



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SUPERMERCADOS UNIMARC S.A.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ERIKA CECILIA MARQUEZ ARENAS

**PROFESOR GUIA:
GASTON L'HULLIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2008**

Resumen

El objetivo general del estudio de caso consiste en hacer una descripción precisa y un análisis detallado de las estrategias establecidas e implementadas por Supermercados Unimarc S.A. a través de los años 1999 al 2003; para así poder conocer e interpretar los resultados económicos y la participación de ésta empresa dentro del mercado en el sector de supermercados en Chile.

Además se intenta conocer las variables internas y externas que afectan a los Supermercados Unimarc S.A. y estudiar cuales fueron las fallas por la cual esta empresa perdió posición dentro de este sector.

En primer lugar, se realizó un marco teórico para el análisis estratégico, se estudiaron las variables externas a través del estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, luego, se analizaron las variables que favorecían a la empresa y aquellas amenazas que debilitaban las operaciones y la estabilidad dentro de la organización.

Se realizó un reconocimiento de las estrategias utilizadas por los directivos y la evaluación de todas las medidas implementadas para el funcionamiento de la empresa. Mediante un análisis financiero de la empresa se desea conocer los resultados esperados por la compañía.

Para realizar el análisis estratégico de los Supermercados Unimarc S.A. se seleccionaron los años 1999 al 2003 tomando como referencia la parte teórica de gobiernos corporativos, el funcionamiento y la participación de las otras cadenas de supermercados como referencia dentro del sector de supermercados.

Finalmente, se analizará el comportamiento de esta empresa a través de los años de estudio. Cuales fueron las razones por la cual bajo de estar en la participación dentro del mercado desde un 11% a un 3% del mercado en ventas.

Como conclusión, se encuentra que la empresa ha sido mal administrada y no han mejorado en su gestión, reflejándose esto en la poca participación dentro del mercado y el cierre de los locales en ciertas regiones de Chile.

Una de las conclusiones generales, es que en esta industria de los supermercados aunque estas empresas tengan bajas o altas deudas, según el tipo de mercado, la capacidad de generación de caja y la manera en que logran cubrir los intereses asociados a dichos pasivos, es uno de los factores más relevantes para mantener el buen funcionamiento de estas compañías.

Se puede analizar como la estrategia que apunta Supermercados Unimarc S.A., difiere a la que han apuntado las otras cadenas de supermercados debido a que D&S y Cencosud se posesionan en los primeros lugares en cuanto a cantidad en sus ventas, debido a la expansión a través de las regiones de Chile y a la vez con un formato distinto de supermercado no tradicional, en comparación con los Supermercados Unimarc S.A.; que son supermercados tradicionales con una superficie menor y además sin los servicios adicionales que ofrecen las grandes cadenas de supermercados.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. ALCANCES	7
4. METODOLOGÍA	8
5. AMBIENTE EXTERNO	11
5.1 Ambiente General (Análisis PEST).....	14
5.1.1. Aspecto Demográfico	14
5.1.2 Aspecto Económico.....	15
5.1.3. Aspecto Político y Legal	16
5.1.4. Aspecto Sociocultural.....	17
5.1.5. Aspecto Tecnológico.....	17
5.2 Análisis Competitivo de las Cinco Fuerzas	19
5.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores	19
5.2.2 Poder de los clientes	20
5.2.3 Competencia Actual	21
5.2.4 Competencia Potencial	23
5.2.5 Amenaza de Sustitutos	25
5.3 Análisis de Principales Competidores	27
5.3.1 D & S.....	27
5.3.2 CENCOSUD	29
5.4 Hechos Importantes para Supermercados Unimarc S.A.	32
6. GOBIERNO CORPORATIVO	33
7. AMBIENTE INTERNO	39
7.1 Cadena de Valor	40
7.1.1 Actividades de Apoyo.....	43
7.1.2 Actividades Primarias.....	44
8. ANÁLISIS FINANCIERO	46
8.1 Estudio Comparativo de los años 1999 y 2003 de la estructura patrimonial de la empresa Supermercados Unimarc S.A.	46
8.1.1 Análisis de los Activos.....	47
8.1.2 Análisis de los Pasivos.....	50
8.1.3 Análisis del Patrimonio	52
8.1.4 Principales Razones financieras de Supermercados Unimarc S.A. (Años 1999 y 2003).....	53

8.1.5 Razones Financieras de Supermercados Unimarc S.A. con Principales Competidores. Año (2003)	55
9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	60
9.1 Estrategias realizadas por Supermercados Unimarc S.A.....	60
9.1.2 Análisis FODA.....	61
10. CONCLUSIONES	65
11. BIBLIOGRAFÍA	66
12. ANEXOS	68

1. INTRODUCCIÓN

En este estudio se quiere conocer todas las estrategias y políticas realizadas por esta compañía durante el pasar de los años y las distintas acciones realizadas hasta la actualidad.

La empresa Unimarc S.A. empezó en el rubro de los supermercados a partir de 1968, arrendando los locales de Unicoop al Arzobispado de Santiago. Al principio de sus operaciones se dirigió al segmento medio y medio alto, además por su buena localización y experiencia, se pensó que éste iba a ser el supermercado con mayor participación de mercado en la actualidad. Sin embargo, por su mala administración, en menos de 6 años su participación de mercado ha bajado de un 11% a un 3 % del mercado en ventas.

Esta empresa fue fundada por Inverraz, Inversiones Errázuriz S.A., donde Francisco Javier Errázuriz, es el mayor accionista. Dado el nivel de diversificación del grupo que controla la cadena y la importante integración hacia atrás de esta misma, es difícil entender como Unimarc S.A. ha ido perdiendo participación del mercado a través de nuevos competidores más fuertes que han realizado nuevas inversiones y fusiones.

Esta cadena de supermercados cuenta con 40 locales a través de todo Chile, principalmente en el área de Santiago, cuenta con 24 locales, bajo 3 formatos: Unimarc Express que se encuentran localizados en pequeñas regiones, el cual cuenta con 3.000 ítem, el formato tradicional de supermercado unimarc con 20.000 productos con enfoque en frutas frescas y comidas; y los hipermercados que ofrecen una cantidad mayor de 30.000 productos. Algunos de los supermercados además poseen panaderías, departamento de comidas preparadas, departamento de carnes y pescados y centros para revelación de fotos entre otros servicios.

Actualmente el sector de supermercados ha cambiado en comparación a años anteriores, debido a que existen distintos actores que influyen en el comportamiento y las acciones requeridas para el funcionamiento de la compañía.

En este caso se desea analizar la trayectoria que ha tenido la Compañía Supermercados Unimarc S.A. en los últimos años, las prácticas generadas y las estrategias implementadas, para terminar concluyendo si estas acciones fueron las apropiadas para lograr el actual desempeño de la empresa.

Se debe tomar en cuenta todas las acciones realizadas por los demás supermercados lo que hace que influya en la actuación o más bien en las decisiones que debe tomar la compañía para mantener o subir su posición en el mercado.

En cuanto a las referencias conceptuales voy a realizar un análisis estratégico en conjunto para la empresa con el fin de considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de la organización. Este análisis debe proyectarse desde el año 1999 al 2003 dado que las condiciones de entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar y evaluar las estrategias establecidas e implementadas por Supermercados Unimarc S.A. a través de los años 1999 -2003.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar las variables del entorno que influyen a la organización y su posición dentro del sector.
- Definir las actividades internas y las principales estrategias de la Compañía y sus efectos.
- Analizar el comportamiento que posee Supermercados Unimarc S.A. en la participación del mercado en el sector de supermercados en Chile.
- Analizar e interpretar los resultados económicos a través de la evolución de indicadores y sus tendencias.

3. ALCANCES

El presente trabajo tiene como finalidad analizar las estrategias implementadas por Supermercados Unimarc S.A. A través del estudio del entorno y del comportamiento de los demás supermercados. No pretende realizar un análisis completo de la industria de supermercados, solo busca una comparación entre las estrategias implementadas por otros supermercados y las distintas acciones ejecutadas con la finalidad de realizar un análisis global y estratégico para Supermercados Unimarc S.A.

Se realizará el estudio para conocer su situación financiera y competitiva y a la vez conocer cuáles son las acciones realizadas en ese período para encontrarse en esa posición. El análisis se realizará tomando en cuenta la industria de supermercados chilenos y sus principales competidores para el periodo referido.

El estudio a realizar será de carácter histórico. El periodo de análisis será desde el año 1999 al 2003.

4. METODOLOGÍA

Primero, se utilizará para el estudio de este caso, el origen teórico del cual se tomarán en cuenta todas las herramientas para realizar un análisis estratégico.

Se realizará el estudio o análisis del medio externo (entorno) a través del estudio del PEST, tomando en consideración todas las variables que pueden afectar el funcionamiento de la empresa que se encuentran presentes en la industria de los supermercados; para conocer todos aquellos factores externos que influyen como son los :

- Políticos.
- Económicos.
- Sociales.
- Tecnológicos.

Dándole importancia a los factores económicos y tecnológicos que influyen con mayor énfasis en este sector, por los distintos cambios que ha sufrido la industria a través de la competencia y aumento de la concentración de las cadenas de supermercados a partir de la década de los noventa. Debido a ciertos cambios experimentados en el área de la informática y comunicaciones han permitido crear economías de escala por una parte, y por otra han favorecido a las expansiones de las cadenas de supermercados, ya que se encuentran orientados a aumentar la eficiencia en el manejo de inventarios, que es una pieza clave en el retail; además que permiten acortar los plazos entre la medición del nivel de inventarios y el despacho de nuevas órdenes, y con el uso del código de barras hacen posible llevar mediciones más actualizadas de los inventarios. Para realizar este análisis se utilizará como fuente de información las páginas web del www.ine.cl ; www.asach.com y las distintas páginas web de la competencia, para investigar los hechos ocurridos en el entorno.

Además, complementar con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para obtener una mayor comprensión del entorno que puede afectar el funcionamiento de la Organización en el periodo de estudio.

Luego del análisis del entorno, se espera conocer todos aquellos factores que han repercutido en las operaciones de la Organización y de qué manera han cambiado a través del tiempo; muchas de estas variables establecen oportunidades y amenazas. Para conocer esta situación se utilizará como fuente de información las memorias anuales de la empresa en los años de estudio, investigaciones realizadas por especialistas en el sector de supermercados y a su vez artículos de prensa que respalden esta información.

A través del análisis con el FODA se desea reconocer los factores tanto internos como externos que influyen en la compañía, conocer su capacidad estratégica, las influencias internas de la Organización, identificar sus fuerzas y debilidades tomando en cuenta los recursos que posee la empresa, como su localización, sus actividades, los conocimientos y habilidades de los directivos.

Reconocer cuales son las estrategias realizadas por los directivos (camino el cual debe seguir la organización) y cual es la estrategia realizada, la que realmente existe y se esta llevando a cabo; estas estrategias se reconocerán a través de hechos ocurridos y a través de la información de carácter público.

Se realizará un análisis de los Estados Financieros de los Supermercados Unimarc S.A. para conocer la situación financiera que la empresa posee, a la vez de analizar si están siendo efectivas las estrategias planteadas y como agregan o no valor a los accionistas. Además de examinar cuales son las operaciones y acciones realizadas por la empresa con la finalidad de reconocer la posición que la organización posee en el mercado y cuales son las diferencias que existen entre las estrategias y el funcionamiento de las demás cadenas de supermercados. Para lograr este análisis, la información que se utilizará es pública y extraída desde su sitio web de distintos organismos como la Bolsa de Comercio de Santiago, la Bolsa de Comercio de Valparaíso y la Asociación Gremial de Supermercados de Chile; constituida por fuente

de información al público y a través del análisis de hechos y antecedentes de la industria de supermercados en Chile.

Finalmente, se observará el comportamiento del precio de la acción de Supermercados Unimarc S.A. en comparación con la actuación del precio de la acción de sus competidores más cercanos y a la vez diferenciar el comportamiento bursátil del precio de las acciones de las empresas en general que se encuentran insertas en el IPSA como punto de referencia.

Luego de planteada la metodología, es importante señalar algunos enfoques que se utilizarán en el presente estudio de caso.

- 1) El análisis del entorno a través del estudio del PEST, apuntará para conocer la influencia de los distintos tipos de factores, que son relevantes en el funcionamiento de la industria.
- 2) El estudio de las Cinco Fuerzas de Porter, completará el análisis anterior y ayudará a determinar las presiones que ejerce el entorno dentro del sector de supermercados que pueden afectar positivamente o negativamente a la empresa en estudio.
- 3) Para realizar el análisis interno, se utilizarán como recurso la Cadena de Valor para lograr identificar las actividades que ha realizado la empresa en el periodo de estudio; tanto sus actividades de apoyo y sus actividades primarias.
- 4) En cuanto al análisis financiero, se encontrará enfocado hacia la determinación de razones financieras que revelen la situación general de la empresa, completando este análisis con la comparación con los resultados de las empresas que conforman la competencia.

5. AMBIENTE EXTERNO

La industria de supermercados en Chile ha alcanzado un nivel altamente competitivo, con una tendencia a la baja en los márgenes de venta y una sostenida consolidación e torno a grandes cadenas de distribución, en su mayoría de inversionistas nacionales. La globalización y la alta competencia, obligaron a los participantes a desarrollar nuevas estrategias dándole así a la industria un alto dinamismo. Por la fuerte competencia existente han tratado de disminuir los costos de distribución, venta de marcas propias y búsqueda de locales.

Supermercados Unimarc S.A. participa en el mercado de supermercados desde 1961. Al año 2003 la empresa opera con 40 locales distribuidos geográficamente desde la quinta región por el norte hasta la décima región por el sur, teniendo en consideración la presencia de locales en la Región Metropolitana contando con 24 locales.

La industria de supermercados en Chile contaba al mes de diciembre del año 2003 con 680 supermercados definidos por el INE como aquellos establecimientos de 3 y más cajas registradoras. Unimarc participa en ese año con 5.7% de la oferta en cantidad de locales en el país.

Tabla 1.

INDICE DE VENTAS DE SUPERMERCADOS: INDICE GENERAL
VENTAS REALES

AÑOS	VARIACIÓN (%)
1999	6.1
2000	7.8
2001	7.8
2002	10.1
2003	9.1

Fuente: INE

El INE calcula este índice que cubre las regiones y el país en casi forma total, aproximadamente a unos 470 establecimientos que poseen 3 o más cajas registradoras, en el cual se registran las ventas totales mensuales de los supermercados. Donde se puede observar que hubo un gran aumento entre el año 2001 y 2002 en el porcentaje de ventas de los supermercados en Chile según el Índice Nacional de Estadísticas.

A nivel de competidores, la industria de supermercados se encuentra muy concentrada; solo 4 cadenas poseen el 65.40 % de la participación de mercado total del país, las cuales Unimarc está en cuarta posición como cadena más grande. Esta industria se encuentra liderada por Supermercados D&S con el 33.9% de las ventas y cuenta con 31 locales Líder, 19 en Santiago y 12 en regiones, 24 Líder vecino y 24 Líder Express; la segunda cadena más grande es Cencosud participando con sus locales Jumbo, Santa Isabel, Tops y las Brisas con el 25.4%. Como tercera cadena, se encuentran los Supermercados San Francisco, y por último se encuentran los Supermercados Unimarc, con el 3% de la participación y 39 locales; contando con 24 locales en la Región Metropolitana.

En la tabla 2, se expone una comparación entre los índices CNC y del INE durante los cinco años de estudio, donde se puede observar que el CNC, que es un Índice elaborado por el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, el cual mide la evolución de las ventas de agrupaciones básicas definidas del sector a través de locales equivalentes, en comparación con el INE que mide el crecimiento y expansión del sector. En conclusión con la medición de estos índices se puede determinar un análisis del sector entre la evolución de los supermercados y su expansión.

Por lo tanto, podemos inferir que existe un continuo crecimiento en el sector a través de los años, lo que genera que la competencia de las distintas cadenas de supermercados sea cada vez mayor.

Tabla 2.

INDICE DE SUPERMERCADOS
INDICES COMPARATIVOS INE – CNC

VARIACIONES ANUALES

AÑOS (PROMEDIO)	CNC	INE
1999	-2.0	4
2000	0.3	6.3
2001	0.9	6.7
2002	-2.6	8.2
2003	-1.2	-

Fuente:www.asach.com

5.1 Ambiente General (Análisis PEST)

En esta parte del trabajo se van a describir todos aquellos elementos de la sociedad que influyen en esta industria del mercado de supermercados y las empresas que la conforman.

Además, se van a ir desarrollando cada uno de estos aspectos tomando en consideración los más relevantes que han influido en este sector entre los años 1999 y 2003, ya que estos pueden verse modificados debido a los continuos cambios dentro de la industria. Estos factores se dividen en: aspecto demográfico, económico, político-legal, tecnológico y global los cuales se van a describir a continuación.

5.1.1. Aspecto Demográfico

En este contexto, la distribución de la población en Chile se encuentra de manera irregular, ya que una de las variables de gran importancia es la concentración mayor de habitantes en la Región Metropolitana. De un total de 15.773.504 habitantes a nivel nacional, la Región Metropolitana concentra a 6.360.989 habitantes (aproximadamente un 40% del total de la población. Fuente: www.ine.cl año 2003). Las dos regiones que siguen en términos de número de habitantes sólo concentran el 12.65% y 10.22% (Regiones del Bío Bío y de Valparaíso respectivamente). Las otras regiones que las conforman grupos de personas necesitan trasladarse entre su zona de residencia y el centro, debido a la gran dependencia que existe con éste al estar las principales actividades agrupadas en la capital del país.

Además, uno de los aspectos relevantes es que en los últimos 10 años (1992-2002) el número de habitantes en el país ha aumentado en un 12.8%. En la Región Metropolitana, esta cifra sube a un 14.9%. Es importante además destacar que las regiones que han observado una mayor tasa de crecimiento son las de Tarapacá, Antofagasta y Coquimbo (25.6%, 20% y 19%, respectivamente).

Para este mercado resulta particularmente interesante el hecho de que en la Región Metropolitana, aproximadamente el 97% de la población habita en áreas urbanas.

Un factor importante son las ubicaciones de los locales y sus accesos, por esto los terrenos se han transformado en bienes escasos, por lo que la adquisición de ubicaciones de alto valor estratégico pueden llegar a ser un elemento diferenciador.

En el caso de Supermercados Unimarc, posee una mayor concentración equivalente al 60% del total de sus locales repartidos en la zona de Santiago, ubicados en lugares estratégicos y sectores donde se caracterizan por ser segmentos medio a medio-alto.

5.1.2 Aspecto Económico

Tomando en consideración el punto de vista económico, Chile en el último trimestre del año 2003, en el INACER (índice de actividad económica regional) presenta un aumento del 2.1% con respecto al mismo trimestre del año anterior. Esto se debe a un aumento del 5.6 % en la actividad del sector servicios y un decrecimiento del sector productivo.

Los sectores que presentan mayores aumentos en sus tasas son: en el sector producción: la pesca y en el sector servicios: el transporte. Por otra parte el sector que presenta mayor decrecimiento en el sector producción: es la industria manufacturera. Por último, la expansión experimentada fue potenciada por el sector transporte y comunicaciones.

Según cifras del INE, el PIB luego de haber experimentado un porcentaje de variación con respecto al año anterior en 4.5 en el año 2000, experimenta bajas de 3.4 y 2.2 en los años 2001 y 2002 respectivamente aumentando para el año 2003 en 3.7. Los supermercados como todas las actividades relacionadas al comercio de artículos de consumo masivo, son sensibles a los ciclos económicos.

El porcentaje sobre el PIB que representaron las ventas totales del sector supermercados para el año 2000 alcanzaron un 7% del PIB, convirtiéndolo en uno de los sectores más importantes de la economía, además este sector generó cerca de 75.000 empleos directos y otros 70.000 indirectos.

El desempleo en Chile, a partir del año 1999, ha estado alrededor del 8 a 9%, donde disminuye en las estaciones de verano y aumenta en invierno llegando hasta en un 10%.

Se ha venido devaluando el peso frente al dólar, llegando a una diferencia del 30% entre el dólar observado y el dólar acuerdo.

Por último, la inflación se ha mantenido en un nivel bajo (en torno a un 3%) durante los últimos 10 años y no se perciben señales de aumentos inflacionarios severos; mas bien se observa que la inflación ha ido cada año disminuyendo.

Existen importantes ventajas comerciales a partir de la firma de tratados comerciales con Europa y, potencialmente, con Estados Unidos. De acuerdo a la política de globalización alrededor del mundo, cada vez estamos más próximos a obtener mayores acuerdos con países de otros continentes.

5.1.3. Aspecto Político y Legal

Existen tratados con distintas naciones debido a que cada vez el mundo se encuentra más globalizado y para Chile esto puede generar la llegada de numerosos posibles inversionistas al país, así como también abre las puertas a nuevos negocios nacionales e internacionales.

Un factor importante es que estos tratados podrían hacer que los países del resto del mundo cataloguen a Chile como la plataforma de negocios entre Sudamérica y Europa y Estados Unidos, minimizando así el impacto de las turbulencias en los países cercanos.

Para la industria de los supermercados puede influir positivamente el hecho de que existan mejores y mayores relaciones de comercio entre los países y que el mundo se encuentre más globalizado ya que se tendría mayor acceso tanto a los avances tecnológicos como a distintos productos y servicios.

5.1.4. Aspecto Sociocultural

Chile se caracteriza por ser una cultura conservadora. No existen grupos importantes que acepten con rapidez las ideas novedosas o los cambios. Existe una movilidad social lenta y restringida, que genera algunos conflictos sociales esporádicos, pero sin consecuencias mayores. Aunque en las últimas décadas ha cambiado el estilo de vida de las personas por la influencia de las inmigraciones de personas de otros países. Han aumentando las expectativas económicas y sociales de los consumidores.

Con respecto a la industria de los supermercados, los consumidores cada vez son menos leales, la decisión de compra está ampliamente influida por factores como variedad, precio y calidad. Un cambio en la industria supermercadista es la tendencia al aumento de las transacciones realizadas por los consumidores acompañadas por un número de visitas al supermercado al mes cercana a 8 veces. ¹

5.1.5. Aspecto Tecnológico

La infraestructura disponible es muy cercana a los estándares de los países desarrollados, con redes de comunicaciones y de tránsito bien establecidas, modernas y funcionales. Existe acceso expedito a las nuevas tecnologías, así como a personal capacitado en éstas.

Recientemente el uso de información es muy importante dentro de la industria de los supermercados, uno de los empleos más importantes es que permiten reconocer la lealtad de los compradores, a través de las diversas tarjetas de fidelización que se utilizan en algunas cadenas de supermercados.

¹ Feller Rate, Visión de riesgo. Septiembre, 2001.

Además existen espacios para implantar tecnologías que permiten agregar valor al proceso de compra por parte del usuario.

Las tecnologías están bien establecidas, así como los estándares de servicio y calidad. Las relaciones de largo plazo se privilegian para optimizar los procesos de la cadena de abastecimiento y el uso de tecnologías tipo EDI (Electronic Data Interchange) que mantienen en comunicación permanente a los distribuidores con proveedores.

5.2 Análisis Competitivo de las Cinco Fuerzas

En el medio competitivo donde ejercen los supermercados, sus recursos técnicos, económicos no garantizan el éxito de su desempeño. El ambiente externo, la industria, la conducta de los competidores y de los proveedores es muy influyente y pueden afectar a las operaciones del negocio, por lo cual debemos reconocerlos para así administrar y tomar acciones.

Con el modelo de Porter se pueden identificar las Cinco Fuerzas que pueden influir en el grado de competencia de la industria.

El análisis de las Cinco Fuerzas en los Supermercados Unimarc S.A. está regido por estos factores:

5.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Para Supermercados Unimarc S.A., los proveedores son todas aquellas empresas que representan y además distribuyen bienes de consumos los que son calificados en abarrotes comestibles y abarrotes no comestibles, productos perecibles como son las frutas y verduras, carnes, mariscos y otros como hogar y vestuario etc.

En el caso de Unimarc S.A. debería de constituir un marco de integración con sus proveedores, ya que la relación con estos permite entregar a los consumidores satisfacción a las necesidades que ellos demandan.

La empresa, ha tenido problemas con algunos proveedores como en el caso de Nestlé Chile, por el cual los supermercados Unimarc S.A. han suspendido el abastecimiento de los productos bajo esta marca; debido a conflictos por exigencias de ubicaciones especiales para los productos dentro de los supermercados, como consecuencia han tenido que realizar importaciones desde Argentina y otros países.

También se considera como factor de riesgo la concentración de algunos proveedores en líneas importantes de la empresa, aunque esta situación se ha ido contrarrestando con la introducción de marcas propias que han tenido aceptación por parte de los consumidores.

En el año 1992, se formalizó el tema de las marcas propias en Chile, a través de la empresa D&S, la cual lanzó sus marcas “Líder” y “Ekono”. Al tiempo después le siguió Santa Isabel, introduciendo su marca “Cinco Continentes”. Además, Unimarc ha tratado de seguir la misma estrategia de crear marcas propias con el fin de disminuir el poder de los proveedores. Esta estrategia consiste en tener productos propios de una buena calidad y a un precio más económico que los productos de marca. Estos productos, en el año 2001 aún representaban un bajo porcentaje de las ventas totales. Las principales marcas propias de Unimarc son: Mi casa, Interagro, Colcafé y Unimarc.

Con esta estrategia Unimarc S.A., logra mitigar el riesgo de desabastecimiento de algún producto que se ofrezca en los establecimientos, además introduce una competencia de precios y consigue un mayor poder de negociación con los proveedores.

5.2.2 Poder de los clientes

Existe una gran cantidad de alternativas para los clientes de variedad de supermercados lo que apunta a que exista una gran competencia arriesgando la rentabilidad del negocio.

La demanda de los clientes puede ser por distintas formas, ya sea por precio, por variedad de productos en los supermercados y también por calidad de los productos y buena ubicación de los locales. Aunque cada día se exige más por calidad y mayor servicio. Para el año 2000, las preferencias nos indica que las tres primeras son variedad, cercanía y precio.

El cliente conoce todas las opciones y por ello es capaz de elegir entre las diferentes alternativas y distintos supermercados. Por esto, se observa una alta tendencia por parte del consumidor a que se informe más sobre las diferentes promociones y ofertas lo que hace aún mas estrecha la competencia. Por esto las principales cadenas han desarrollado importantes planes de fidelización de clientes y otorgamiento de créditos para el consumo en los supermercados. Además de ofrecer mayor cantidad de servicios dentro de un mismo local para la comodidad y preferencia por parte de los consumidores.

Podemos concluir que los atributos relevantes para los consumidores no han variado en los últimos 5 años. Solo los ciclos económicos han hecho que algunos tomen más o menos relevancia.

Los compradores que prefieren dirigirse a tiendas de conveniencia (su principal interés será siempre la comodidad) y a los de Hipermercados. (sus mayores intereses están en el precio y el surtido)

5.2.3 Competencia Actual

El mercado de los supermercados presenta una alta concentración, donde el 71.1% de las ventas son satisfechas por los principales participantes, mientras que los 3 primeros agrupan el 62.4% del total. Esta es la mayor amenaza que enfrentan los actuales participantes. Los diferentes supermercados participantes se encuentran realizando agresivas campañas de expansión, intentando explotar cada uno de los nichos de mercado, en la medida de sus posibilidades.

Entre las actuaciones que se han experimentado en las distintas cadenas de supermercados se encuentran la campaña de expansión en todo Chile de los supermercados (D&S), integración vertical a través de centros de distribución y marcas propias (D&S) e intentos de diferenciación acompañados de énfasis en la reducción de costos. Por otro lado, Cencosud compró a Santa Isabel a finales del año 2003; y con esto contaba con un total de 21 hipermercados Jumbo y 72 supermercados Santa Isabel; logrando así obtener mayor cobertura a través de diferentes formatos de supermercados en las distintas regiones de Chile. Esto muestra la enorme agresividad del mercado.

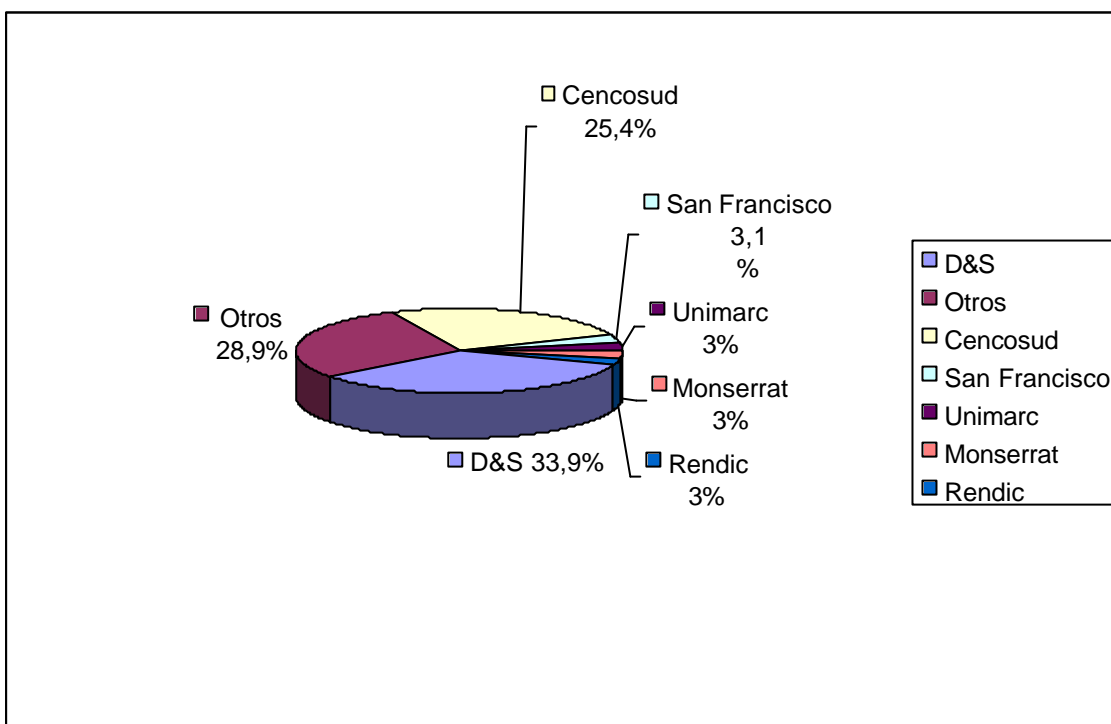
Además, se ha producido un incremento de los metros cuadrados en la industria que ha sido ampliamente liderado por las cadenas de hipermercados las cuales a través de este formato han tratado de ganar mercado, lo que ha llevado a una expansión de las ventas y de los metros cuadrados y la incorporación de nuevas líneas de producto como son electrodomésticos, farmacia, herramientas y otros, rubros en el cual se encuentra una gran diferencia con los supermercados Unimarc ya que no estos no participan con formatos que poseen distintas secciones.

Debemos destacar que cada uno de los agentes participantes tienen grupos económicos poderosos que los apoyan, lo que les ha permitido generar enormes inversiones en infraestructura.

Otro aspecto importante es que el mercado de los supermercados ha estado en constante movimiento y ha sufrido diferentes cambios lo que ha generado a través del tiempo una discrepancia en la participación en el mercado.

En el siguiente gráfico se adjuntan los datos respecto al market share para Agosto del 2004 de supermercados en Chile.

Grafico 1. Participación del mercado total país (Agosto 2004)



Fuente: Fitch Ratings

5.2.4 Competencia Potencial

De acuerdo al dinamismo existente en el mercado de supermercados en el país durante los últimos años, es muy poco factible que distintos agentes externos se encuentren interesados en participar en el mercado debido a la experiencia que tuvo Carrefour al pretender entrar a Chile ya que pudo desalentar a otras cadenas de supermercados a entrar para competir dentro de esta industria; entre esas cadenas se encuentra Walmart.²

²La Estrategia, 5 de Enero del 2004.

Se piensa que la entrada de distintos inversionistas extranjeros, se debe a que las diferentes cadenas de supermercados no han logrado definir las características locales de los supermercados en Chile y no poseen la capacidad de adquirir el conocimiento del mercado.

Otra de las barreras que tienen que tomar en cuenta para entrar los nuevos competidores, es que el uso de las tarjetas propias de cadenas de supermercados chilenas cuentan con la base de 2 o 3 millones de tarjetas, esto hace pensar que los consumidores se encuentran en parte fidelizados, debido a las facilidades de pago que los clientes poseen. Por otro lado, a las cadenas de supermercados estas tarjetas favorecen a rentabilizar bastante las inversiones que realizan.

Además, es muy poco probable que aparezcan nuevos empresarios chilenos que quieran entrar en este negocio, ya que las principales cadenas poseen experiencia de muchos años y están bien consolidados.

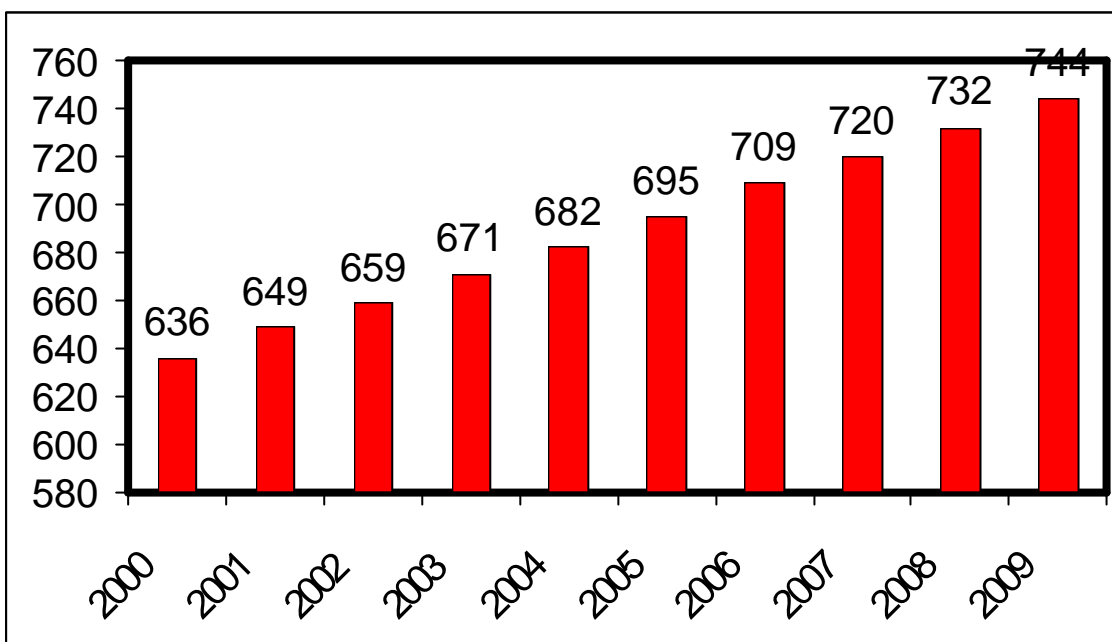
También, las firmas dominantes han adquirido la mayor parte de los terrenos aptos para construir supermercados y se encuentran menos posibilidades de terrenos baldíos y sumado a esto se encuentran desarrollando una agresiva política de expansión.

Otra de las barreras importantes que se debe tomar en consideración es que el hecho de abrir un supermercado requiere de permisos municipales para la edificación y para el ejercicio de la actividad comercial.³

Sumando todas estas posibilidades pretender abrir una cadena de supermercados se transforma en una tarea muy complicada. Puede que aparezcan nuevos participantes pero la intervención de estos dentro del mercado sería mínima.

3. Gemines Consultores, Marzo 1999.

Gráfico 2. Proyección cantidad de locales, según ASACH, proyecta crecimiento de locales para los próximos 8 años en torno a 1.75% anual.



Fuente: ASACH

5.2.5 Amenaza de Sustitutos

No existen sustitutos fuertes para desplazar a las cadenas de supermercados, una de las alternativas serían los despachos a domicilio a través de compras por Internet o vía teléfono. En el cual no existe mucho desarrollo debido a la falta de confianza e incertidumbre de esta vía de compras ya que no se conocen en que estado se pueden encontrar los productos comprados porque que no se encuentran seleccionados previamente por el cliente.

Por otro lado, es poco factible debido al poco uso de Internet para estas compras por catálogo ya que la mayoría de las veces las dueñas de casa son las encargadas de realizar estas compras.

Además es importante destacar que las cadenas de supermercados utilizan esta vía para despachar alimentos lo cual no vendría siendo una amenaza de sustitución ya que poseen considerables ventajas competitivas en términos de reducción de costos y calidad de servicio.

Existen sustitutos cercanos como lo son: mercados, ferias, tiendas por conveniencia y tiendas localizadas en las gasolineras. El cual representan un 35% de margen bruto, y los consumidores compran en esos lugares de manera ocasional.

Por otro lado, los locales de los distintos competidores dentro de la industria, son cada vez mejores y con más comodidades para el disfrute y satisfacción de los clientes.

5.3 Análisis de Principales Competidores

5.3.1 D & S

Desde hace más de 100 años que esta empresa se ha dedicado a la venta minorista a través del concepto de supermercado teniendo actualmente la posición dominante dentro de la industria de los supermercados.

Se caracteriza por ser una empresa muy agresiva e innovadora, tanto con los proveedores como hacia la competencia, debido a la introducción de marcas propias, la creación de nuevos establecimientos y además por su campaña de expansión que actualmente ha desarrollado a nivel nacional.

En Octubre de 1997, la sociedad anónima ingresa a los mercados financieros internacionales mediante el registro de su primera emisión de ADR en el New York Stock Exchange (NYSE:DYS). Presenta una gran concentración de propiedad donde la familia Ibáñez posee mayor porcentaje.

Como una forma de permitir el máximo desarrollo, especialización y eficiencia en todas las áreas de negocio en que opera la compañía, D&S se estructuró como un conjunto de empresas constituido por la división comercial correspondiente a los hipermercados y supermercados LIDER que es el “core business” y además posee divisiones complementarias que potencian a ésta, como son los servicios financieros Presto (tarjeta de crédito), TLS (planificación de transporte y logística) la división de farmacias FarmaLider, la división de Vestuario BLVD y la división Inmobiliaria Saitec.

El programa de Marcas Propias D&S comenzó en 1992. Su objetivo principal es entregar a los clientes un producto de excelente calidad, a un precio más conveniente. De esta manera obtienen un mayor "valor" por la compra.

Entre sus marcas propias están: Líder, Ekono y A cuenta, en conjunto se han agregado los productos de marca propia BUFFET, que incluyen una fina selección de perecederos (chocolates, pastas, quesos y delicatessen en general).

Existe a través de la marca Líder los siguientes formatos de hipermercado: Líder, Líder Vecino y Líder Express. En el país existen 31 Líder, 19 en Santiago y 12 en Regiones; 24 Líder Vecino y 24 Líder Express.

Cabe señalar que en la Región Metropolitana la compañía es líder con un 41% de participación de mercado, en circunstancias que en regiones, aunque también ocupa la primera posición en el mercado, su participación alcanza a sólo un 17,1%.

Durante el año 2002, los supermercados representaron un 18.7% de las ventas de la compañía, en tanto los hipermercados representaron el 81.3% restante. Sumando todos los locales de la compañía el aumento de las ventas fue de un 10% respecto al año 2001.

En el año 2003, los balances de D&S registraban un nivel de endeudamiento que alcanzaba 1,42 vez su patrimonio, mientras que su deuda financiera equivalía a 0,82 vez. Sin embargo, ya sea que estas empresas (supermercados) tengan bajas o altas deudas, lo primordial, según explicaron en el mercado, es su capacidad de generación de caja y la manera en que logran cubrir los intereses asociados a dichos pasivos. Estas empresas siempre van a tener altos niveles de endeudamiento, estando por encima de otras compañías productivas, debido a que la relación con sus proveedores les genera permanentemente una alta carga de pasivos, la cual es equivalente a la deuda total menos la deuda financiera.⁴

Hubo intentos de extenderse a nivel internacional, el cual no resultó por causa de la crisis en Argentina; lo cual ha permitido que realice la campaña de expansión a través de todo Chile.

Finalmente, la empresa cuenta con ventajas competitivas, como lo es el gran tamaño de sus locales y el hecho de ser dueña de los terrenos. D&S mantiene una estrategia que se enfoca en comprar terrenos en lugares donde se prevé un fuerte desarrollo urbano.

4. La Estrategia, 23 de Febrero del 2004.

5.3.2 CENCOSUD

La Compañía fue creada por su presidente y principal accionista, Señor Horst Paulmann Kemna, quien se inició en el negocio de los supermercados a finales de la década del 50. Formó una cadena de supermercados que abarcó las principales ciudades de la región.

Al pasar unos años, el empresario decidió incursionar en un nuevo formato de supermercado. El objetivo era ofrecer en un solo lugar la mayor variedad de productos, con la más alta calidad y el mejor servicio, una idea revolucionaria para la industria de esa época. Con este concepto la compañía dio el paso inicial hacia la expansión creando en 1976 el primer hipermercado de Chile, Jumbo, de 7.000 mts² ubicado en la Avenida Kennedy en Santiago.

En 1982 Cencosud inició sus operaciones en Argentina, con la apertura del primer Jumbo en ese país. Los buenos resultados de este formato permitieron su rápida expansión. A Diciembre de 2002 se han construido un total de siete locales en Chile y once en Argentina.

Tiene un total de 21 hipermercados Jumbo, 72 supermercados Santa Isabel, 39 homecenters Easy y 17 centros comerciales, además de los 17 supermercados brisas que fue una de las últimas adquisiciones 15 en regiones y 2 en Santiago.

Cencosud ha crecido significativamente gracias a las recientes adquisiciones de Santa Isabel, Las Brisas, Home Depot (Argentina) y Proterra. Estas adquisiciones representan una oportunidad para reducir costos de administración y ventas, además mejora las capacidades de distribución e incrementan la eficiencia operacional de las distintas líneas de negocio. Al aumentar la participación de mercado, la Compañía puede mejorar las condiciones de compra con sus proveedores, desarrollando también marcas propias. Cencosud está continuamente revisando la diversidad de productos ofrecidos, de modo de incrementar la venta de ciertos productos no-alimentos y otros que puedan mejorar sus márgenes.

Entre sus acciones realizadas ha sido el de implementar la tarjeta Jumbo mas, con una estrategia de diferenciación dentro del mercado.

La colocación de acciones realizada el día 7 de mayo de 2004, ha incorporado a la propiedad de la empresa miles de nuevos accionistas quienes han confiado en la larga trayectoria de Cencosud S.A., El aporte de estos nuevos accionistas ha sido fundamental para continuar el plan de expansión y desarrollo.

Cencosud, en tanto en el año 2003, mantenía un nivel de endeudamiento total de 1.21 vez su patrimonio, mientras que sus pasivos financieros (los cuales son parte de la deuda total) llegaban a 0,64 veces su valor. Debido a que la generación de caja es alta, estas cadenas grandes de supermercados pueden mostrar niveles de endeudamiento superiores, para realizar inversiones.

En la actualidad Cencosud alcanza el 25,4% de la participación de mercado de los supermercados ocupando el segundo lugar en participación en la industria de supermercados en Chile.

Tabla 3.

Participación de Mercado en base a ventas totales en la Región Metropolitana (%) Años 1999-2003

AÑOS	1999	2000	2001	2002	2003
D & S	39,06	39,80	40,98	40,57	39,00
Santa Isabel	14,94	14,14	14,52	12,96	11,72
Jumbo	8,71	9,91	10,14	11,53	14,15
Supermercados Unimarc	8,57	8,01	6,48	5,00	4,35
Monserat	4,43	4,44	4,29	4,06	4,00
San Francisco	3,61	3,80	3,73	3,60	4,25
Carrefour	3,47	2,30	3,11	3,27	3,59
Rendic	1,65	3,06	3,11	3,25	3,20
Montecarlo	2,78	2,79	3,18	3,23	3,44
Las Brisas	4,03	3,45	3,18	3,09	2,73
Key Market	0,00	0,00	2,62	2,90	2,15
Bigger/ Makro	0,00	0,00	0,00	2,14	1,85
Korlaet	1,82	1,83	1,83	1,73	1,67
Economax	1,39	1,69	1,69	1,61	1,55
Independencia	0,00	0,00	1,15	1,04	0,87
Mas Agas	5,52	4,78	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia, datos ASACH

En esta tabla, se puede observar como ha ido cambiando a través de los años 1999 a 2003; la participación de mercado de las distintas cadenas de supermercados; por una parte D&S se ha proyectado a través de los años de manera estable en su participación; lo que lo diferencia con la segunda cadena de supermercados como lo es Jumbo que ha ido evolucionando positivamente en la participación de mercado a través del aumento de sus ventas totales. Por otra parte, se puede percibir como Supermercados Unimarc S.A. ha ido disminuyendo su participación en el mercado a través de la baja experimentada en sus ventas, debido a los cambios de preferencia de los consumidores que escogen las tiendas para realizar compras de mayor cantidad de productos en un solo lugar (hipermercados)⁵.

5. Cambios en la industria de los supermercados. Loreto Lira.

5.4 Hechos Importantes para Supermercados Unimarc S.A.

Año 1999

- Efecto de la crisis asiática impacta con una disminución de las ventas de la industria de los supermercados en 2%.
- Unimarc finaliza el plan para eliminar la marca Multiahorro y comienza a expandir la marca Unimarc.

Año 2000

- A diciembre, las 4 cadenas más importantes de supermercados se encontraban con una participación del 51% a nivel nacional.

Año 2001

- La Superintendencia de Valores y Seguros, instruyó y reiteró a los Supermercados Unimarc efectuar ajustes en sus estados financieros de diciembre del 2001.

Año 2002

- Renuncia Director Don Antonio Manssur Apara en la empresa Unimarc.
- Junta general de accionistas, conformación de directorio en Unimarc.
- En Unimarc, cesación del cargo del gerente general Don Alejandro Seymour Zamora.
- La clasificadora Feller Rate recortó el rating de solvencia de Unimarc de BB- a B+; ha perdido participación del mercado y en Junio baja a B- por su bajo flujo de caja y su debilidad financiera.

Año 2003

- Suspensión de transacciones de adrs de la Sociedad Unimarc S.A., debido a que el valor fue inferior a 1 dólar, por un periodo consecutivo de 30 días en la Bolsa de valores de Nueva York.

- Fallecimiento del director de la Sociedad Unimarc S.A. Jorge Indo Vargas.
- Cencosud compra los supermercados Santa Isabel.
- Falabella se fusiona con Sodimac.
- Cencosud entra en la cartera por disco en Argentina.

6. GOBIERNO CORPORATIVO

Un buen gobierno corporativo dentro de una organización es aquel sistema en el cual se dirigen y controlan las empresas, con guías para el comportamiento previamente establecidas, con establecimiento de los propósitos y prioridades que la organización debe poseer para funcionar, por todo esto, su propósito final es poseer una visión estratégica donde se van a implantar las estrategias para el funcionamiento de la empresa y así contribuir a la eficiencia y rendimiento de la organización, con la finalidad de maximizar el valor de la compañía en el largo plazo.

Con respecto a Gobierno Corporativo en Supermercados Unimarc, como primer punto; la elección del directorio se realiza en la junta ordinaria de accionistas, el grupo completo de directores debe ser elegido cada tres años, el directorio debe realizar reuniones mensuales programadas regularmente y las reuniones extraordinarias son convenidas por el presidente o solicitadas por algún miembro del directorio con aprobación del presidente, o solicitadas por la mayoría absoluta de directores.(+)

Para el año 1999 el directorio de Supermercados Unimarc b componían cinco miembros:

- Jorge Sims San Román, Presidente del Directorio y Director.
- Maria V. Errazuriz Ovalle con cargo de Director.
- Maria Ignacia Errazuriz Ovalle con cargo de Director.
- Francisco Javier Errazuriz Ovalle con cargo de Director.

El presidente del directorio de Unimarc, también es miembro del directorio de Inverraz y éste cuenta con el grado en Ingeniería Comercial.

Maria V. Errazuriz Ovalle es directora de la compañía Unimarc tiene bachiller en Educación en la Universidad Católica de Chile y es hija de Francisco J. Errazuriz quien es el principal accionista de Inverraz, el accionista controlador de Unimarc.

Maria Ignacia Errazuriz Ovalle, hija de Francisco J. Errazuriz, es directora de Unimarc y cuenta con la carrera de periodismo.

Pedro Pablo Cuevas, es el gerente general de Unimarc para el año 1999 y actúa como secretario del directorio sin ser miembro de este.

Francisco J. Errazuriz Ovalle es director de la Compañía posee estudios en ingeniería comercial.

Para el año 2000, la tabla de directores estaba conformada por:

- Jorge Sims San Román, Presidente del Directorio y Director.
- Matías R. Errazuriz Ovalle, Director.
- Francisco J. Errazuriz Ovalle, Director.
- Elías Errazuriz Errazuriz, Director.
- Antonio Manzur Apara, Director.

Matías R. Errazuriz Ovalle, es director de Supermercados Unimarc e ingeniero agrónomo.

Elías Errazuriz Errazuriz, es director y posee el cargo de Factor de Comercio.

Antonio Manzur Apara es director de la compañía y posee un grado de CPA (Certificado de Contador Público). Hasta 1999 era presidente de Hipermercado (Argentina), se encuentra dentro del grupo Inverraz desde sus inicios.

En cuanto al número de directores que componen la Junta extraordinaria de accionistas celebrada el día 27 de abril del año 2001 en esta organización, hubo un cambio según Junta extraordinaria de accionistas, en el cual se estableció aumentar el número de directores que la componen de 5 a 7 miembros.

De acuerdo a la ley de Opas la Junta de Directorio debe contener al menos 7 miembros.

Los directores para el año 2001 son los siguientes:

- Jorge Sims San Roman.
- Francisco Javier Errazuriz Ovalle.
- Matías Errazuriz Ovalle.
- Antonio Manzur Apara.
- Elías Errazuriz Errazuriz.

Incluyendo a los nuevos directores:

Eduardo Viada Aretxabala y Víctor Hugo Cantillano Vergara.

Eduardo Viada, director de Unimarc, e Ingeniero comercial; quién tuvo que renunciar a su cargo de Gerente General.

Víctor H. Cantillano es director y factor de Comercio.

En Enero del año 2002 renuncia al cargo de director Antonio Manzur Apara quedando como sustituto Jorge Indo Vargas.

Para Abril del año 2002, realizan una junta ordinaria de accionistas para informar cuales son los miembros que conforman la junta directiva, quedando como directores:

- Cristián Rosselot Mora, director de Supermercados Unimarc y posee el título de abogado.
- Francisco Javier Errazuriz Ovalle, presidente del directorio.
- Eduardo Viada Aretxabala, director de Supermercados Unimarc y posee el título de ingeniero comercial.
- Víctor Hugo Cantillano Vergara, director y factor de comercio.
- Elías Errazuriz Errazuriz, director y factor de comercio.
- Jorge Indo Vargas, director y factor de comercio.
- Ramón Méndez Cifuentes, director y factor de comercio.

Entre los aspectos relevantes, para Diciembre del año 2002 se notifica de acuerdo a sesión de directorio efectuada en esa fecha, la renuncia del cargo de gerente general Alejandro Seymour Zamora.

Para el año 2003 la sociedad Supermercados Unimarc S.A.: se encontraba administrada por el siguiente directorio:

- Francisco Javier Errazuriz Ovalle, Presidente del Directorio.
- Ramón Méndez Cifuentes, Director y Factor de Comercio.
- Cristián Rosselot Mora, Director y Abogado.
- Elías Errazuriz Errazuriz, Director y Factor de Comercio.
- Eduardo Viada Aretxabala, Director e Ingeniero Comercial.
- Víctor Hugo Cantillano Vergara, Director y Factor de Comercio.

En el transcurso de los cinco años se puede observar la transición dentro del directorio de Supermercados Unimarc. Si bien el grupo de directores para el año 1999 era de cinco miembros para el año 2001 ha cambiado la cantidad de cinco a siete personas que conforman el grupo de directores debido a que es uno de los requisitos de la ley de Opas.

En cuanto a la diversidad de carreras y profesionalismo que ocupan las personas de los cargos del directorio de los Supermercados Unimarc se pueden observar que para el año 1999, existían miembros dentro del directorio sin poseer una carrera universitaria. En cuanto al directorio de este mismo año, no es posible que existiera independencia con respecto al controlador de la organización debido a los lazos sanguíneos de tres de los cinco miembros del directorio.

Para el año 2000, continua la misma situación en el directorio de los Supermercados Unimarc, debido a que continúan siendo 5 miembros y la mayoría de sus directores que componen el directorio son familiares del Gerente General de la empresa.

Para los años 2001 y 2002 se modifican los miembros del directorio de Supermercados Unimarc quedando 7 miembros dentro del directorio para ambos periodos.

De acuerdo al análisis de los 5 años hubo transición dentro del directorio de Supermercados Unimarc y se puede observar que en todos los años hubo cambio de directores, que muchas veces puede ser positivo debido a la diversidad e incremento de ideas nuevas pero también se puede analizar como un aspecto de inestabilidad dentro

del directorio. Además se pudo haber generado un conflicto de intereses, debido a los lazos sanguíneos que relacionaban a ciertos miembros del directorio de Supermercados Unimarc que éstos podían verse influidos al momento de tomar ciertas decisiones relevantes y se puede tomar como un fuerte papel protagónico por parte del controlador.

7. AMBIENTE INTERNO

El principal accionista de la empresa es Alimentos Nacionales S.A. con un 57.16%, propiedad de Inverraz donde Francisco Javier Errázuriz, es el mayor accionista.

Las ventas totales de Supermercados Unimarc S.A.; ubican a la cadena como el cuarto operador de supermercados en Chile. Donde posee un 4.35% de participación dentro de la industria de supermercados y donde posee 40 locales de los cuales 24 se encuentran en la capital.

En la tabla que se muestra a continuación se nota la presencia de locales a través de las regiones en Chile.

Tabla 4.

AÑOS	PRESENCIA EN REGIÓN METROPOLITANA	PRESENCIA EN PROVINCIA
1999	24 LOCALES	8 LOCALES
2000	25 LOCALES	8 LOCALES
2001	N/A	N/A
2002	24 LOCALES	13 LOCALES
2003	24 LOCALES	16 LOCALES

Fuente: elaboración propia.

Para el año 2000, Unimarc S.A.; operaba con veintidós locales propios y once arrendados.

Cabe destacar, que el formato que siguen las cadenas de supermercados como lo son Líder y Cencosud no se asemeja al adoptado por Unimarc, quien apunta a mantener las líneas tradicionales de los supermercados.

En el caso de Unimarc, la situación financiera para el año 2003 es que mantenía un endeudamiento a 0,84 veces su patrimonio, mientras que la deuda financiera equivalía a 0,29 veces. El problema de los supermercados Unimarc S.A. es la generación de flujo, en cambio hay otras cadenas de supermercados que, si bien, pueden mostrar niveles de endeudamiento más altos, poseen una generación de caja mucho mayor.

7.1 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor describe las actividades internas y externas de la organización, relacionándolas con el análisis de las fuerzas competitivas de Supermercados Unimarc.

La cadena de valor esta compuesta por las actividades primarias que se encuentran relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.

Cada uno de los grupos de las actividades primarias están relacionadas con las actividades de apoyo que estas a su vez ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias, y se dividen en 4 grupos: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Tabla 7.1 Cadena de Valor de Supermercados Unimarc S.A.

Actividades de apoyo

<p style="text-align: center;">INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</p> <p>-Pertenece al grupo Inverraz, con capacidad financiera limitada y técnica en el negocio</p>
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>-Mala relación con los empleados, poca estabilidad laboral y alta rotación de ejecutivos (1)</p>
<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA</p> <p>-Implementado sistema de gestión eficiente de categoría de productos, lectura de código de barras, rentabilización de espacios de ventas y los inventarios (2)</p>
<p style="text-align: center;">ADQUISICIONES</p> <p>-Localización estratégica y política de expansión de sus locales (3)</p>

**Tabla 7.2 Cadena de Valor de Supermercados Unimarc S.A.
Actividades Primarias**

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	ADQUISICIONES
<p>-Centro de compras de Distribución centralizada (4)</p> <p>-Poder de negociación medio-bajo con proveedores (5)</p> <p>-Hostilidad de proveedores por incumplimiento</p>	<p>-Opera con contratos part-time con sus trabajadores</p>	<p>-Buena ubicación de locales en sectores de segmento medio-alto</p>	<p>-No existe un plan fuerte de marketing</p> <p>-Se ofrecen mejores precios por compras al por mayor</p> <p>-Se venden por packs algunos productos</p>	<p>-No existe web se encuentra en mantenimiento (6)</p> <p>- Se pueden realizar compras escribiendo al email: adomicilio@unimarc.cl</p>

7.1.1 Actividades de Apoyo

(1) Empleados

No se mantiene ningún programa de pensiones para los empleados, la mayoría está sujeto a la ley nacional de Pensiones con sistemas de planes de pensión independiente.

Existen juicios laborales que la Sociedad matriz y sus filiales mantienen con ex trabajadores (diversos litigios laborales) por los cuales en el año 2003 se efectuaron provisiones en el Estado Financiero por M\$ 171.006.

De acuerdo al análisis efectuado en los cinco años de estudio, entre los hechos ocurridos, que llevan a concluir notable rotación de los ejecutivos que se encuentran en la organización son: en el año 2001 la renuncia del cargo de gerente, en el año 2002 renuncia de un director y en el año 2002 cesación del cargo del gerente general.

(2) Desarrollo de la tecnología

Unimarc cuenta con una red computacional para la administración de información, control de mercaderías y gestión financieras con la implantación del SAP. Además se implementó el software de recursos humanos Meta4. Para el periodo en estudio no existe tarjeta de fidelización para atraer o mantener a los clientes como ofrecen algunos competidores.

(3) Localización estratégica

Los supermercados Unimarc, se encuentran en una buena localidad geográfica y/o estratégica ya que se están ubicados en zonas de segmentos medios-altos. Un ejemplo de esto es: El local ubicado en la calle los Leones en la comuna de Ñuñoa y otro en Diego Portales quedando a 2 cuadras de la estación del metro.

Unimarc en el año 2003, realiza un proceso de relanzamiento que incluye la remodelación de todos sus locales, proceso que finalizó con el local del Parque la Florida; a esto se le suma la apertura de nuevos puntos dentro del país, como Loncoche, La Cisterna, Amunátegui, que se han abierto al público, además de la posible apertura de un local en la comuna de Curacaví.

7.1.2 Actividades Primarias

(4) Centro de Compras de distribución centralizada

La empresa se organiza recibiendo los productos directamente en los supermercados y el volumen mayor en la Unidad Central de Abastecimiento donde se reciben las mercancías que luego son distribuidas a cada uno de los supermercados que conforman la cadena de acuerdo a los pedidos efectuados previamente. El único ítem que hoy se transporta en forma directa, desde el proveedor a las salas de venta, es el de las bebidas, debido a la mayor eficiencia que tienen sus proveedores en esa área.

(5) Poder de negociación con proveedores

Debido a distintos conflictos que Unimarc ha tenido con la Compañía Nestlé en Chile, ha estado realizando importaciones de productos de esta marca directamente desde Argentina.

(6) Adquisiciones

Desde hace un año aproximadamente, la página web de Supermercados Unimarc S.A. se encuentra en mantenimiento, esta página es la que suministra la información acerca de los supermercados Unimarc S.A., en la cual indica una dirección de Internet disponible para compras a despacho a domicilio y otra dirección de Internet y número de teléfono para atención a los clientes.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 Estudio Comparativo de los años 1999 y 2003 de la estructura patrimonial de la empresa Supermercados Unimarc S.A.

AÑO 1999

Activo Circulante 26%	Exigible a C.P 21%
	Exigible a L.P 10%
Activo Fijo Neto 74%	Capital Propio 69%

AÑO 2003

Activo Circulante 79%	Exigible a C.P 74%
	Exigible a L.P 7%
Activo Fijo Neto 21%	Capital Propio 19%

Fuente: Elaboración Propia; con cifras extraídas de Memorias Anuales de Supermercados Unimarc S.A.

En el año 1999, Unimarc continúa con el programa de expansión y renovación y propone apertura de nuevos locales, renovación y expansión de 4 locales existentes en el período 1999-2001. Para dicho programa de expansión se necesitaron fuentes externas de financiamiento.

Para ese período Supermercados Unimarc contaba con veinte locales arrendados y 13 locales propios.

8.1.1 Análisis de los Activos

ACTIVO CIRCULANTE	1999	2000	2001	2002	2003
Disponible	942.091	816.400	813.743	819.326	469.125
Deudores por venta	846.242	414.122	378.610	270.891	174.607
Documentos por cobrar	3.392.416	3.374.896	2.447.493	2.065.635	1.791.063
Dto. por cobrar y Cta. por cobrar E. Rel.	22.883.942	34.827.178	31.602.477	347.399.131	405.324.668
Existencias	8.611.729	8.402.143	8.970.580	2.641.644	3.730.417

Fuente: Elaboración Propia; con cifras extraídas de Memorias Anuales de Supermercados Unimarc S.A.

Los principales activos circulantes que presentan cambios en los años 1999 a 2003 son:

La cuenta de existencias hace que se incremente el activo circulante en el año 2003 en comparación al año 2002, producto de mayores compras para afrontar el cambio de formato experimentado por los supermercados Unimarc y además por el aumento de surtido de productos para algunos de los locales pertenecientes a esta cadena.

Los documentos y cuentas por cobrar a empresas relacionadas de corto plazo: presentan un incremento a Diciembre de 2003 con respecto a Diciembre de 2002 principalmente por los documentos y cuentas por cobrar a la sociedad Comercial Supermercados Santiago S.A.

En la cuenta de documentos y cuentas por cobrar a empresas relacionadas de largo plazo: Hubo un aumento a diciembre del año 2002, que es producto en parte por la diferencia de cambio positiva que arroja un activo que esta expresado en pesos argentinos, y por otra parte, la deuda por cobrar a la sociedad Inmobiliaria de Supermercados S.A.

DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR A EMPRESAS RELACIONADAS				
	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
SOCIEDAD	2002	2003	2002	2003
INVERSIONES ERRAZURIZ LTDA	11.694.362	7.246.512		
UNIMARC ORG. Y SERVICIOS S.A.	9.137.879			
SUPERMERCADOS HIPERMARC S.A.			11.366.585	10.936.966
INMOB. DE SUPERMERCADOS S.A.			128.498	24.359.154
INVERSIONES CULENAR S.A.	1.447.841			
COMERCIAL S.M. SANTIAGO S.A.	325.119.049	398.078.156		
	347.399.131	405.324.668	11.495.083	35.296.120

Fuente: Elaboración Propia; con cifras extraídas de Memorias Anuales de Supermercados Unimarc S.A.

En el año 2002, aumentan documentos y cuentas por cobrar a corto plazo a la Comercial Supermercado Santiago S.A. que es una entidad relacionada. Incrementándose también los documentos y cuentas por pagar a corto plazo a nombre de Unimarc Abastecimiento S.A. que también constituye una entidad relacionada.

ACTIVO FIJO Y OTROS ACTIVOS	1999	2000	2001	2002	2003
Terrenos	18.804.122	28.226.872	29.101.905	536.239	541.601
Construcción y Obras de Infraestructura	9.830.510	10.045.389	9.570.633	2.750.574	2.778.079
Maquinarias y Equipos	14.674.313	15.921.351	25.124.553	13.846.472	14.437.228
Inversiones en Empresas Relacionadas	20.087.253	21.919.923	34.718.556	45.995.998	35.245.536
Dto. por cobrar y Cta. por cobrar E. Rel. L.P.	29.067.403	31.599.057	19.913.134	11.495.083	35.296.120

Fuente: Elaboración Propia; con cifras extraídas de Memorias Anuales de Supermercados Unimarc S.A.

Entre las principales disminuciones en los activos fijos, se encuentra la cuenta terrenos en el año 2002 en comparación al año 2001 debido a que se hicieron enajenaciones e inversiones en algunos activos fijos. Las principales enajenaciones del periodo son:

- ✓ Terreno ubicado Talca: Comuna de Talca.
- ✓ Terreno de Chiguayante: Comuna de Chiguayante
- ✓ Terreno Lomas de Baida. Comuna de Las Condes.
- ✓ Terreno de San Pablo. Comuna de Santiago
- ✓ Terreno de Iquique. Comuna de Iquique.
- ✓ Terreno de Temuco. Comuna de Temuco.

Además enajenaciones de Bienes Raíces en las siguientes Comunas:

- ✓ Providencia.
- ✓ Chillán.
- ✓ Viña del Mar.
- ✓ Maipú.
- ✓ Santiago.
- ✓ Independencia.

También se produjeron enajenaciones en el rubro de Maquinarias y Equipos; en Muebles y útiles en instalaciones; y vehículos.

En el año 2002, también se hicieron algunas inversiones en activos fijos como maquinarias y Equipos, e instalaciones para la remodelación de varios locales de la cadena de supermercados.

Las disminuciones es el resultado que se producen en el año 2002, en "Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas de largo plazo": en un 43,96% respecto a diciembre del año 2001, es producto de la diferencia de cambio negativa que arroja este activo que esta expresado en pesos argentinos.

Por ultimo en el año 2002, las Inversiones en empresas relacionadas se incrementan en un 28,62% respecto a Diciembre del año 2001 producto del reconocimiento del resultado de la filial Unimarc Organizaciones y Servicios S.A.

En el activo fijo, en el año 2003 se presenta una disminución global respecto al año 2002, debido a la enajenación en el terreno ubicado en la ciudad de Talca. Además durante este período se hicieron algunas inversiones en activos fijos para la remodelación de varios locales.

En la cuenta de Inversiones en Empresas Relacionadas se presenta una disminución en el año 2003, producto de la venta de inversiones, y reconocimiento de resultado.

8.1.2 Análisis de los Pasivos

PASIVOS DE CORTO PLAZO	1999	2000	2001	2002	2003
Obligaciones con Bancos e Inst. Financ.	25.084.486	25.050.226	27.505.553	23.406.963	5.993.321
Cuentas por pagar	2.447.722	13.913.373	16.454.482	10.076.542	10.374.072
Acreedores varios	1.566.297	1.698.848	2.701.145	1.324.509	1.513.569
Documentos y Cta. por pagar a E. Rel.		409.839	637.182	281.553.389	367.972.680

Fuente: Elaboración Propia; con cifras extraídas de Memorias Anuales de Supermercados Unimarc S.A.

Los pasivos bancarios a corto y largo plazo aumentan por financiamiento de activos para remodelación y equipamiento de locales. Al mismo tiempo experimentan una lenta demanda de consumo y la competencia se ha ido afianzando debido al gran soporte financiero que las respalda.

El aumento del Pasivo bancario de Corto plazo en el año 2001 en 9,81% corresponden al financiamiento de activos para la remodelación y equipamiento de locales. Además las cuentas por pagar sufrieron un incremento respecto a diciembre del año 2000 y septiembre del año 2001 en 14,71% y en un 43,25% por compras de activos para remodelación y equipamiento de locales.

El pasivo a corto plazo en el año 2002 asciende y representa un aumento con respecto al año 2001, principalmente por el incremento de los documentos y cuentas por pagar a empresas relacionadas de corto plazo por efecto de la deuda mantenida con la empresa relacionada Unimarc Abastecimiento S.A. Cabe señalar que la disminución en las cuentas por pagar se debe a la baja en la compra de mercaderías en ese período. También se produce una disminución en el año 2002 en las obligaciones con bancos e instituciones Financieras producto del servicio de esta deuda en ese período.

Con respecto a la disminución en el año 2003 de la cuenta obligaciones con bancos e instituciones financieras en el corto plazo, es producto de la renegociación con el Bank Boston. El crédito a la fecha de cierre del año 2003, por un capital vigente al 31 de US \$21.506.346 se encuentra al día en el servicio de capital e intereses.

Con fecha 06 de Mayo de 2003, las partes suscribieron una modificación al contrato de crédito original, denominada "18th Amendment to Credit Agreement", por el cual la deuda queda estructurada a largo plazo. La sociedad filial Inmobiliaria de Supermercados S.A., suscribe contrato de hipoteca y prohibición respecto de: Supermercado Chillán, terrenos Chiguayante I y II, terrenos de Iquique y terreno Temuco II; y prenda sobre bienes muebles para supermercados; con el objeto de garantizar al Bank Boston N.A., el cumplimiento de las obligaciones descritas en la cláusula, incluyendo, además, el pago íntegro, de las cuotas de capital en las fechas de pago indicadas, más los intereses, incluso penales, comisiones y demás accesorios del préstamo y del pagarés.

Con fecha 04 de Agosto de 2003 la Compañía suscribió la prolongación de pagarés del contrato de crédito acordado con fecha 08 de diciembre de 1998 con Bank Boston N.A., por medio de lo cual se extendió el plazo del crédito hasta el año 2007.

8.1.3 Análisis del Patrimonio

PATRIMONIO	1999	2000	2001	2002	2003
Capital Pagado	50.253.342	52.615.500	54.246.581	55.873.978	56.432.718
Utilidades Retenidas	24.262.561	23.367.188	22.019.329	20.961.214	16.921.469
Utilidades o (Pérdidas) Acumuladas	17.330.405	23.262.876	24.059.527	22.561.022	21.170.826
Utilidades o (Pérdidas) del Ejercicio	6.932.156	104.312	-2.040.198	-1.599.808	-4.249.357

Fuente: Elaboración Propia; con cifras extraídas de Memorias Anuales de Supermercados Unimarc S.A.

Durante el año 2001 Unimarc obtuvo un resultado negativo de M\$ 2.040.198, lo que representa una disminución con respecto al resultado a diciembre del año 2000 en el que obtuvo utilidades por M\$ 104.312.

Esto se debe al incremento negativo del resultado no operacional debido a mayores gastos financieros (como intereses por créditos, por cobranzas, comisiones etc.), y de un cargo mayor por diferencia de cambio.

El deterioro de la rentabilidad del patrimonio experimentado a través de los años 1999 a 2003 se debe al resultado negativo del ejercicio experimentado en el año 2002.

8.1.4 Principales Razones financieras de Supermercados Unimarc S.A. (Años 1999 y 2003)

CONCEPTO			1999	2003
Razones de Liquidez				
Liquidez Corriente	(Veces)	A.C/P.C	1,22	1,06
Liquidez Ácida	(Veces)	(A.C-INV)/P.C	0,94	1,05
Razones de Endeudamiento				
Pasivo Exigible / Patrimonio	(Veces)	DEUDA/PATR	0,44	4,38
Calidad del Pasivo				
Corto Plazo/Deuda Total	(%)	E.C.P/DEUDA	69%	91,0%
Largo Plazo/ Deuda Total	(%)	E.L.P/DEUDA	31%	9,0%
Razones de Rentabilidad				
CONCEPTO			1999	2003
ROE	(%)	UTIL.NETA/PATR	6,84%	-4,2%
ROA	(%)	UTIL.NETA/A.T	4,74%	-0,8%
Margen de Utilidad	(%)	UTIL.NETA/VENTAS	4,46%	-3,3%
Razones de Rotación				
Rotación Activo Fijo		VENTAS/A.F.T.	2,8	3,71
Rotación Inventario		COSTO B. VENDIDOS/INV	14,1	28,02
Capital de Trabajo	(M\$)		6.837.784	24.056.868

En el análisis de liquidez, para el año 1999 se puede observar cómo la empresa puede satisfacer las necesidades a corto plazo haciendo frente a las obligaciones financieras de corto plazo; en el año 2003, se experimenta una baja en esta razón debido al aumento de las cuentas de pasivo circulante mayores que las de sus activos circulantes.

En cuanto a la razón de endeudamiento hubo un incremento en el rubro de documentos y cuentas por pagar a empresas relacionadas, en este caso a Unimarc Abastecimiento S.A.

Las deudas de corto plazo al año 2003 se mantienen constantes en comparación al año 2002 debido a que los documentos por pagar a empresas relacionadas han sido contrarrestadas por la disminución en las obligaciones con Bancos e Instituciones financieras en el corto plazo, debido a que se experimentó una renegociación con la deuda que se mantenía con Bank Boston.

El volumen de ventas refleja una baja en el año 2003, por fuerte competencia en el interior de la industria de supermercados, lo que afecta a las ventas en algunos locales. La rentabilidad del patrimonio es negativa en el año 2003 producto del resultado negativo de la empresa.

Se ha experimentado un cambio, en este caso un aumento en la rotación de inventarios debido a la disminución en la compra de mercaderías.

8.1.5 Razones Financieras de Supermercados Unimarc S.A. con Principales Competidores. Año (2003)

CONCEPTO			UNIMARC	CENCOSUD	D&S
Liquidez					
Liquidez Corriente	(Veces)	A.C/P.C	1,06	0,31	0,83
Razón Ácida	(Veces)	(A.C-INV)/P.C	1,05	0,31	0,60
Endeudamiento					
Pasivo Exigible / Patrimonio	(Veces)	DEUDA/PATR	4,38	0,59	1,79
Calidad del Pasivo					
Corto Plazo/Deuda Total	(%)	E.C.P/DEUDA	69%	12%	68%
Largo Plazo/ Deuda Total	(%)	E.L.P/DEUDA	31%	88%	32%
Margen de utilidad					
ROE	(%)	UTIL.NETA/PATR	-4,2%	8,83%	6,85%
ROA	(%)	UTIL.NETA/A.T	-0,8%	5,79%	2,40%
Margen de Utilidad	(%)	UTIL.NETA/VENTAS	-3,3%	(*)	1,92%
Análisis Ciclo Operacional					
Rotación Activo Fijo		VENTAS/A.F.T.	3,71	(*)	3,38
Rotación Inventario		C. B VENDIDOS/INV	28,02	N.E	10,4
Capital de Trabajo	(M\$)		24.056.868	-24.003.582	-65.257.511

Nota (*): La cuenta de inventarios es 0 en el año 2003. El inventario asociado al negocio del retail está en las empresas filiales de Cencosud S.A.

La cadena Cencosud, experimenta una disminución de pesos del activo circulante, explicado principalmente por menores valores negociables, así como por un aumento en los pasivos circulantes de 77.838 millones de pesos producto de las obligaciones bancarias adquiridas para comprar la cadena de supermercados Montecarlo en Chile.

En cuanto al ratio de endeudamiento, se puede observar una gran diferencia entre supermercados Unimarc y las dos grandes cadenas de supermercados, a pesar de que las dos ultimas se encuentran operando con una estrategia de expansión y remodelación de sus locales; la diferencia es que ambas generan grandes cantidades en su flujo de caja los cuales permiten a estas realizar grandes inversiones.

También, se puede observar la discrepancia existente para el año 2003 entre estas cadenas de supermercados en comparación a los supermercados Unimarc S.A.; en cuanto a su margen de utilidad reflejada en la rentabilidad de sus activos y la rentabilidad de su patrimonio; debido a las pérdidas en sus Estados de Resultados desde el año 2001 que se han venido prolongando hasta la actualidad.

Gráfico 3. Análisis Comparativo del comportamiento Bursátil de Supermercados Unimarc S.A. con el IPSA (Años 2000-2003)



Grafico 4. Análisis Comparativo del comportamiento Bursátil de Cencosud S.A. con el IPSA (A partir del año 2004)

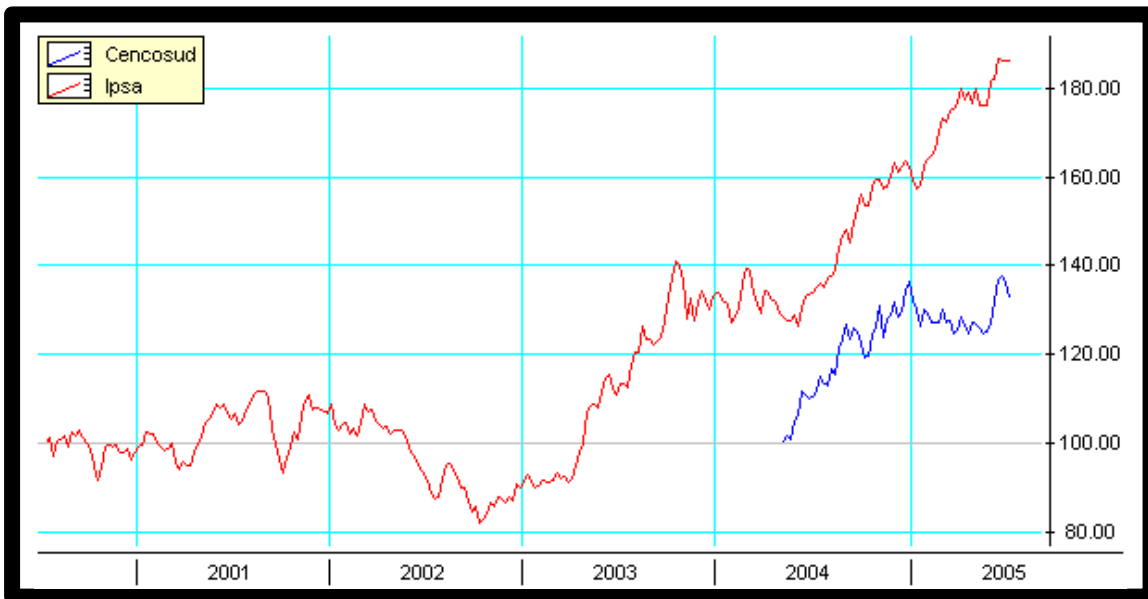


Grafico 5. Análisis Comparativo del comportamiento bursátil de la empresa D&S con el IPSA (Años 2000-2003)



En cuanto a los Supermercados Unimarc y su comportamiento bursátil que refleja para el año 2001, existe poca diferencia en cuanto al IPSA, para ese mismo período, según fuente de la bolsa de comercio de Valparaíso, www.bovalpo.com, a finales del año 2001 Hipermercados Jumbo S.A., realizó un proceso de revisión de la documentación de los Supermercados Unimarc para una posible negociación y compra del 100% de los activos el cual no se concretó finalmente.

Con fecha del 6 de junio del año 2002, el banco alemán KFW amenazó con iniciar acciones contra la entidad acreedora debido a deudas impagas por US\$1.7 millones. Lo cual el 17 de ese mismo mes, el empresario Francisco Javier Errázuriz interpuso una querrela criminal contra los responsables por la petición de quiebra que hizo el banco alemán.

Otro de las causas que afectan el precio de la acción de Unimarc, es el recorte del rating de solvencia que le realizó la clasificadora Feller Rate de Supermercados Unimarc, de BB- a B+; debido a que las clasificaciones asignadas a Unimarc consideran el deterioro sostenido, tanto en su posición de negocios como de sus posición financiera en los últimos años.

Para finales del año 2002, se produce un resultado operacional negativo, lo cual hace que Feller Rate baje la clasificación de solvencia de Supermercados Unimarc de B+ a B- y Unimarc S.A. mantuvo las acciones en segunda clase, por el deterioro sostenido en sus finanzas y su posición de negocios.

Finalmente en el año 2003, la sociedad que transaba en la bolsa de valores de Nueva York ADR's experimentó, por un periodo de 30 días consecutivos, un valor inferior a US\$ 1 en éstos, lo cual dicha bolsa de valores suspende las transacciones sobre dichos papeles.

En cuanto a la comparación entre Líder y Unimarc en el comportamiento bursátil existe una gran diferencia en cuanto a los precios experimentados en las acciones, Líder por su parte refleja en el precio de su acción un comportamiento muy similar al IPSA a través de los años 2000 a 2003, a pesar de su gran esfuerzo y políticas de

expansión que ha hecho invertir grandes cantidades de dinero para expandirse a través de la regiones de Chile y además mantener su política de precios bajos. Además en el ejercicio del año 2001, las acciones de D&S fueron listadas en la Bolsa de Valores de Madrid, en el mercado de Latibex, donde se transan acciones de compañías latinoamericanas, profundizando así su presencia internacional iniciada en 1997 al emitirse ADR's que son transados en la Bolsa de Nueva York. Para el año 2002, la clasificadora de riesgo Feller rate Ltda. Clasificó sobre los estados financieros de junio del 2002 a D&S en categoría AA/nivel 1+.

9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

9.1 Estrategias realizadas por Supermercados Unimarc S.A.

- Durante el año 1999, la estrategia de Supermercados Unimarc es concentrarse y crecer en el sector del mercado con ingreso de medio a alto, a través de la construcción de nuevos locales y remodelación de otros.
- La estrategia se enfoca en la búsqueda de maximización de ventas a través de la adaptación del tamaño de sus locales y ubicación y realizando un análisis de seguimiento de los patrones de gastos percibidos por los clientes.
- Durante el año 2003, Supermercados Unimarc S.A. continuó con su programa de inversiones en remodelación y apertura de nuevos locales. Esta estrategia ha significado para la compañía realizar un importante esfuerzo económico. En el año 2002, se abrieron locales en Pitrufrquén y Loncoche, respectivamente además de inaugurarse un supermercado en la Cisterna.
- Durante el año 2003 Unimarc pone en práctica la estrategia de “precios al por mayor” para lograr fidelizar a sus actuales clientes y captar nuevos consumidores adicionando promociones de fin de semana y descuentos del 30% que incluyen catálogos y folletos.

9.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA de supermercados Unimarc, va a resumir todos los aspectos clave del análisis del entorno y la capacidad estratégica de la organización.

El objetivo es identificar hasta qué punto la estrategia implementada en los años 1999 a 2003 de la compañía juega un papel importante para poder confrontar el medio en el que se mueve la industria de supermercados, mediante las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

A) FORTALEZAS

- Posee locales con buena ubicación (mayoría en Región Metropolitana 24 locales del total de 40 establecimientos) lo que hace que se considere una fortaleza debido a que estos locales se encuentran en zonas de la capital donde vive la población de segmentos medio-alto.
- La marca Unimarc aún posee reconocimiento por los consumidores, debido a su antigüedad y además a la estrategia de las marcas propias con el mismo nombre.
- Finalmente ha realizado una política de Integración vertical hacia atrás. Esta integración permite a la empresa disminuir el riesgo en los resultados del ejercicio desarrollando productos de bajo costo, rentables y sustitutos de alta rotación que aumentan los cuales aumentan los volúmenes de ventas.

B) DEBILIDADES

- Baja liquidez la cadena, para septiembre del año 2003, mantenía un endeudamiento a 0.84 veces su patrimonio, mientras que la deuda financiera equivalía a 0.29 veces.⁶ .Gonzalo Oyarce, socio de la clasificadora de riesgo de Feller Rate, manifestó que el problema de los Supermercados Unimarc es la baja generación de flujo, mientras que hay otras cadenas de supermercados que pueden mostrar niveles de endeudamiento más altos, y poseen una generación de caja mucho mayor, como ocurre con "Cencosud y D&S".La generación de caja de Unimarc era de 0,7 vez el gasto financiero. Añadió que ello implica que con lo que Unimarc estaba ganando, a septiembre, ni siquiera podía pagar los intereses de sus pasivos.

- Inseguridad laboral por parte de los trabajadores, no existe ningún programa de pensiones especial para los empleados que trabajan en Unimarc S.A.

- Mal ambiente laboral; según fuentes de la industria, Unimarc reduce costos a través del despido del personal que al año 1999 alcanzaría a 500 de sus 4200 empleados. A ello se le suma una importante salida de ejecutivos que se han ido a trabajar con la competencia.⁷

- Alto nivel de endeudamiento.

- Mala imagen al no haber transado más ADR's y valor de la acción sensible a especulaciones, desde el año 2003 que se suspendieron las transacciones de esos papeles en la Bolsa de Nueva York, debido al valor que experimentó (menor de 1 US \$) por 30 días consecutivos.

- Mala relación con proveedores, debido a distintos conflictos con éstos, Unimarc decide importar productos de Argentina pagando menor precio por ellos.

6. La Estrategia, 23 de Febrero del 2004

7. Gemines Consultores, Marzo de 1999.

- Presidente de directorio desacreditado, un ejemplo de esto son las publicaciones y rumores que se realizaron en prensa sobre posibles negociaciones con alguna sociedad para la venta de la compañía o sus activos.⁸

C) OPORTUNIDADES

- País estable y con buen crecimiento económico. El Banco central mantuvo bajas las tasas de interés durante el año 2002, como forma de flexibilizar la economía lo que sin duda benefició al desarrollo del retail haciendo crecer a la industria. Por otra parte, la baja inflación en el año 2002, producto de la contracción de la economía, no afectó los precios de los productos que se ofrecen en los supermercados.

- Implementación de reparto a domicilio; con el sistema de compras a través de Internet las personas pueden mandar emails a la dirección adomicilo@unimarc.cl con la finalidad de hacer las compras de manera más cómoda para sus clientes, ésta es sin duda una manera de fidelizarlos y competir con las demás cadenas de supermercados.

- Potenciar relaciones con supermercados del mismo tamaño para negociar con proveedores.

- Implementación de plataforma de puntos de venta (POS), mejorando la tecnología en los distintos locales, se ofrece un mejor servicio para los clientes.

8. La Tercera, 22 de Octubre del 2004.

D) AMENAZAS

- Posible escasez de terrenos, las grandes cadenas de supermercados D&S y Cencosud han logrado políticas de fusión comprando cadenas más pequeñas de supermercados, posesionándose de varios terrenos y así manteniéndose y conquistando varias localidades en todo el país y fuera de éste.
- Estrategia expansiva por parte de la competencia. El aumento de los metros cuadrados en la industria ha sido ampliamente liderado por las cadenas de hipermercados las cuales a través de este formato han tratado de ganar mercado, lo que ha llevado a una expansión de las ventas y de los metros cuadrados y la incorporación de nuevas líneas de producto como son electrodomésticos, farmacia, herramientas y otros, rubros en los cuales los Supermercados Unimarc no participa.
- Culminación de negociaciones con proveedores, un ejemplo de esto es la ruptura de relación entre Nestlé Chile y Unimarc.
- Posible entrada de otras tiendas de retail al negocio de supermercados. Un ejemplo de esto son las tiendas OK Market.
- Fallos judiciales desfavorables, entre estas se encuentra el fallo millonario del juicio en corte suprema de Estados Unidos, sobre reclamo del Street Bank del pago de deudas que Unimarc suscribió en los años 1994 y 1996 por 50 millones y 65 millones respectivamente. 9
- Existencia de futuras fusiones entre cadenas de supermercados, debido a la tendencia del mediano plazo que ha sido caracterizada por los distintos actores de la industria de los supermercados y retail en general.

9. La Tercera, 8 de Marzo del 2005.

10. CONCLUSIONES

Uno de los problemas que enfrenta Supermercados Unimarc S.A. es la generación de flujo de caja, mientras que las cadenas de supermercados D&S y Cencosud, pueden mostrar niveles de endeudamiento más altos, realizando fuertes inversiones en infraestructura ya que poseen una generación de caja mucho mayor.

Otro de los aspectos importantes en la imagen de la Compañía es el continuo cambio de directores dentro de la sociedad, puede ayudar a empeorar la reputación de la situación de la empresa.

Además la falta de cumplimiento y conflictos por compromisos y obligaciones con Instituciones financieras nacionales e internacionales afectan financieramente; conjuntamente con el perfil de la compañía.

Los cambios continuos en el precio de la acción en la bolsa de comercio, muestran incertidumbre e inestabilidad en cuanto a la posición financiera de la empresa y la posición de ésta en su entorno.

Una de las conclusiones generales, en esta industria de los supermercados es que aunque estas empresas tengan bajas o altas deudas, según el tipo de mercado, la capacidad de generación de caja y la manera en que logran cubrir los intereses asociados a dichos pasivos, es uno de los factores más relevantes para mantener el buen funcionamiento de estas compañías.

Se puede analizar como la estrategia que apunta Supermercados Unimarc S.A., difiere a la que apuntan las otras cadenas de supermercados debido a que D&S y Cencosud se poseionan en los primeros lugares en cuanto a cantidad en sus ventas, debido a la expansión a través de las regiones de Chile y a la vez con un formato distinto de supermercado no tradicional, en comparación con los Supermercados Unimarc S.A.; que son supermercados tradicionales con una superficie menor y además sin los servicios adicionales que ofrecen las grandes cadenas de supermercados.

Este tipo de empresas siempre van a tener altos niveles de endeudamiento, estando por encima de otras compañías productivas, debido a que la relación con sus proveedores les genera permanentemente una alta carga de pasivos, la cual es equivalente a la deuda total menos la deuda financiera.

Además, los continuos rumores de ventas y posibles cambios en la propiedad de los supermercados Unimarc S.A. afectan de manera negativa la imagen de la compañía y logran una inestabilidad afectando la operación y normal funcionamiento.

Por último para concluir con el análisis se puede notar que durante los últimos años, el sector de supermercados en Chile ha evolucionado aumentando la gama de productos en venta y proporcionando herramientas de financiamiento para los consumidores (a través de la entrega de tarjetas de crédito propias o a través de alianzas estratégicas con grandes tiendas comerciales), como lo es en el caso de Jumbo y Líder lo que ha llevado a una competencia agresiva para atraer a los clientes y fidelizar los actuales, como así mismo se han creado nuevos locales a lo largo del país, tratando de capturar nuevos clientes o capturar consumidores de la competencia.

11. BIBLIOGRAFÍA

Para realizar el estudio del caso, se utilizarán fuentes de información que a continuación se detallan:

- ❖ HAX, A.; MAJLUF, N. Estrategias para el liderazgo competitivo, Primera Edición Argentina, Ediciones Granica, 1994.
- ❖ JOHNSON, Gerry ; SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica, Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, 1999.
- ❖ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, Editorial CECSA, México 1999.

Además para analizar y completar información actual:

- ❖ Asociación Gremial de Supermercados de Chile (ASACH). Fuentes de información como: Cifras sectoriales, www.asach.com
- ❖ Bolsa de Comercio, www.bolsadesantiago.com
- ❖ Bolsa de Comercio de Valparaíso, <http://www.bolsavalparaiso.cl/>
- ❖ Cencosud, Supermercados Jumbo. www.jumbo.cl
- ❖ D&S, Supermercados Líder. www.dys.cl
- ❖ Feller Rate. Informes de clasificación de riesgo de sociedades anónimas. www.feller-rate.cl
- ❖ Artículos de prensa extraídos desde La Estrategia, El Mercurio y Diario Financiero y La Tercera.

12. ANEXOS

A) Propiedad y accionistas de Supermercados Unimarc S.A. para el año 2003

ACCIONISTAS	%
Alimentos Nacionales S.A.	57.16
Deposito Central de Valores	15.57
Renta N. Cía. Seguros de Vida S.A.	15.05
Frutícola Nacional S.A.	5.3
Ganadera Las Cruces Ltda.	2.00
Renta N. Cía. Seguros Generales S.A.	0.70
Inmobiliaria Escorial Ltda.	0.64
Kerestegian Colombo Stiven	0.22
Inmobiliaria Delta Ltda.	0.22
Banchile Corr. de Bolsa S.A.	0.19
Administrador de Mutuos Mi Casa S.A.	0.19
Larrain Vial S.A. Corr. De Bolsa	0.16
Andurain Peña Juan Carlos	0.14
Supermercados KeyMarket Ltda.	0.13
Errazuriz T. Francisco Javier	0.13
Particulares	2.20
Total	100

B) Locales de propiedad de Supermercados Unimarc S.A. y sus filiales ubicados en la Región Metropolitana para el año 2003.

INMUEBLE	COMUNA
Supermercados Maipú I	Maipú
Supermercados Maipú II	Maipú
Supermercados Manquehue	Las Condes
Supermercados Providencia	Las Condes
Supermercados Cordillera	La Florida
Supermercados Manuel Montt	Providencia

C) Locales de propiedad de Supermercados Unimarc S.A. y sus filiales ubicados en Regiones para el año 2003.

INMUEBLE	COMUNA
Supermercados Chillán	Chillán
Supermercados Viña de San Martín	Viña del Mar
Supermercados Concepción	Concepción

D) Activos: Fuente: Estados Financieros Individuales, Memoria Anual Supermercados Unimarc S.A. (1999-2003)

ACTIVOS	2003	2002	2001	2000	1999
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Activo Circulante					
Disponible	469.125	819.326	813.743	816.400	942.091
Depósitos a Plazo	297.337	0	2.014.667	0	0
Valores Negociables Neto	0	0	680	659	9.776
Deudores por Venta (Neto)	174.607	270.891	378.610	414.122	846.242
Documentos por Cobrar (Neto)	1.791.063	2.065.635	2.447.493	3.374.896	3.392.416
Deudores Varios (Neto)	631.340	374.956	309.542	332.499	256.175
Docto.y Ctas.por Cobrar Emp. Rel.	405.324.668	347.399.131	31.602.477	34.827.178	22.883.942
Existencias (Neto)	3.730.417	2.641.644	8.970.580	8.402.143	8.611.729
Impuestos por Recuperar	463.060	170.293	1.234.307	530.840	264.654
Gastos Pagados por Anticipado	588.872	475.718	1.252.427	851.323	850.381
Impuestos Diferidos	0	0	1.805.405	0	0
Otros Activos Circulantes	65.080	7.583	0	689.481	42.461
Total Activos Circulantes	413.535.569	354.225.177	50.829.931	50.239.541	38.099.867
Activo Fijo					
Terrenos	541.601	536.239	29.101.905	28.226.872	18.804.122
Construc. y Obras Infraestructura	2.778.079	2.750.574	9.570.633	10.045.389	9.830.510
Maquinaria y Equipos	14.437.228	13.846.472	25.124.553	15.921.351	14.674.313
Otros Activos Fijos	26.403.865	26.404.469	31.780.755	29.485.631	23.576.010
Mayor Valor Rentas. Tec. Activo Fijo	0	0	0	0	0
Depreciación (Menos)	-9.316.500	-7.086.628	-18.254.324	-15.359.880	-12.038.653
Total Activos Fijos	34.844.273	36.451.126	77.323.522	68.319.363	54.846.302
Otros Activos					
Invers.en Empres. Relacionadas	35.245.536	45.995.998	34.718.556	21.919.923	20.087.253
Invers.en Otras Sociedades	0	0	0	0	0
Menor Valor de Inversiones	5.241.048	6.364.827	6.568.113	7.389.504	7.452.066
Mayor Valor de Inversiones (Menos)	-4.621.609	-5.120.489	-5.289.058	-5.438.185	-5.488.387
Deudores a Largo Plazo	526.768	575.040	198.037	225.168	0
Docto.y Ctas.por Cobrar Emp. Rel.	35.296.120	11.495.083	19.913.134	31.599.057	29.067.403
Impuestos diferidos a largo plazo	5.708.389	4.882.028	277.613	0	0
Intangibles	402	402	400	0	0
Amortización (Menos)	0	0	0	0	0
Otros	853.418	1.487.604	1.894.090	2.046.949	2.147.171
Total Otros Activos	78.250.072	65.680.493	58.280.885	57.742.416	53.265.506
Total Activos	526.629.914	456.356.796	186.434.338	176.301.320	146.211.675

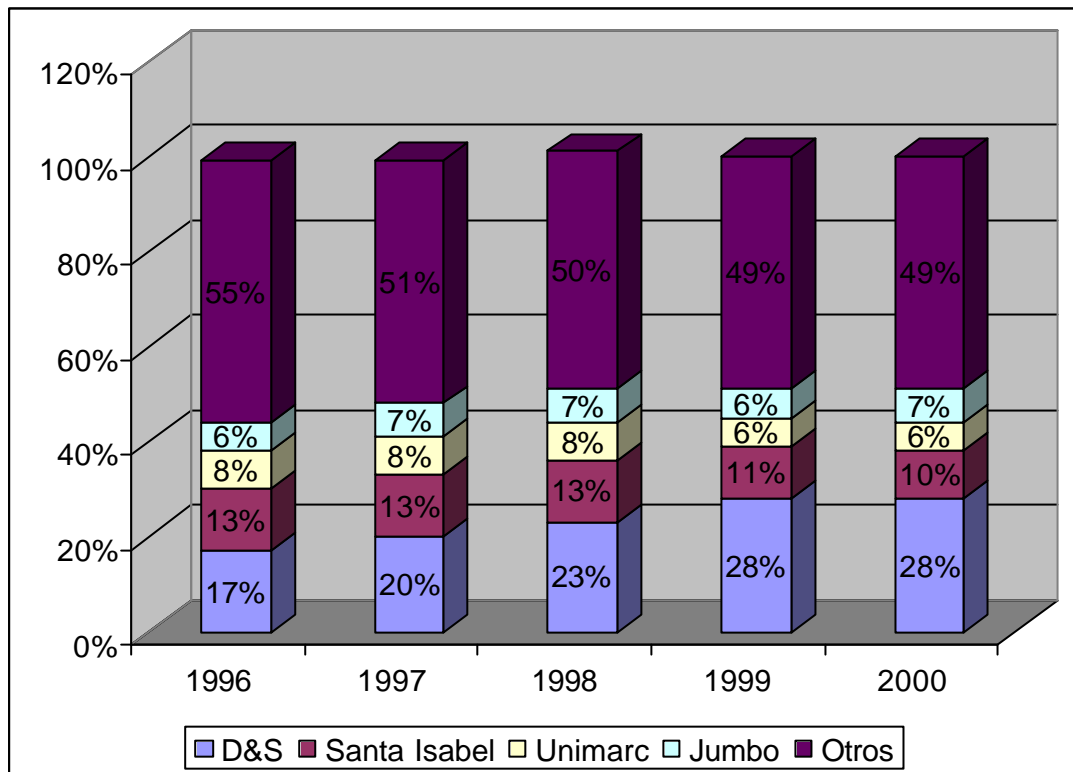
E) Pasivos: Fuente: Estados Financieros Individuales, Memoria Anual Supermercados Unimarc S.A. (1999-2003)

PASIVOS	2003	2002	2001	2000	1999
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Pasivos Circulantes					
<i>Oblig. Bcos. Financ. Corto Plazo</i>	5.993.321	23.406.963	27.505.553	25.050.226	25.084.486
<i>Oblig. Bcos. Financ. Porc. L/P</i>	3.307.597	702.686	2.222.293	1.208.446	1.384.432
<i>Obligaciones Con el Público</i>	0	0	0	0	0
<i>Oblig. con el Público (Bonos)</i>	0	0	0	0	0
<i>Dividendos por Pagar</i>	0	0	0	0	0
<i>Cuentas por Pagar</i>	10.374.072	10.076.542	16.454.482	13.913.373	2.447.722
<i>Documentos por Pagar</i>	11.869	60.976	80.383	188.101	87.472
<i>Acreeedores Varios</i>	1.513.569	1.324.509	2.701.145	1.698.848	1.566.297
<i>Dcto.y Ctas por Pagar Emp. Rel.</i>	367.972.680	281.553.389	637.182	409.839	0
<i>Provisiones</i>	365.987	242.104	210.157	670.620	313.053
<i>Retenciones</i>	277.101	330.901	15.051	20.257	22.773
<i>Impuesto a la Renta</i>	0	0	0	0	9.118
<i>Ingresos Percibido Por Adelantado</i>	0	0	0	0	0
<i>Impuesto Diferidos</i>	249.258	132.470	0	325.973	346.730
<i>Otros Pasivos Circulantes</i>	0	1.591	0	0	0
Total Pasivos Circulantes	390.065.454	317.832.131	49.826.246	43.485.683	31.262.083
Pasivos a Largo Plazo					
<i>Oblig. con Bcos. e Inst. Financ.</i>	16.891.799	8.185.934	9.192.487	6.504.519	6.464.140
<i>Oblig. con el Público (Bonos)</i>	0	0	0	0	0
<i>Documentos por Pagar</i>	0	4.360	30.517	79.314	82.361
<i>Acreeedores Varios</i>	2.059.624	2.689.729	2.061.147	2.153.961	2.626.186
<i>Dcto.y Ctas por Pagar Emp. Rel.</i>	19.666.502	19.821.688	20.206.308	20.251.581	3.364.105
<i>Provisiones</i>	0	0	0	0	0
<i>Otros Pasivos a Largo Plazo</i>	0	0	0	314.040	1.208.771
Total Pasivos a Largo Plazo	38.617.925	30.701.711	31.490.459	29.303.415	13.745.563
Patrimonio					
<i>Capital Pagado</i>	56.432.718	55.873.978	54.246.581	52.615.500	50.253.342
<i>Reserva Revalorización Capital</i>	0	0	0	0	0
<i>Sobrepeso en Vta. Acciones P.</i>	28.864.630	28.578.842	27.746.448	26.912.171	0
<i>Res. May. Valor Rta. Tec. Activo Fijo</i>	0	0	0	0	0
<i>Otras Reservas</i>	-4.272.282	2.408.920	1.105.275	617.363	984.047
<i>Déficit Acum. Periodo Desar.</i>	0	0	0	0	0
<i>Utilidades Retenidas</i>	16.921.469	20.961.214	22.019.329	23.367.188	24.262.561
<i>Reserva Futuros Dividendos</i>	0	0	0	0	0
<i>Utilidades Acumuladas</i>	21.170.826	22.561.022	24.059.527	23.262.876	17.330.405
<i>Pérdida Acumulada (Menos)</i>	0	0	0	0	0
<i>Utilidad Pérdida del Ejercicio</i>	-4.249.357	-1.599.808	-2.040.198	104.312	6.932.156
<i>Dividendos Provisorios (Menos)</i>	0	0	0	0	0
Total Patrimonio	97.946.535	107.822.954	105.117.633	103.512.222	101.204.029
Total Pasivos	526.629.914	456.356.796	186.434.338	176.301.320	146.211.675

F) Estado de Resultados : Fuente: Estados Financieros Individuales, Memoria Anual
Supermercados Unimarc S.A. (1999-2003)

ESTADO DE RESULTADOS	2003	2002	2001	2000	1999
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Ingresos de Explotación	129.563.276	131.106.107	146.693.901	160.742.250	155.336.802
Costos de Explotación	-104.554.844	-101.128.183	-115.158.694	-130.240.164	-121.028.602
Margen de Explotación	25.008.432	29.977.924	31.535.207	30.502.086	34.308.200
Gastos de Administr.y Vtas.	-26.826.612	-29.196.233	-30.429.674	-30.198.100	-31.552.905
Resultado Operacional	-1.818.180	781.691	1.105.533	303.986	2.755.295
Ingresos Financieros	1.436.563	427.903	904.737	372.987	783.750
Utilidad Invers. Empresas Relac.	1.168	8.967.394	11.682.595	1.306.014	7.305.904
Otros Ingresos Fuera de Explotación	108.056	2.059.917	40.779	814.254	144.041
Pérdida Invers. Emp. Relac.	-4.506.271	-1.610	-3.539	-4.510	-840
Amort. Menor Valor de Inv.	-1.183.301	-400.329	-406.851	-412.808	-394.278
Gastos Financieros	-2.762.713	-4.140.057	-4.775.639	-2.925.317	-3.565.836
Otros Egresos Fuera Exp.	-18.313	-41.031	-152.141	-59.814	-77.696
Corrección Monetaria	-392.078	-547.500	-1.094.192	-513.232	254.792
Diferencias de Cambio	3.627.111	-11.699.968	-12.382.219	0	0
Resultado No Operacional	-3.689.778	-5.375.281	-6.186.470	-1.422.426	4.449.837
Resultado Antes Impuesto	-5.507.958	-4.593.590	-5.080.937	-1.118.440	7.205.132
Impuesto a la Renta	709.574	2.666.540	2.723.031	914.595	-568.823
Utilidad (Pérdida) Consolidada	-4.798.384	-1.927.050	-2.357.906	-203.845	6.636.309
Interes Minoritario	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Líquida	-4.798.384	-1.927.050	-2.357.906	-203.845	6.636.309
Amortiz. Mayor Valor Inversiones	549.027	327.242	317.708	308.157	295.847
Utilidad (Pérdida) de Ejercicio	-4.249.357	-1.599.808	-2.040.198	104.312	6.932.156

E) Evolución de las Participaciones en el Mercado Nacional entre los años (1996-2000)



Fuente: Asach

G) Evolución de las ventas del Sector de Supermercados en Relación al PIB entre los años (1998-2000)

