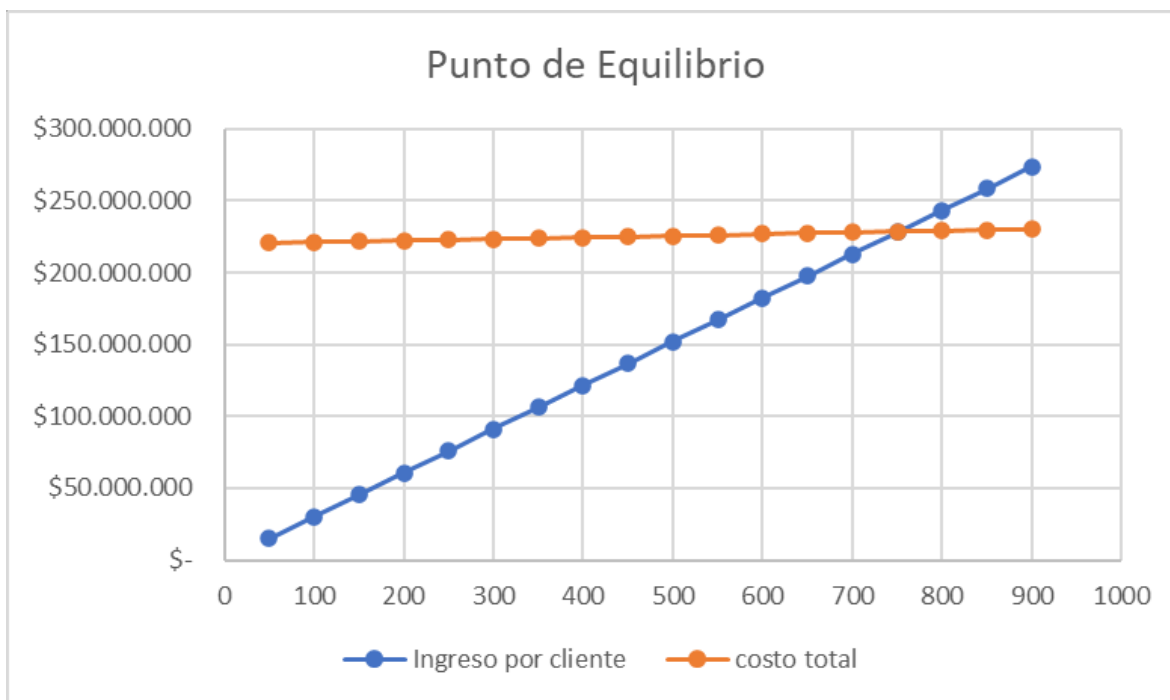


Ilustración N°21: Punto equilibrio de Viabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.4 Ratios económico-financieros de interés

❖ Tasa de Retorno de Inversión (ROI)

El ROI permitirá medir la rentabilidad de la inversión del supermercado en relación con su costo. Se expresa como un porcentaje y es útil para evaluar la eficiencia de una inversión al comparar la ganancia generada con la cantidad invertida inicialmente.

Fórmula:

$$ROI = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Inicial}} \right) \times 100$$

Inversion Inicial	\$1.735.340.000
Utilidad Neta	\$ 1.592.251.855
ROI	92%

Tabla N°21: Análisis de ROI.

Fuente: Elaboración Propia.

Se utilizó el flujo de caja del escenario estimado dando un ROI del 92% en un período de 3 años lo que sugiere un rendimiento sólido y una inversión exitosa. Este resultado indica que, en promedio, se ha logrado un rendimiento de los 3 años del 92% sobre la inversión inicial.

❖ **Margen de Utilidad Neta**

Esta ratio muestra el porcentaje de ganancia neta en relación con los ingresos totales. Ayudará a medir la eficiencia operativa y la rentabilidad del supermercado, indicando qué porcentaje de los ingresos se traduce en ganancias después de tener en cuenta todos los gastos.

Fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}} \right) \times 100$$

Ingresos Totales	\$ 25.566.109.589
Utilidad Neta	\$ 1.592.251.855
Margen de Utilidad	6%

Tabla N°22: Análisis de Margen de Utilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Se utilizó el flujo de caja del escenario estimado dando un margen de utilidad de 6%, aunque los ingresos totales son significativos, este margen de utilidad del 6% indica que la rentabilidad en relación con los ingresos es relativamente baja.

❖ **Retorno sobre el Patrimonio (ROE)**

El ROE evaluará la rentabilidad financiera del supermercado en relación con su patrimonio neto. Indica cuánto beneficio neto se genera por cada unidad de inversión de los accionistas.

Fórmula:

$$ROE = \left(\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Total} \right) \times 100$$

Patrimonio	\$1.735.340.000
Utilidad Neta	\$ 1.592.251.855
ROE	92%

Tabla N°23: Análisis de ROE.

Fuente: Elaboración Propia.

El ROE del 92% indica que el supermercado ha generado una ganancia del 92% en relación con el patrimonio inicial durante el período de 3 años. El ROE alto sugiere que el proyecto estaría utilizando eficientemente su patrimonio para generar utilidades.

❖ **Ganancias Antes de Intereses e Impuestos (EBIT)**

El EBIT medirá la capacidad del supermercado para generar ganancias a través de sus operaciones principales, excluyendo los costos de interés e impuestos.

Fórmula:

$$EBIT = Ingresos\ Totales - Gastos\ Operativos$$

Ingresos Totales	\$ 25.566.109.589
Gastos Operativos	\$ -18.176.228.795
EBIT	\$43.742.338.384

Tabla N°24: Análisis EBIT.

Fuente: Elaboración Propia.

El EBIT de \$43.742.338.384 indica las ganancias generadas antes de considerar los costos financieros e impuestos. Este número es significativo y muestra la capacidad del supermercado para generar ganancias operativas.

6.3 Consideraciones finales del capítulo VI

En consideración con el plan financiero-económico, se optó por un enfoque de corto plazo que abarca un periodo de 3 años. Esta elección se fundamenta en la necesidad de evaluar de manera más oportuna el proyecto, ya que la incertidumbre y complejidad tienden a aumentar con proyecciones a largo plazo, lo que puede afectar la precisión al anticipar los escenarios futuros de la inversión.

Es importante destacar que este capítulo se recomienda actualizar y profundizar, especialmente en los datos financieros. Esto se debe a la confidencialidad de los estados de resultados específicos de Unimarc, dado que es una marca afiliada a la compañía SMU. Esta condición provoca que en los estados financieros disponibles en la Comisión para el Mercado Financiero no se encuentre información detallada sobre las sucursales ni los costos operacionales específicos.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

7.1 Introducción

La culminación de este exhaustivo análisis del plan de negocio para la implementación de un supermercado Unimarc en la comuna de Putaendo revela una serie de consideraciones cruciales que influyen directamente en la viabilidad y factibilidad del proyecto. En este capítulo, nos enfocaremos en sintetizar las conclusiones extraídas a través de la evaluación de la factibilidad y viabilidad del plan de negocio, explorando los obstáculos encontrados, las oportunidades identificadas y las alternativas propuestas. Además, se abordarán las limitaciones inherentes a la investigación y se analizarán las amenazas que podrían impactar la ejecución exitosa del proyecto, junto con las estrategias alternativas para mitigar dichas amenazas. A través de esta síntesis, se busca proporcionar una visión integral que sirva como hoja de ruta para la toma de decisiones estratégicas futuras en relación con el establecimiento de un supermercado Unimarc en la mencionada comuna.

7.2 Síntesis de conclusiones

Este presente trabajo de memoria de título se ha desarrollado un conjunto de análisis y estrategias integrales concentradas en un plan de negocio para la puesta en marcha de un supermercado Unimarc en Putaendo, a lo largo del documento presente se separó por capítulos los aspectos más relevantes a analizar e implementar para el éxito del proyecto.

En el capítulo II se enfatizó la gestión efectiva de la información en la investigación de mercado, proponiendo una ampliación y actualización de los métodos de análisis convencionales como PESTEL, FODA-CAME, Porter y la cadena de valor. Se destaca la importancia de no solo comprender el entorno actual, sino también anticipar cambios futuros para tomar decisiones estratégicas fundamentadas y sostenibles a largo plazo.

En el capítulo III, dedicado al plan de marketing, se subraya la necesidad de una planificación detallada respaldada por estudios exhaustivos, incluyendo encuestas y entrevistas. Se hace hincapié en la importancia del análisis continuo y ajustes en presupuestos, segmentación y propuestas. La estructura de referencia propuesta no solo se limita a la actualidad, sino que también proporciona una base robusta para futuros estudios en planes de negocios específicos para supermercados, asegurando su aplicabilidad y relevancia a corto plazo.

El capítulo IV orientado a él plan de operaciones sugiere una mayor profundización en los costos operacionales, utilizando la estructura fija de Unimarc como un estudio de caso. Este análisis detallado no solo ofrece una comprensión más profunda de las operaciones de una cadena de supermercados, sino que también proporciona información valiosa para optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa, contribuyendo así a un rendimiento más sólido en el mercado.

En el capítulo V, centrado en la puesta en marcha y diseño organizacional, destacó la importancia de procedimientos legales sólidos y una estructura organizacional bien definida basada en información precisa. Se recomienda la actualización periódica de procesos organizativos, utilizando las memorias anuales de SMU como guía para mantenerse al día con los cambios estratégicos, asegurando así una implementación exitosa y una adaptación efectiva a las dinámicas del mercado.

Por último, el capítulo VI, dedicado al plan financiero-económico, adopto un enfoque a corto plazo para evaluar oportunamente el proyecto. Se destacó la importancia de actualizar y profundizar en los datos financieros, respetando la confidencialidad de los estados de resultados específicos de Unimarc. La sugerencia de realizar actualizaciones anuales busca garantizar la precisión de la información financiera y asegurar que el plan financiero-económico sea una herramienta dinámica y adaptable a las cambiantes condiciones del mercado, buscando no solo el éxito inmediato sino también la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En conclusión, la estructura y realización de este trabajo ha proporcionado gracias a cada capítulo una base sólida para la puesta en marcha de un supermercado de las grandes cadenas como Unimarc en una comuna que tiene potencial de crecimiento y cuenta con la suficiente población para hacer rentable un negocio de esta magnitud.

7.2.1 Factibilidad y viabilidad del plan de negocio

En la evaluación de la factibilidad y viabilidad del plan de negocio para el supermercado Unimarc en la comuna de Putaendo, se constata que la factibilidad del proyecto está condicionada por diversos factores, tanto legales como políticos y municipales. La Dirección de Obras de la comuna impone restricciones al otorgar aprobación a grandes empresas como Unimarc, ya que esto podría tener un impacto directo en el comercio, perjudicando así a los emprendedores locales.

Además, otro obstáculo para la realización del proyecto es el tema del territorio. Unimarc no puede establecerse en el centro de la comuna, ya que esta área se considera patrimonial. Por lo tanto, la única opción sería ubicarse en las afueras. Sin embargo, esto presenta un desafío adicional, ya que los terrenos disponibles en esas áreas son de uso agrícola y carecen de la infraestructura necesaria. Esto obligaría a la empresa a construir y edificar las instalaciones, además de solicitar el cambio de uso de suelo del terreno cotizado.

En este sentido, se recomienda llevar a cabo la tramitación de diversos permisos, como la patente municipal, el certificado de informaciones previas, la clasificación industrial, el certificado municipal de zonificación, el permiso de edificación y la recepción definitiva de obra. Estos trámites son fundamentales y condicionan factibilidad de la inversión del proyecto

En lo que respecta a la viabilidad, se evidencia en base a los resultados del escenario estimado para el proyecto en su proyección más realista. El Valor Actual Neto (VAN) obtenido de \$646.571.809 CLP y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 13%, lo cual, para análisis financiero, se interpreta que el proyecto es viable financieramente y atractivo para los inversionistas.

La obtención de un Valor Presente Neto (VAN) positivo de \$646.571.809 CLP indica que el proyecto demuestra un desempeño financiero positivo. Esto se debe a que los flujos de efectivo proyectados en el futuro superan el costo inicial de la inversión. Este resultado es una señal alentadora para tomar una decisión de inversión, ya que sugiere la creación de valor y la posibilidad de obtener rendimientos favorables.

La obtención de una TIR del 13% significa que se espera generar un rendimiento superior a la Tasa de Descuento del 10%. Desde el punto de vista financiero, esto sugiere que el proyecto es potencialmente rentable; la diferencia entre la TIR y la Tasa de Descuento es del 3%, lo que representa que una TIR mayor que la Tasa

de Descuento se puede considerar de manera positiva, indicando que el proyecto supera el umbral mínimo de rentabilidad.

Cabe destacar que el proyecto es viable, generando un rendimiento positivo y atractivo para los inversionistas en un corto plazo en cuyo caso de ser ejecutado.

7.2.2 Limitaciones, amenazas y alternativas

Limitaciones

Limitación de obtención de datos.

La obtención de datos limitará este estudio dado que, para la realización del Plan de Negocios de un supermercado ya consolidado con información financiera confidencial para cada sucursal, además es de vital importancia entender cómo se está desarrollando el mercado en este sector industrial junto con estudiar el comportamiento de los consumidores de la comuna de Putaendo respecto al consumo de bienes de primera necesidad.

Limitación de recursos

El presente estudio tiene como limitación que para la realización de este proyecto se necesitaría una alta cantidad de capital de inversión por lo que esta investigación se reducirá meramente a lo que respecta a la teoría de los planes y análisis de la situación del mercado y el entorno.

Amenazas

La identificación y gestión de las amenazas son elementos esenciales para el éxito de cualquier proyecto, y en el caso del establecimiento del supermercado Unimarc en Putaendo, las amenazas no financieras juegan un papel clave. Esta sección, se enfocará en explorar las posibles amenazas que podrían afectar la exitosa puesta en marcha de este proyecto.

Baja demanda

Una amenaza significativa para este proyecto es la posibilidad de que la demanda no alcance a cumplir las expectativas del plan de negocio en lo que respecta al escenario estimado de los flujos de caja de la sucursal de Unimarc provocado por el cambio de preferencias del consumidor.

Negación de Permisos Municipales y de Construcción

La obtención de los permisos municipales y de construcción para el establecimiento de un Supermercado Unimarc en Putaendo podría enfrentar desafíos significativos. La negación de estos permisos podría generar retrasos en la apertura del supermercado, afectando los plazos de implementación y generando posibles complicaciones legales que podrían perjudicar el desarrollo del proyecto.

Eventos inesperados

Situaciones imprevistas, como desastres naturales, crisis económicas locales o cambios en las regulaciones gubernamentales específicas para Putaendo, representan amenazas potenciales. Estos eventos inesperados podrían impactar la operación del supermercado, afectar la demanda de productos o generar condiciones adversas para la gestión diaria del negocio.

Tiempos de Abastecimiento

La gestión de abastecimiento puede presentarse como una amenaza debido a la distancia de los proveedores de SMU con la comuna de Putaendo, esta situación podría generar demoras en la entrega de productos, tiempos de reposición de estanterías, costos y pérdidas de ventas debido a la escasez de productos disponibles en el supermercado. No solo afectaría a la empresa, sino que además perjudicaría la satisfacción y experiencia del cliente en tienda.

Alternativas

En esta sección, se presentarán diversas alternativas de solución para abordar las amenazas previamente identificadas. Es esencial contar con estrategias que permitan hacer frente a posibles complicaciones que podrían afectar la exitosa implementación de este proyecto. A continuación, se detallarán las estrategias para mitigar las amenazas planteadas anteriormente:

Mitigar la baja demanda

Para hacer frente a la posible amenaza de que la demanda no cumpla con las expectativas debido a cambios en las preferencias del consumidor, se sugiere implementar una estrategia enfocada en la flexibilidad de la oferta de productos. Esta estrategia implica mantener una cartera de productos dinámica y fácilmente adaptable a las tendencias emergentes del mercado. La disposición continua a ajustar la variedad de productos y servicios ofrecidos permitirá que la sucursal de

Unimarc responda de manera proactiva a las demandas cambiantes de los consumidores, garantizando que la oferta se alinee de manera óptima con las preferencias actuales del mercado. Esta capacidad estratégica no solo contribuirá a retener la clientela existente, sino también a atraer nuevos clientes al proporcionar productos que estén alineados con las expectativas en constante evolución de los consumidores.

Mitigar la Negación de Permisos Municipales y de Construcción

Una alternativa clave para ello sería establecer una comunicación efectiva con las autoridades locales, destacando los beneficios económicos y sociales que el Supermercado Unimarc aportaría a la comunidad de Putaendo. Además, se podría explorar la posibilidad de ajustar el plan de construcción para cumplir con los requisitos municipales y abordar posibles preocupaciones, con el fin de obtener la aprobación necesaria.

Mitigar eventos inesperados

Para ello se recomendaría desarrollar un plan de contingencia sólido que incluya medidas para hacer frente a eventos inesperados, como la implementación de sistemas de seguridad, seguros robustos y colaboración con las autoridades locales para establecer protocolos de emergencia. Mantener una flexibilidad operativa y una reserva estratégica de recursos también puede ayudar a mitigar los impactos de eventos imprevistos.

Mitigar Tiempos de Abastecimiento

Ante la amenaza derivada de los tiempos de abastecimiento debido a la distancia con los proveedores de SMU para el Supermercado Unimarc en Putaendo, se propone una solución integral. Esta estrategia implica diversificar proveedores, priorizando acuerdos con proveedores locales, optimizar rutas y transporte en colaboración con empresas logísticas, implementar tecnología avanzada de gestión de inventario para un monitoreo en tiempo real, explorar acuerdos de stock en consignación, fortalecer relaciones con la comunidad local para acceso rápido a productos regionales, y anticipar eventos especiales coordinando con proveedores. Estas acciones no solo mitigarían los efectos negativos de demoras en la entrega y reposición de productos, sino que también mejorarían la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente al asegurar una oferta constante en las estanterías del supermercado.

7.2.3 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda la implementación del supermercado Unimarc en Putaendo pues ayudaría a reducir costos de transporte a clientes al brindarles acceso a una variedad de productos que no se pueden encontrar en pequeños locales comerciales, además el proyecto puede impulsar la economía de la comuna mediante la generación de empleos agregando que el proyecto según los estudios realizados sería bien visto por la comunidad,
- ❖ Se sugiere explorar la posibilidad de enriquecer el análisis del proyecto mediante una colaboración con la empresa propietaria de Unimarc, en este caso, SMU. Esta asociación permitiría acceder a información y datos financieros confidenciales, contribuyendo así a una evaluación más precisa de la viabilidad del proyecto.
- ❖ Generar en el cliente la necesidad de adquirir todos los productos para el hogar en un único establecimiento, empleando estrategias de diferenciación. Dada la presencia de pequeños locales que podrían incidir en el desempeño de la sucursal, resulta crucial establecer una ventaja competitiva basada en la diversidad de productos y precios competitivos, sostenible a largo plazo. Este enfoque busca consolidar la fidelización de los clientes en la comuna de Putaendo.
- ❖ El Marketing y la Publicidad de Unimarc serán aspectos importantes que se deben llevar a cabo en la comuna de Putaendo para poder posicionarse en el mercado y los clientes se animen a realizar sus compras para el hogar en el supermercado Unimarc en cuestión.
- ❖ Se recomienda realizar alianzas con proveedores de empresas agrícolas locales de la comuna de Putaendo con tal de brindar mayor calidad y frescura de productos de la categoría de Frutas y Verduras, además optimizar el tiempo y reducir los costos de abastecimiento en la sucursal con dicha categoría de producto.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alvarez, D. (2023). *Herramientas básicas para construir negocios sólidos con ejemplos prácticos*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- ❖ Aquino, G. J. L. (2021). *Gestión de recursos humanos*. Editorial Editex.
- ❖ Corral, Á. C. (2023). *Manual de estrategia de operaciones*. Marge Books.
- ❖ Chicaiza Yaguachi, Jhonatan David. (2022). *Proyecto de factibilidad para la creación del supermercado “YG” en el cantón Pallatanga*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- ❖ Escudero, R. E. S. (2021). *Costos en la logística de centros de distribución Clave para el transporte y distribución de las cargas*. Ediciones de la U.
- ❖ García, L. M. (2020). *Nosotros Los Supermercados Guía Básica de Implantación Evolución de los supermercados*. Independently Published.
- ❖ González Loor, Tonny Ariel. (2023). *"Plan de negocio para la producción y comercialización de yogurt gourmet artesanal en envase de vidrio en cadenas de supermercados a nivel nacional"* Tesis Postgrado. ESPAE.

- ❖ Harvard Business Review. (2021). *Cómo crear un plan de negocio*. Reverte-Management.

- ❖ Intriago Perdomo, Dayana Eleonora. (2023). *Proyecto de factibilidad para la apertura de la sucursal del supermercado El Familión S.A. en el sur de la ciudad de Esmeraldas. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.*

- ❖ James, T. (2023). *Negocios: Contabilidad, Finanzas, Gestión Y Marketing. Empresa Para Jóvenes*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.

- ❖ Luna, I. W. C. (2020). *PLAN DE NEGOCIO PARA UN SUPERMERCADO VIRTUAL EN LA CIUDAD DE QUITO. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Matriz Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.*

- ❖ Martínez Quiroz, I. P. (2021). *Estudio de factibilidad para la transformación de la tienda de abarrotes “Angelito” en un supermercado en el cantón Guayaquil, barrio la Portete, periodo 2020.*

- ❖ Morales Arévalo, G. A. (2020). *Proyecto de factibilidad para la comercialización de verduras orgánicas a través de un supermercado en la ciudad de Riobamba*, 2019.

- ❖ Morel, R. (2018). *NEURO COPYWRITING*. Triunfa con tu Libro.

- ❖ Pérez, G. H., & Navarro, I. L. (2019). *Consideraciones Sociales en la Evaluación de Factibilidad de Proyectos*. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 180-195.

- ❖ Pulla Sigua, M. A., Zumba Tenesaca, J. M. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de un supermercado en la parroquia Zhidmad del Cantón Gualaceo* Bachelor 's thesis, Universidad del Azuay.

- ❖ Prado, E. G. (2023). *Gestión de productos y promociones en el punto de venta 2.a edición 2023*. Ediciones Paraninfo, S.A.

WEBGRAFÍA

- ❖ Cabezas, A. (2020, abril 13). *Modelo canvas: ¿Qué es y cómo elaborarlo?* MBA • IMF Smart Education; IMF Smart Education. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/modelo-canvas-que-es-y-como-elaborarlo/>
- ❖ ¿Cuándo abre el nuevo supermercado que promete ser hasta 30% más económico? (2023, agosto 1). *La Tercera.*, de <https://www.latercera.com/servicios/noticia/cuando-abre-el-nuevo-supermercado-que-promete-ser-hasta-30-mas-economico/MOMWTQYLW5GDBDMR7JM54M6LOA/>
- ❖ *Putando.* (2023). *La-municipalidad.cl*, de <https://www.la-municipalidad.cl/municipalidad-putaendo.html>
- ❖ *Putando · putaendo, Valparaíso, Chile.* (2023). *Putando · Putaendo, Valparaíso, Chile.* , de <https://www.google.com/maps/place/Putaendo,+Valpara%C3%ADso/@-32.6264017,-70.7258732,15z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x968871396691cee3:0x4911>

6fdf72bc08e9!8m2!3d-32.628461!4d-
70.7177434!16s%2Fm%2F0cnyhnm?entry=ttu

- ❖ González D. (2022, septiembre 5). America-retail.com., de <https://www.america-retail.com/mexico/chedraui-inaugura-supermercado-en-cuernavaca-cuantos-empleos-genera/>

- ❖ Troncoso Ostornol, J. (2023). Principales cadenas de supermercados en Chile suben con fuerza su participación en las ventas minoristas totales. Diario Financiero. <https://www.df.cl/empresas/industria/principales-cadenas-de-supermercados-en-chile-suben-con-fuerza-su#:~:text=%E2%80%9CWalmart%20Chile%20es%20la%20cadena,2022%E2%80%9D%2C%20se%C3%B1al%C3%B3%20el%20estudio.>

- ❖ Vives, J. (2023, julio 29). Marcas propias de los supermercados: ¿Por qué la gente las prefiere y cuánto se puede ahorrar al elegir las? Chócale. <https://chocale.cl/2023/07/marcas-propias-supermercados-preferencias-tendencias-consumidores/>

REFERENCIAS

- ❖ Agrosuper Foodservice. (s/f). Agrosuperfoodservice.cl. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de https://agrosuperfoodservice.cl/?utm_source=google&utm_medium=texto_a_ds&utm_content=mp&utm_campaign=aon&gclid=CjwKCAiA-bmsBhAGEiwAoaQNmsh9pfh_56zwdlIDJx23ffl9tXn4zK3ipVc_RqjE2nRAhO0rGXM9RBoCK4oQAvD_BwE
- ❖ BCN. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). *Reportes Estadísticos 2023 de Putaendo. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.* https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5705
- ❖ Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). *Biblioteca del Congreso Nacional.* www.bcn.cl/leychile. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1163603&idParte=10259810&idVersion=2222-02-02>
- ❖ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.* <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/patentes-municipales>
- ❖ Castillo, J. P. (2023, octubre 31). *Los 7 cambios en la aplicación de la Ley de Inclusión Laboral.* Fundación ConTrabajo. <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/los-7-cambios-en-la-aplicacion-de-la-ley-de-inclusion-laboral-2023>

- ❖ Chile, S. (s/f). *NORMAS GENERALES DE APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS*. Unimarc.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de https://locales.unimarc.cl/wp-content/uploads/2014/05/normas_generales_de_aprovisionamiento_de_mercaderias.pdf
- ❖ *Chile Atiende - Autorización sanitaria para locales de alimentos*. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-de-alimentos>
- ❖ CONAF. (s/f). Conaf.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.conaf.cl/incendios-forestales/prevencion/quemas-controladas/>
- ❖ Consumidores valoran cajas de autoatención en supermercados, pero su uso aún no es masivo. (2019, julio 15). *La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/consumidores-valoran-cajas-autoatencion-supermercados-uso-aun-no-masivo/740873/>
- ❖ de Comercio, S. O. P. la C. C. N. (s/f). *Análisis y perspectivas económicas para Chile y el entorno internacional*. Bcentral.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc27092021.pdf/26ae0280-a503-48d4-e76b-4775c8907712?t=1632746824210>

- ❖ de Electricidad y Combustibles, S. (s/f). *Declaración de instalaciones de electricidad, gas y combustibles líquidos*. Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/2686-declaracion-de-instalaciones-de-electricidad-gas-y-combustibles-liquidos>

- ❖ de Previsión Social, I. (s/f). *Pensión de vejez del sistema de pensiones (AFP)*. Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/5256-pension-de-vejez-del-sistema-de-pensiones-afp>

- ❖ Edición, N., & De, 299 /. 6. de Octubre. (s/f). *BOLETIN ESTADISTICO: ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR*. Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-septiembre-2023.pdf?sfvrsn=9bd6374b_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-septiembre-2023.pdf?sfvrsn=9bd6374b_4)

- ❖ *Fiscalía Nacional Económica*. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.fne.gob.cl/nosotros/fne/>

- ❖ *¡Gran Despensazo Unimarc! ¡Ofertas Impacto!* (s/f). Unimarc.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.unimarc.cl/ofertas/despensazo>

- ❖ *Henríquez, C. (2023, marzo 14). Reglamento Sanitario de los Alimentos - Actualización enero 2023. Asistencia Técnica INTA. <https://www.dinta.cl/documentos-de-interes/reglamento-sanitario-de-los-alimentos-actualizacion-enero-2023/>*
- ❖ *Informe sanitario para la instalación, ampliación o traslado de establecimientos industriales y/o comerciales. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/163-informe-sanitario-para-la-instalacion-ampliacion-o-traslado-de-establecimientos-industriales-y-o-comerciales>*
- ❖ *Inicio - CMF Chile - Comisión para el Mercado Financiero Chile (portal). (s/f). Cmfchile.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-channel.html>*
- ❖ *Más de 20 Apps para comprar en supermercados. (2020, julio 24). CappLATAM. <https://capplatam.com/articulos-guias/apps-para-comprar-supermercado/>*
- ❖ *Misión – Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. (s/f). Tdlc.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.tdlc.cl/informacion-institucional/>*

- ❖ *Preguntas Frecuentes - Dirección de Obras Municipales.* (s/f). Lascondes.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.lascondes.cl/preguntas-frecuentes/direccion-obras.html>
- ❖ Randazzo, A. (2022, febrero 1). *Supermercados: cómo piensa el Gobierno las futuras góndolas.* ámbito.com. <https://www.ambito.com/economia/ley-gondolas/supermercados-como-piensa-el-gobierno-las-futuras-gondolas-n5363498>
- ❖ *Rubrika.* (s/f). Rubrika.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://rbksmu.rubrika.cl/postulacionGW.php?token=R1JabUhTZmV3eDIrN3VwcHpFSW5aNWJtVmtBZXI4Z0tSOFYvV1pQSHhaOGFWMjVFRHd2dHJVWV3VRb2RsVVFtSHJwUnB2YStDemdJdXQrQ2tLekxOd0E9PQ>
- ❖ SMU anuncia plan de inversiones de US\$ 300 millones para los próximos tres años. (2022, noviembre 30). *La Tercera.* <https://www.latercera.com/pulso/noticia/smu-anuncia-plan-de-inversiones-de-us-300-millones-para-los-proximos-tres-anos/PWZCI2XZAVCSVOAM4CZ3NWH6OQ/>
- ❖ *SMU S.A. - Información Financiera - CMF.* (s/f). Cmfchile.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=76012676&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pagina=3>

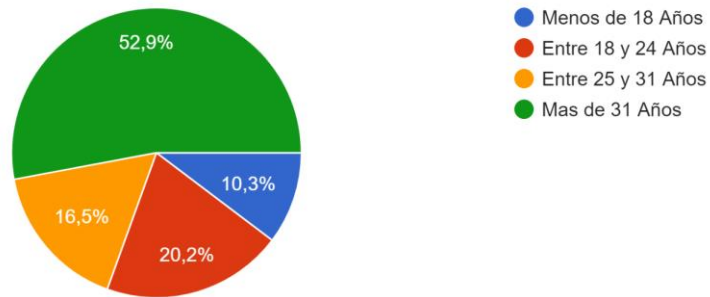
- ❖ (SMU S.A. - Memorias Anuales - CMF, s/f) SMU S.A. - Memorias Anuales - CMF. (s/f). Cmfchile.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=76012676&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AAAwY2ACTAAABzMAAB&vig=VI&control=svs&pestania=49>
- ❖ Solicitud de Informe de factibilidad para construcciones ajenas a la agricultura en área rural (IFC). (s/f). Gob.cl. Recuperado el 31 de diciembre de 2023, de <https://www.sag.gob.cl/tramites/solicitud-de-informe-de-factibilidad-para-construcciones-ajenas-la-agricultura-en-area-rural-ifc>
- ❖ (Sueldo mínimo llegará a los \$460 mil a partir del 1 de septiembre, s/f) Sueldo mínimo llegará a los \$460 mil a partir del 1 de septiembre. (s/f). Ministerio Secretaría General de Gobierno. Recuperado el 29 de diciembre de 2023, de <https://msgg.gob.cl/wp/2023/08/31/sueldo-minimo-llegara-a-los-460-mil-a-partir-del-1-de-septiembre/>
- ❖ *Tarjetas Unimarc.* (s/f). Unipay.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.unipay.cl/>
- ❖ *TDLC acoge Requerimiento de la FNE sancionando a Cencosud, SMU y Walmart por colusión en el mercado de la carne de pollo fresca.* (s/f). Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.fne.gob.cl/tdlc-acoge-requerimiento-de-la-fne-sancionando-a-cencosud-smu-y-walmart-por-colusion-en-el-mercado-de-la-carne-de-pollo-fresca/>

- ❖ *Terreno 1000 m2 Valparaíso.* (s/f). Trovit.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://casas.trovit.cl/terreno-1000-m2-valpara%C3%ADso>
- ❖ *WEB DISEMINACIÓN CENSO 2017.* (s/f). Censo2017.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R05>
- ❖ (S/f-a). Putaendo.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.putaendo.cl/wp-content/uploads/2020/12/ORDENANZA-PROTECCI%C3%93N-DEL-PATRIMONIO-CULTURAL-Y-NATURAL-DE-PUTAENDO.pdf>
- ❖ (S/f-b). Minsal.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/>
- ❖ (S/f-c). Munivalpo.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de https://www.munivalpo.cl/transparencia/paginas/acordeon_1.aspx
- ❖ (S/f-d). Gob.cl. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de https://energia.gob.cl/sites/default/files/presentacion_tasa_descuento_y_aei_r.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

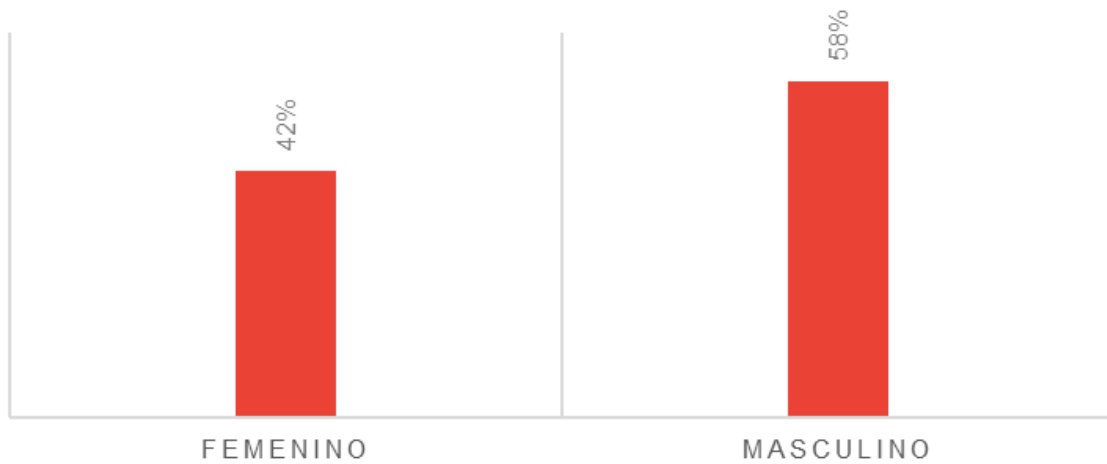
Edad
272 respuestas



ANEXO 2

Cuenta de ¿Con qué generó te identificas?

GENERO

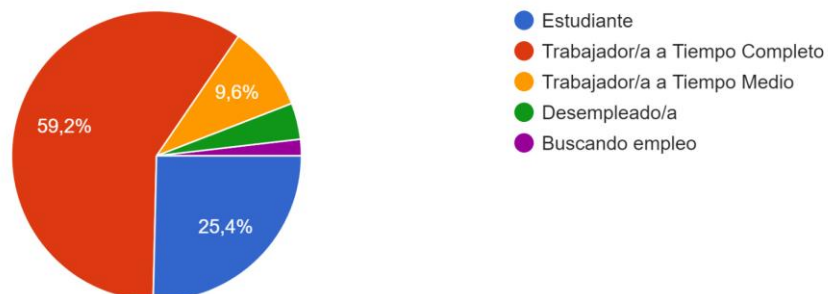


¿Con qué generó te identificas? ▼

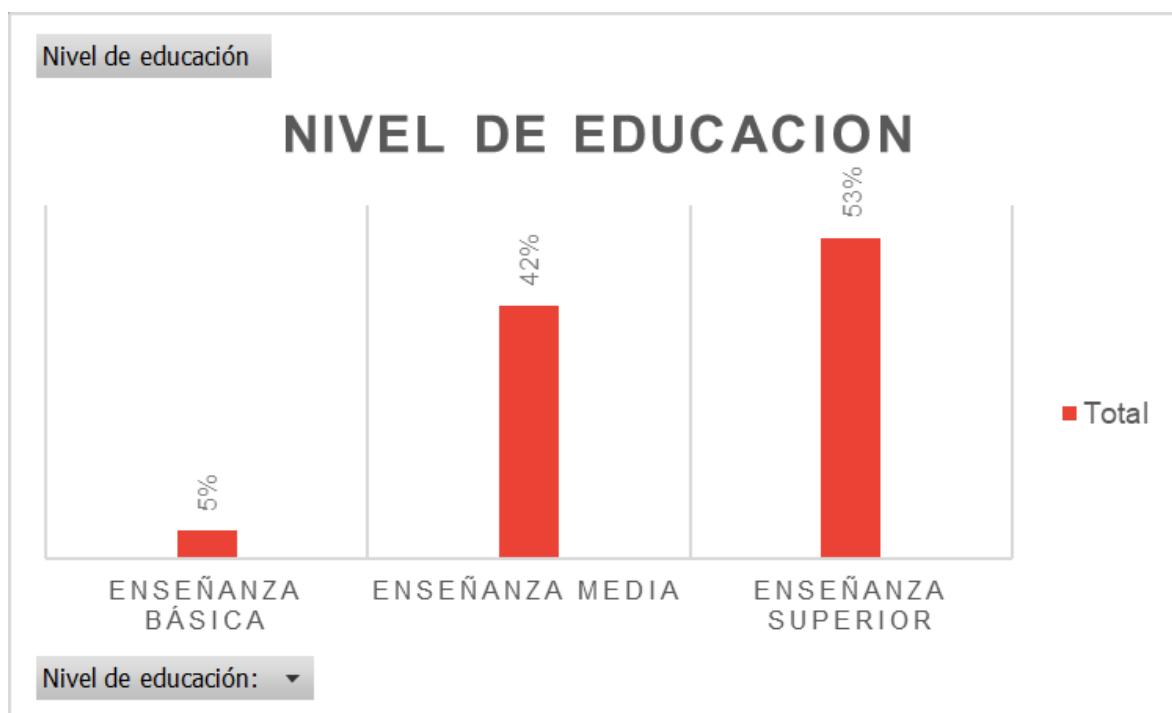
ANEXO 3

¿Cuál es tu situación laboral actual?

272 respuestas



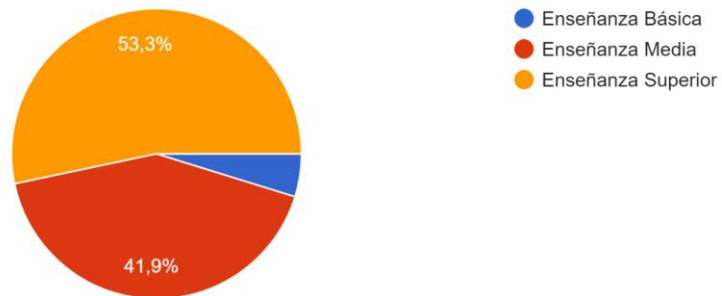
ANEXO 4



ANEXO 5

Nivel de educación:

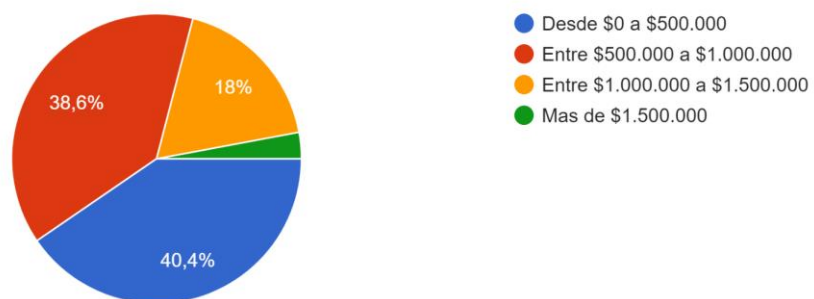
272 respuestas



ANEXO 6

Ingreso Mensual:

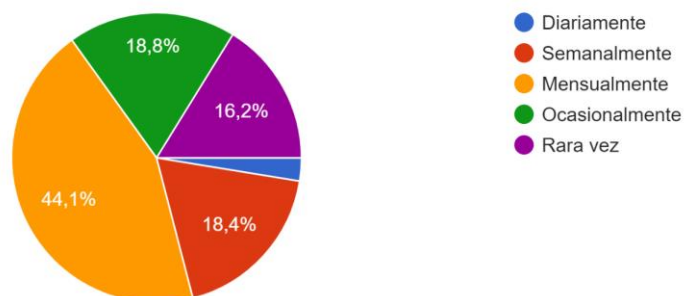
272 respuestas



ANEXO 7

¿Con qué frecuencia visitas las tiendas Unimarc en otras ubicaciones?

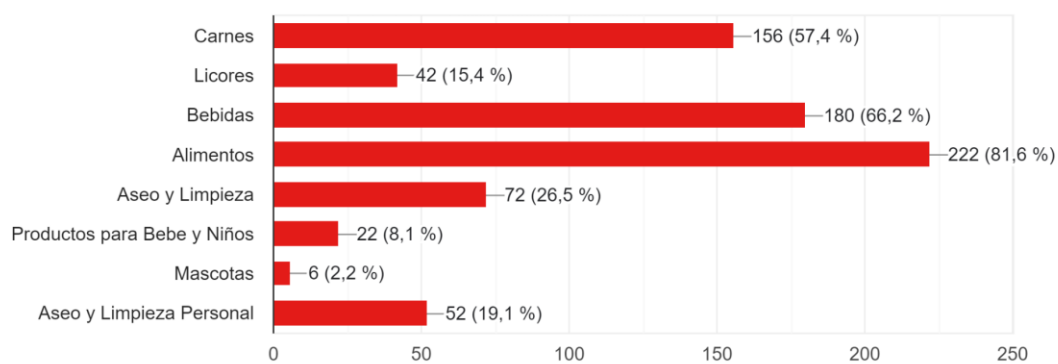
272 respuestas



ANEXO 8

¿Cuáles son los productos que más compras en Unimarc? (Puedes seleccionar hasta 3 Categorías específicas)

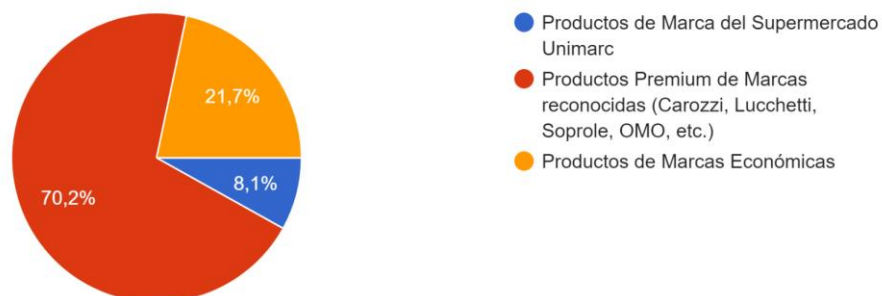
272 respuestas



ANEXO 9

¿Qué tipo de marcas prefiere más cuando compra en Unimarc?

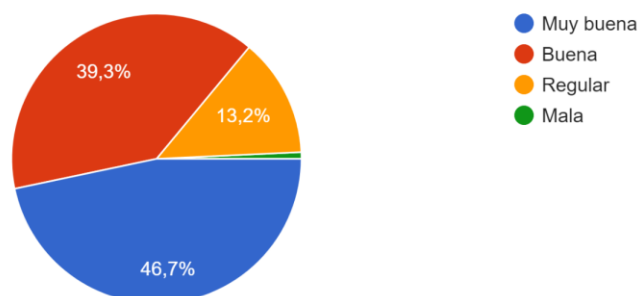
272 respuestas



ANEXO 10

¿Cómo calificarías la calidad de los productos frescos (frutas, verduras, pan, etc.) en Unimarc?

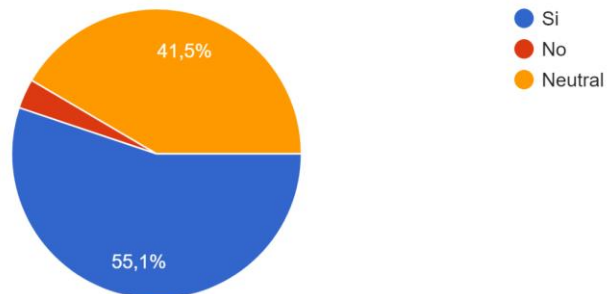
272 respuestas



ANEXO 11

¿Consideras que los precios de los productos en Unimarc son accesibles para ti?

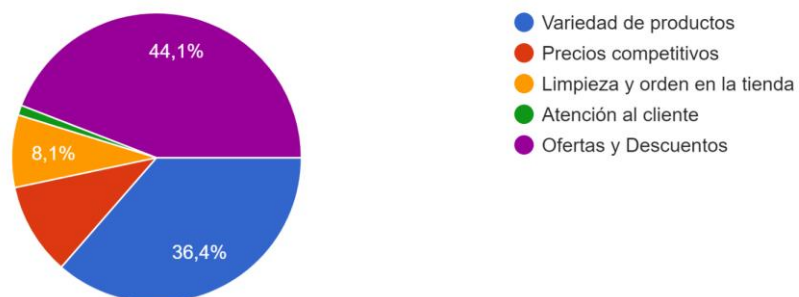
272 respuestas



ANEXO 12

¿Qué aspecto de tu experiencia de compra en Unimarc valoras más?

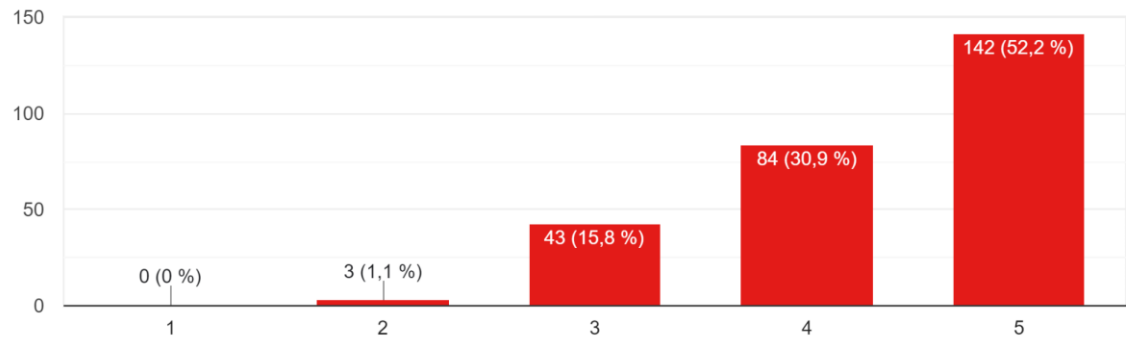
272 respuestas



ANEXO 13

¿Cómo calificarías el servicio al cliente en las tiendas Unimarc?

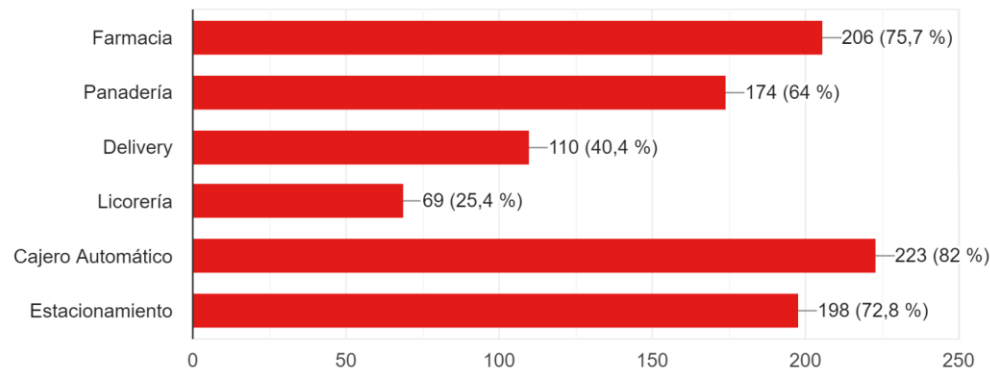
272 respuestas



ANEXO 14

¿Cuáles de estos tipos de servicios te gustaría que estuvieran disponibles en la posible sucursal de Unimarc en Putaendo? (Selecciona al menos 3)

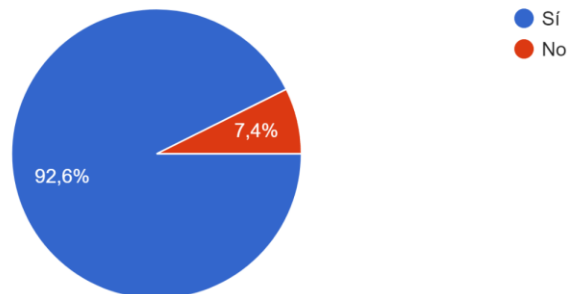
272 respuestas



ANEXO 15

¿Sueles aprovechar las promociones y descuentos ofrecidos por Unimarc?

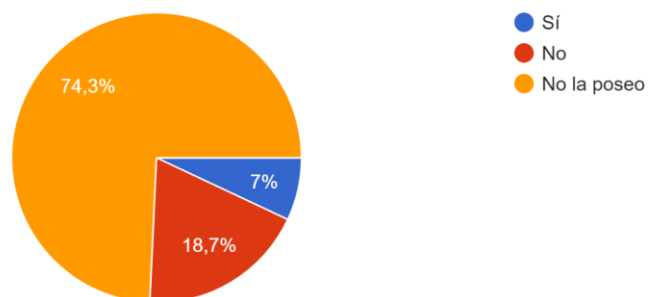
272 respuestas



ANEXO 16

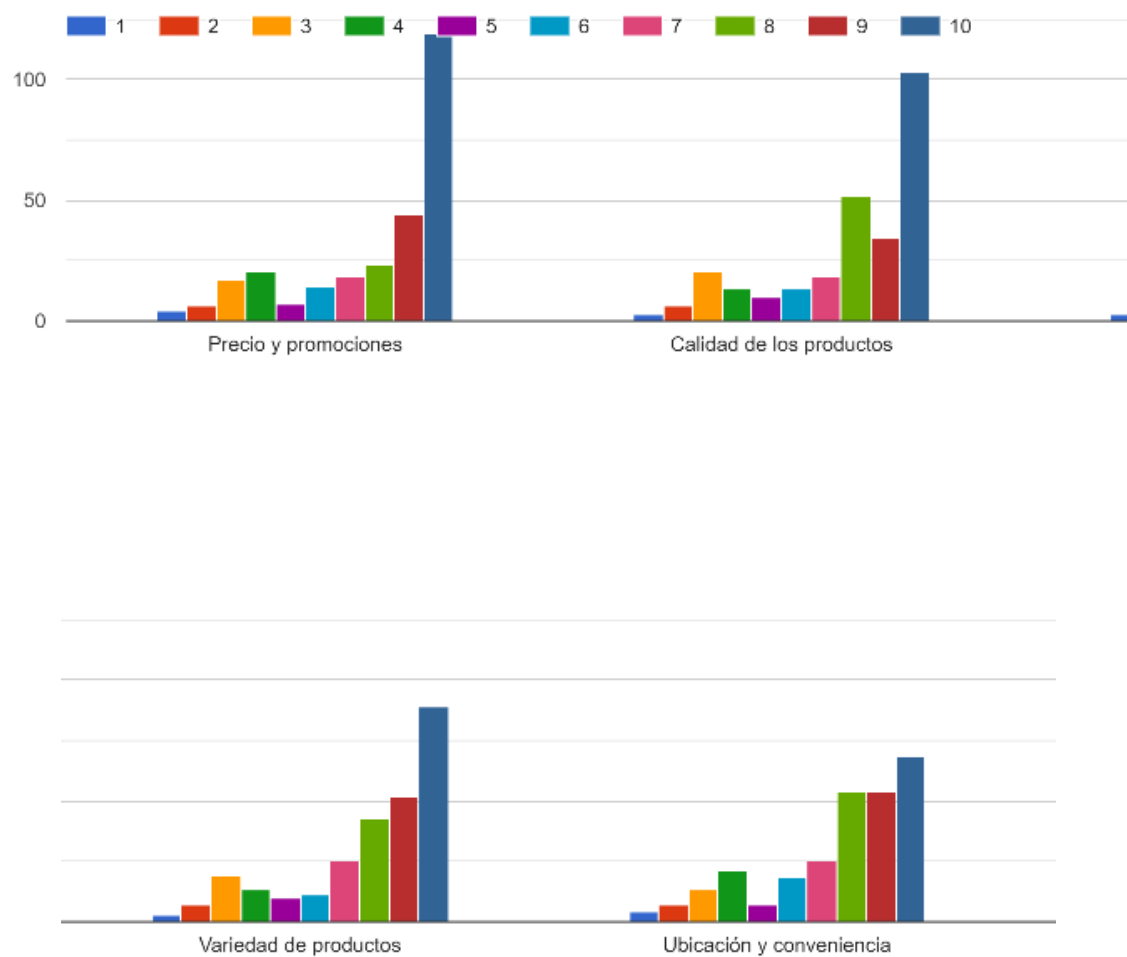
¿Utilizas la tarjeta Unipay de Unimarc para obtener descuentos o beneficios adicionales?

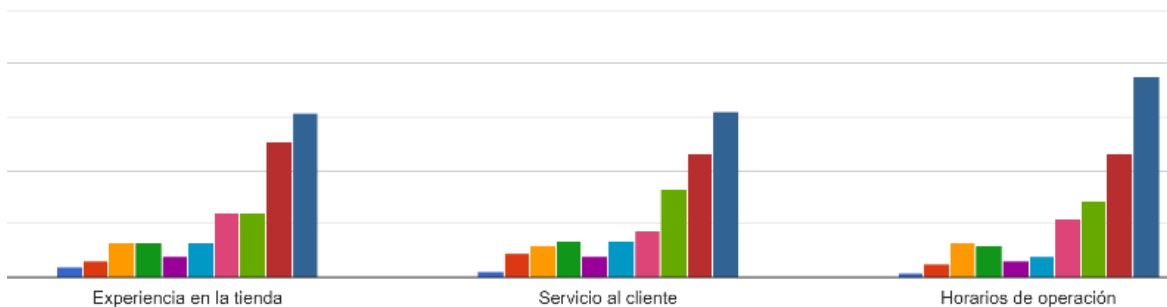
272 respuestas



ANEXO 17

Califica del 1 al 10 los factores que influyen en tu decisión de comprar en un supermercado

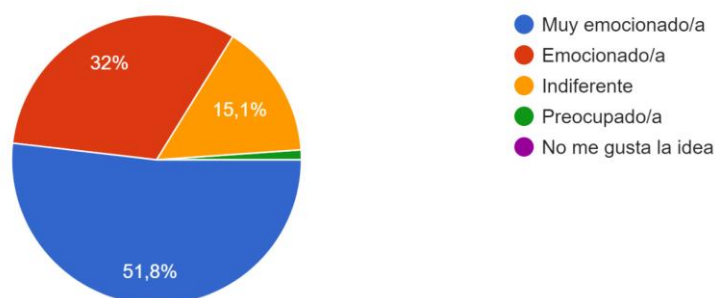




ANEXO 18

¿Cómo te sentirías si Unimarc abre una sucursal en Putaendo?

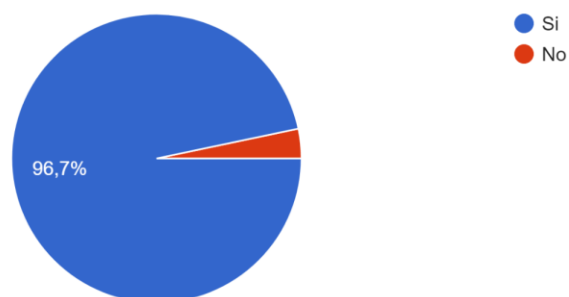
272 respuestas



ANEXO 19

¿Te gustaría que la Sucursal de Unimarc este Ubicada al costado de la Carretera San Felipe - Putaendo, cercado al Colegio Cervantino?

272 respuestas



ANEXO 20

Entrevista en Profundidad Administrador Luis de Sucursal de Unimarc Encon San Felipe.

1.- ¿Cuáles son las responsabilidades clave de un gerente de sucursal en Unimarc?

Respuesta: Máxima responsabilidad todo lo que suceda en la sucursal recae plenamente en mí

2.- ¿Puede describir el proceso de abastecimiento de productos y cómo se gestiona el inventario en la sucursal?

Respuesta: El proceso de abastecimiento es de todos los días puesto que se debe tener completamente abastecida las despensas de la sucursal se cuenta con un stock de inventario que se despacha directamente desde la central de abastecimiento y hay otras empresas como Carozzi, Savory, Nestle que hacen abastecimiento en la sucursal desde sus propias centrales.

3.- ¿Cuáles son las estrategias de marketing y promoción utilizadas para atraer a los clientes a la tienda?

Respuesta: Predeterminado pues el marketing se implementa directamente desde la central las temporadas van variando mediante el paso de las épocas y estaciones

4.- ¿Cómo se gestionan los recursos humanos en la sucursal, incluyendo la contratación y capacitación de empleados?

Respuesta: En la sucursal se realiza la capacitación de sala y cursos mediante la plataforma rankmin, se cuenta con una plataforma de contratación y postulaciones de trabajo que se encuentra disponible directamente en la página de Unimarc.

5.- ¿En qué segmento se clasifican las sucursales?

Respuesta: Las sucursales se clasifican en segmentos de ABC según el tamaño y el segmento del cliente al que va dirigido. La sucursal de San Felipe Econ es categoría B.

6.- ¿Cómo se manejan las devoluciones y reclamaciones de los clientes?

Respuesta: Se manejan de manera presencial directamente aquí en la sucursal o vía página web de Unimarc.

7.- ¿Qué medidas se toman para garantizar la eficiencia energética y la sostenibilidad en la sucursal?

Respuesta: Hay que ser serio y motivado pues no se pueden cometer errores en esta sucursal, hay cumplimientos de metas y protocolos que seguir.

8.- ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrenta esta sucursal y cómo se abordan?

Respuesta: Tratar con mecheros a diario, y posibles robos masivos dada la localización de la sucursal.

9- ¿Cómo se mide el desempeño y el éxito de la sucursal en términos de ventas, satisfacción del cliente y otros indicadores?

Respuesta: Se mide por Kpi/s los cuales son ventas, brecha, calidad rotación de gente, se realizan estos estudios por la plataforma Frogmi

10- ¿La patente municipal es un trámite que realiza la sucursal o la misma central de Unimarc?

Respuesta: Lo realizo yo personalmente o delegar la responsabilidad a la chica de recursos humanos para que realice el trámite de la municipalidad.

ANEXO 21

Entrevista en Profundidad Administradora Priscila de Sucursal de Unimarc Los Andes.

1- ¿Cuáles son las responsabilidades clave de un gerente de sucursal en Unimarc?

Respuesta: Poseo máxima responsabilidad tanto como evitar robos, mantener las operaciones de la sucursal estables, cumplimiento de metas y generar rentabilidad.

2- ¿Puede describir el proceso de abastecimiento de productos y cómo se gestiona el inventario en la sucursal?

Respuesta: El proceso de abastecimiento parte del día a día puesto que se debe tener completamente abastecida las despensas de la sucursal se cuenta con un stock de inventario que se abastece mediante la salida de productos pues se trabaja con el sistema SAP.

3- ¿Cuáles son las estrategias de marketing y promoción utilizadas para atraer a los clientes a la tienda?

Respuesta: Predeterminado pues el marketing se implementa directamente desde la central las temporadas van variando mediante el paso de las épocas y estaciones

4- ¿Cómo se gestionan los recursos humanos en la sucursal, incluyendo la contratación y capacitación de empleados?

Respuesta: En la sucursal se realiza la capacitación de sala y cursos mediante la plataforma rankmin, se cuenta con una plataforma de contratación y postulaciones de trabajo que se encuentra disponible directamente en la página de Unimarc.

5- ¿En qué segmento se clasifican las sucursales?

Respuesta: Las sucursales se clasifican en segmentos de ABC según el tamaño y el segmento del cliente al que va dirigido. La sucursal de los andes es categoría B.

6- ¿Cómo se manejan las devoluciones y reclamaciones de los clientes?

Respuesta: Se manejan de manera presencial directamente aquí en la sucursal o vía página web de Unimarc.

7- ¿Qué medidas se toman para garantizar la eficiencia energética y la sostenibilidad en la sucursal?

Respuesta: Motivación, el primer paso es llegar motivada al trabajo para animar a los demás y generar positivismo a los trabajadores.

8- ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrenta esta sucursal y cómo se abordan?

Respuesta: Tratar con mecheros a diario, y actualmente me he tenido que adaptar a la falta de junaeb dado a la caída del sistema.

9- ¿Cómo se mide el desempeño y el éxito de la sucursal en términos de ventas, satisfacción del cliente y otros indicadores?

Respuesta: Se mide por Kpi/s los cuales se estipulan márgenes de rentabilidad y metas de eficiencia operativa de la sucursal.

10- ¿La patente municipal es un trámite que realiza la sucursal o la misma central de Unimarc?

Respuesta: Lo realizo yo personalmente en la municipalidad en Rentas luego traigo la patente y la pego en la sucursal para que sea apreciada, debo pagar semestralmente la patente comercial.

ANEXO 22

Entrevista en profundidad del Administrador Jose de Sucursal Unimarc Portus San Felipe.

Esta entrevista fue más informal, por lo que el Administrador me platico sobre los procesos de operación en general de la Sucursal donde es el encargado de que la sucursal cumple con los procedimientos y cumplimientos de metas definidas por la central, la sucursal es de categoría B de 1000 m^2 , pues apunta a un segmento de cliente de oficinas, personas con altos y medios recursos financieros, los abastecimientos de la sucursal se hacen de manera periódica, los perecibles son reabastecidos 15 días antes del vencimiento y los no perecibles cada 3 meses dado que las sucursales cuentan con un stock en bodega que les permite abastecer las estanterías del local hasta la próxima entrega de mercaderías por medio de un sistema denominado SAP que realiza el pedido de forma automática a las centrales de aprovisionamiento. En lo que respecta a trabajadores se cuenta con un encargado de recursos humanos, uno de contabilidad, tengo trabajadores de bodega y un recepcionista de bodega, 6 cajeros, aseo y seguridad.

ANEXO 23

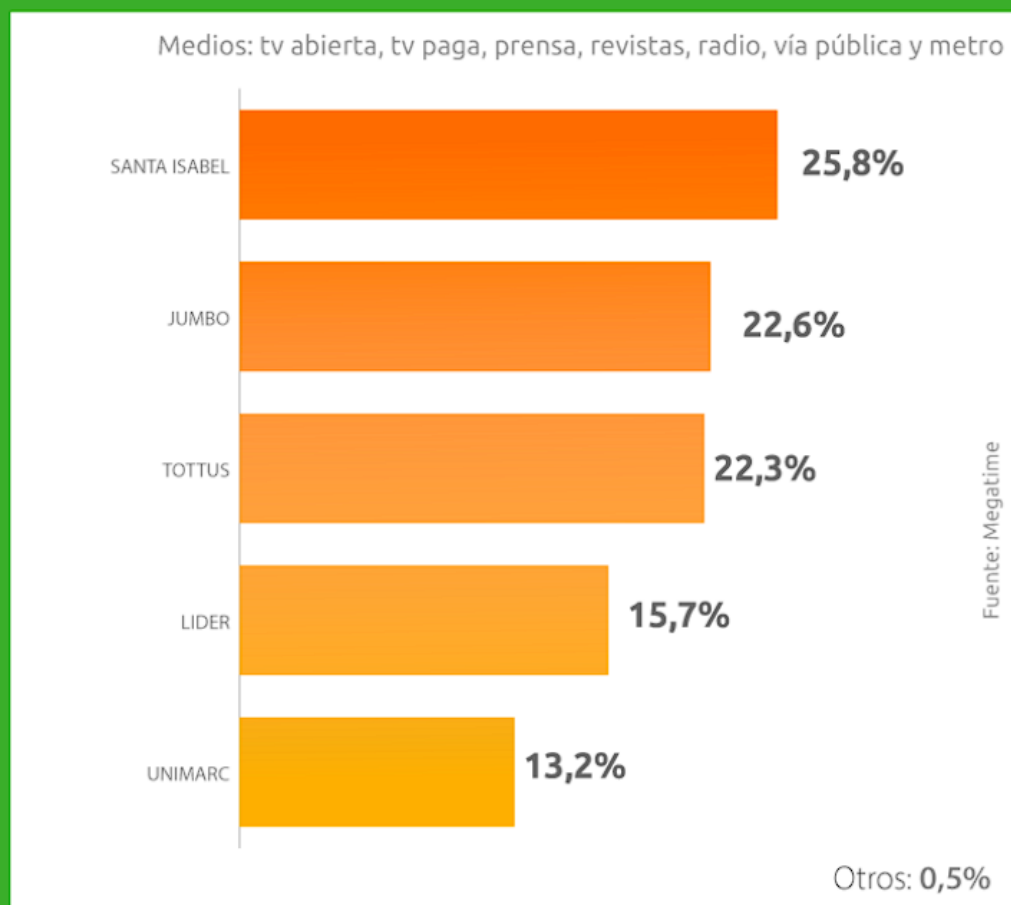
Entrevista en profundidad del Administradora Ivana de Sucursal Unimarc Viña del Mar 1 Norte.

Esta entrevista fue más informal, por lo que el Administradora tuvo una conversación conmigo sobre los procesos de operación en general de la Sucursal donde es el encargado de que la sucursal cumple con los procedimientos y cumplimientos de metas definidas por la central, la sucursal es de categoría C de 800 m^2 , pues apunta a un segmento de cliente de oficinas, personas con altos y medios recursos financieros de las zonas departamentales y flujo de personas en avenida 1 norte. La Administradora me entrego un flujo de resultados que se puede encontrar en el anexo 25. En dicho Estado de resultado se detalla que cada mes el porcentaje del presupuesto asignado a publicidad sobre las ventas netas de la sucursal es el 0,7% mensual a esto se le suma los gastos por fidelización que es el 0,2% de las Ventas Netas. Por lo que el presupuesto variará mes a mes dependiendo del desempeño obtenido en Ventas por la sucursal según lo dicho por la Administradora.

ANEXO 24

Inversión publicitaria por marcas

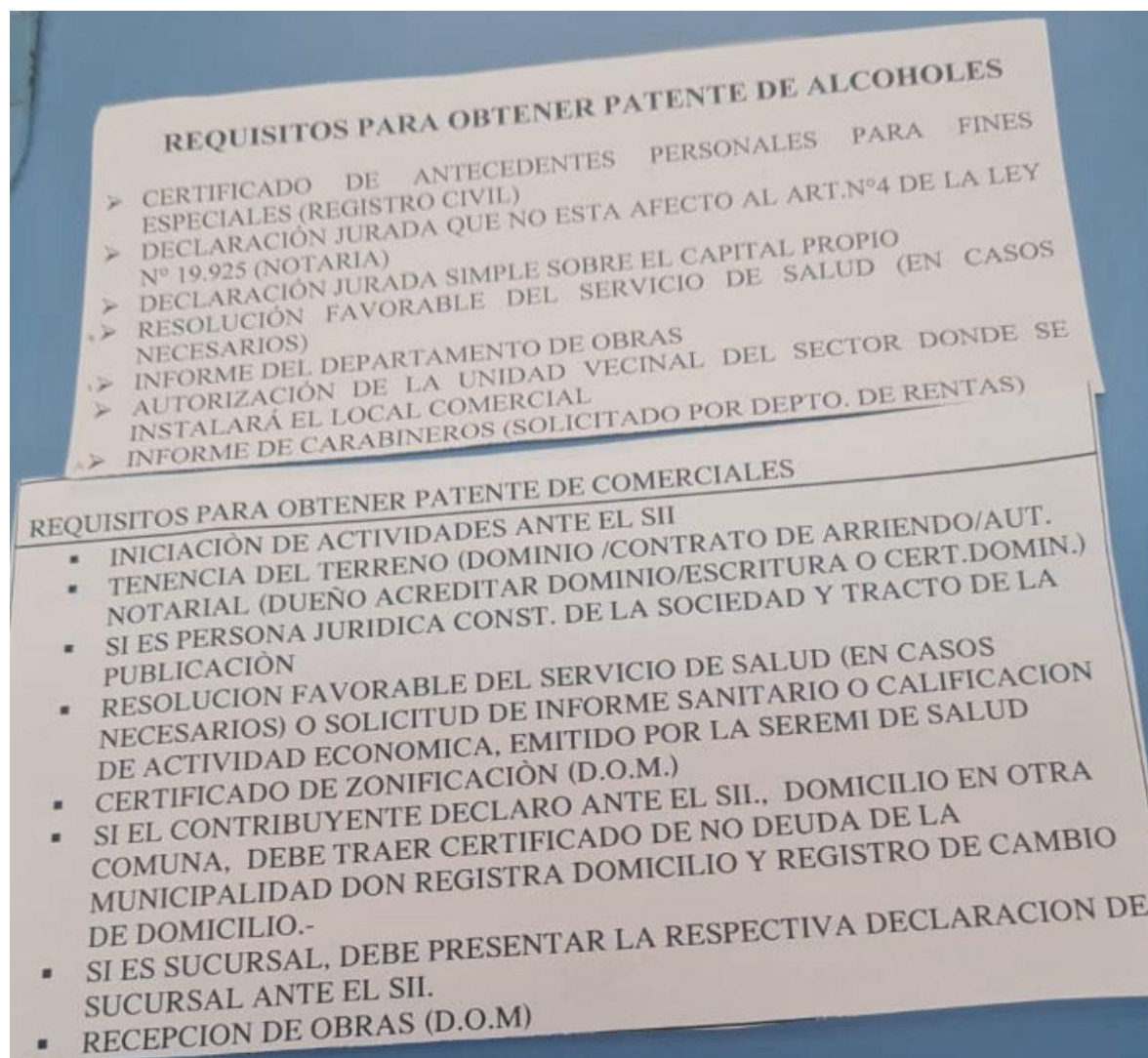
Rubro: Super e Hipermercados | sep 2022



ANEXO 25

Cuentas	Real (\$)	Real (%)	Ppto (\$)	Ppto (%)	Año Ant. IFRS (\$)	Año Ant. IFRS (%)	Desv (\$)	Desv (%)	Var (\$)	Var (%)
010 - Venta Neta	395.519.785	100,0%	493.265.093	100,0%	437.984.250	100,0%	-97.745.308	-19,82%	-42.464.465	-9,70%
020 - Costo de Venta	-338.303.082	-85,5%	-412.818.656	-83,7%	-376.574.958	-86,0%	74.513.574	-18,05%	38.268.876	-10,16%
Margen Comercial 1	57.214.703	14,5%	80.446.437	16,3%	61.409.291	14,0%	-23.231.734	-28,88%	-4.194.588	-6,83%
050 - Rebates	75.842.568	19,2%	84.760.657	17,2%	80.150.075	18,3%	-8.918.089	-10,52%	-4.307.507	-5,37%
Margen Comercial 2	133.057.271	33,6%	165.207.094	33,5%	141.559.366	32,3%	-32.149.823	-19,46%	-8.502.095	-6,01%
030 - Brecha	-10.807.942	-2,7%	-13.970.333	-2,8%	-11.095.050	-2,5%	3.162.391	-22,64%	287.108	-2,99%
Margen Disponible	122.249.329	30,9%	151.236.761	30,7%	130.464.316	29,8%	-28.987.432	-19,17%	-8.214.987	-6,30%
060 - Ingresos Operacionales e Inmobiliar	653.671	0,2%	539.799	0,1%	709.166	0,2%	113.872	21,10%	-55.495	-7,83%
TOTAL INGRESOS	122.903.000	31,1%	151.776.560	30,8%	131.173.482	29,9%	-28.273.560	-19,02%	-8.270.482	-6,30%
070 - Remuneraciones	-40.697.453	-10,3%	-40.976.442	-8,3%	-37.332.341	-8,5%	278.969	-0,68%	-3.465.112	9,31%
080 - Mantenición	-2.567.244	-0,6%	-5.095.347	-1,0%	-3.689.548	-0,8%	2.528.103	-49,62%	1.122.304	-30,42%
085 - Mantenimiento TI	-425.709	0,1%	-625.705	-0,1%	-554.739	-0,1%	199.996	-31,96%	129.030	-23,26%
090 - Servicios	-20.628.915	5,2%	-24.823.308	-5,0%	-26.265.247	-6,0%	4.193.391	-16,89%	5.635.332	-21,46%
100 - Varos	-1.732.007	-0,4%	-1.623.379	-0,3%	-1.772.929	-0,4%	128.328	7,90%	20.922	-1,18%
110 - Materiales	-1.453.251	-0,4%	-2.760.525	-0,6%	-1.853.610	-0,4%	1.267.534	-45,91%	360.319	-19,44%
Gastos Directos	-67.565.619	-17,1%	-75.905.304	-15,4%	-71.368.414	-16,3%	8.335.695	-10,99%	3.802.795	-5,33%
120 - Fletes	-4.138.690	-1,0%	-4.162.282	-0,8%	-5.135.166	-1,2%	43.592	-1,04%	996.476	-19,40%
125 - Servicios Externos	-375.080	-0,1%	-390.619	-0,1%	-255.874	-0,1%	15.739	-4,03%	-119.206	46,59%
130 - Arriendo de Equipos	-26.961	0,0%	-30.827	0,0%	608.347	0,1%	3.666	-12,54%	-635.308	-104,43%
140 - Arriendo de Inmuebles	-9.154.677	-2,3%	-12.046.547	-2,4%	-9.387.027	-2,1%	2.891.870	-24,01%	232.350	-2,48%
150 - Comisión de Tarjetas	-5.486.070	-1,4%	-5.546.398	-1,1%	-5.117.063	-1,2%	50.328	-0,91%	-378.967	7,41%
160 - Seguros	-2.248.904	-0,6%	-2.502.018	-0,5%	-2.557.404	-0,6%	253.114	-10,12%	308.500	-12,06%
170 - Publicidad	-5.703.814	-1,4%	-3.698.381	-0,7%	-6.181.849	-1,5%	2.005.433	54,22%	778.035	-12,00%
180 - Gastos por Fidelización	-423.009	-0,1%	-812.858	-0,2%	195.163	0,0%	389.449	-47,96%	-227.846	116,75%
Gastos Indirectos	-27.567.205	-7,0%	-29.210.129	-6,9%	-28.521.220	-6,5%	1.642.324	-5,62%	954.015	-3,34%
TOTAL GASTOS	-95.132.824	-24,1%	-105.115.434	-21,3%	-99.889.834	-22,8%	9.982.610	-8,50%	4.756.810	-4,76%
EBITDA FLUJO	27.770.176	7,0%	46.661.126	9,5%	31.283.848	7,1%	-18.590.950	-40,46%	-3.513.672	-11,23%
Arriendo de Locales IFRS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso por Arrendos de Locales IFRS	27.770.176	7,0%	46.661.126	9,5%	31.283.848	7,1%	-18.590.950	-40,46%	-3.513.672	-11,23%
EBITDA IFRS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ANEXO 26



ANEXO 27

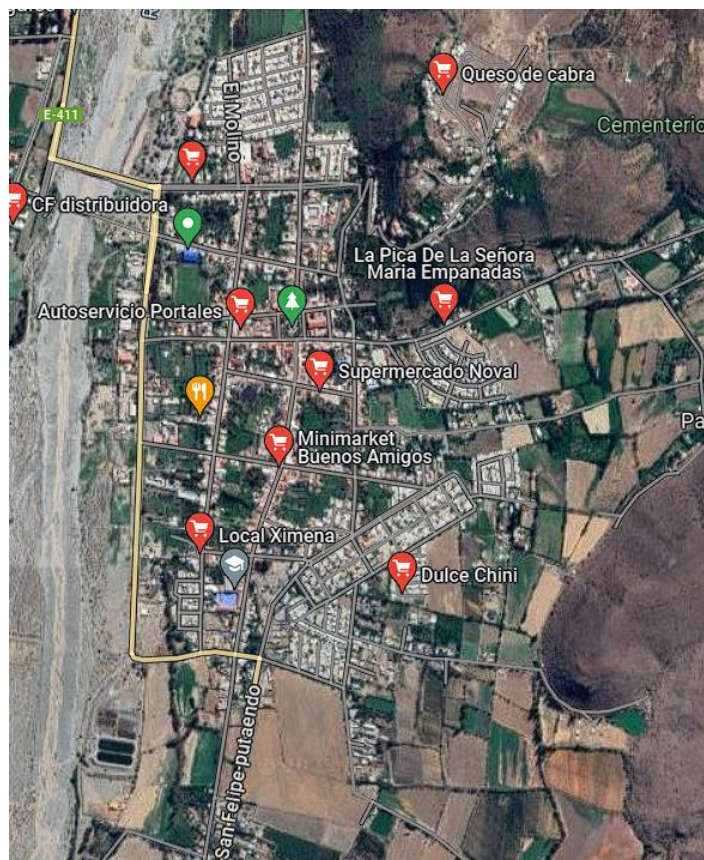
FASES		AÑO 1					AÑO 2										AÑO 3																				
		SEMESTRE 1					SEMESTRE 2					SEMESTRE 3					SEMESTRE 4					SEMESTRE 5					SEMESTRE 6										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5
Planificación	ActivIDADES																																				
	Revisión y análisis detallado de los objetivos SMART establecidos. Evaluación de la infraestructura actual y determinación de necesidades para la nueva sucursal. Estudio detallado de los procesos de aprovisionamiento y venta, identificando áreas de mejora. Revisión del mapa de procesos general y flujogramas existentes.																																				
Diseño de Procesos																																					
	Elaboración de propuestas para optimizar el proceso de abastecimiento en la sucursal, incluyendo alianzas con proveedores locales. Diseño detallado de los procesos de aprovisionamiento y venta-postventa. Desarrollo de procedimientos para implementar mejoras y estrategias de optimización.																																				
Construcción																																					
	Inicio de construcción de la infraestructura de la sucursal de acuerdo con los estándares y necesidades. Adquisición de mobiliario, equipos y sistemas necesarios para la operación. Pruebas de sistemas y equipos antes de la apertura.																																				
Preparación para la Apertura																																					
	Contratación y capacitación adicional del personal. Implementación del sistema de servicio al cliente en tienda y virtual. Desarrollo de estrategias de marketing para la inauguración. Verificación final de todos los procesos y sistemas.																																				
Apertura de la Sucursal																																					
	Ceremonia de inauguración. Apertura al público con atención especializada para garantizar una buena experiencia inicial. Monitoreo de los procesos y ajustes según sea necesario																																				

ANEXO 28

FASES		AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3																										
		SEMESTRE 1					SEMESTRE 2					SEMESTRE 3					SEMESTRE 4					SEMESTRE 5					SEMESTRE 6											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Publicidad y Reconocimiento de Marca	ACTIVIDADES																																					
	Investigación de mercado y análisis de datos demográficos.																																					
	Selección de ubicación estratégica para la sucursal.																																					
	Diseño de campañas publicitarias para vía pública.																																					
	Creación de anuncios para televisión.																																					
Promociones Exclusivas y Fidelización de Clientes	Desarrollo de estrategias de marketing digital.																																					
	Lanzamiento de campañas en redes sociales.																																					
	Monitoreo del reconocimiento de marca y flujo de clientes.																																					
	Evaluación de la efectividad de las campañas.																																					
	Promoción de Club Ahorro Unimarc y tarjeta Unipay.																																					
Campaña de Capacitación Digital y Satisfacción del Cliente	Promoción de ofertas exclusivas en medios digitales y vía pública.																																					
	Monitoreo de la participación en programas de fidelización.																																					
	Análisis de la tasa de rotación de clientes.																																					
	Ajuste de las estrategias de fidelización según la retroalimentación.																																					
	Desarrollo de materiales de capacitación digital.																																					
Segmentación y Posicionamiento	Implementación de la campaña de capacitación.																																					
	Lanzamiento de encuestas de satisfacción.																																					
	Análisis de la puntuación de satisfacción del cliente.																																					
	Ajuste de la campaña según la retroalimentación continua.																																					
	Implementación de estrategias de segmentación demográfica.																																					
	Diseño de mensajes y ofertas específicas para cada segmento.																																					
	Evaluación continua de la efectividad de la segmentación.																																					
	Ajuste de estrategias según la respuesta del mercado.																																					

ANEXO 29

Mapa Céntrico de Putaendo con ubicación de minimarkets, supermercado de menor magnitud y autoservicio, Google Maps, 28 de dic. de 2023



ANEXO 30

Google Finance



ANEXO 31

Ficha Técnica de Encuesta

Ficha Técnica de Encuesta	
Objetivo de la encuesta:	Medir las preferencias del consumidor y la aceptación de una posible sucursal de supermercado Unimarc en la comuna de Putaendo
Población objetivo:	Población de la comuna de Putaendo 17.945 personas
Muestra	
Tamaño de la muestra:	272 residentes de la comuna de Putaendo
Procedimiento de muestreo:	Muestreo por conveniencia
Márgen de error:	±5,89% en un 95% de confianza
Método de recolección de datos	
Técnica de recolección:	Encuesta en línea vía Google Forms
Instrumento de recolección:	Cuestionario estructurado de 19 preguntas
Periodo de recolección:	Del 19 de Septiembre al 31 de Octubre de 2023
Entidad realizadora:	Recolección propia de estudiante
Tasa de respuesta:	68% de las personas contactadas respondieron la encuesta
Análisis de datos:	Análisis realizado mediante uso de programa excel y google forms
Consideraciones éticas:	Se garantizó la confidencialidad de los participantes y se obtuvo el consentimiento de todos los encuestados. Esta ficha técnica proporciona una visión completa de cómo se llevó a cabo la encuesta y asegura que los resultados sean comprensibles y replicables.

ANEXO 32

Ficha Técnica de Entrevista

Ficha Técnica de Entrevistas	
Objetivo de la entrevista:	Recopilar información sobre el funcionamiento y operaciones de Supermercados Unimarc
Perfil del entrevistado:	Ser Administrador de Supermercado Unimarc de la Quinta Región de Valparaíso
Muestra	
Tamaño de la muestra:	4 Administradores de Supermercado Unimarc
Criterios de selección:	Muestreo Intencional basado en el cargo y ubicación del supermercado
Método de recolección de datos	
Tipo de entrevista:	No estructurada
Técnica de recolección:	Entrevistas Presenciales
Instrumento de recolección:	Guía de preguntas
Periodo de recolección:	Del 19 de Septiembre al 31 de Octubre de 2023
Entrevistador:	Entrevistados por el estudiante (Victor Cortez)
Ubicación:	Oficina del Administrador en Supermercado Unimarc
Duración de las entrevistas:	20 minutos
Grabación y transcripción:	Entrevistas transcritas
Análisis de datos:	Se utilizó análisis temático para identificar patrones y temas recurrentes en las respuestas de los entrevistados.
Consideraciones éticas:	Se garantizó la confidencialidad de los participantes y se obtuvo el consentimiento informado por escrito antes de realizar las entrevistas. Esta ficha técnica proporciona una descripción detallada del proceso de entrevista y asegura que los resultados sean transparentes y replicables.