



Auto-Market

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

TOMO II

Alumno:

Daniela Herrera Carreño

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Santiago, Septiembre 2015

I. Índice	
I. Índice	2
II. Resumen Ejecutivo	5
III. Descripción de la oportunidad de negocio	6
La empresa: su misión, visión y objetivo	6
El servicio y sus aspectos distintivos	6
La necesidad y oportunidad que atiende	10
Mercado apuntado y estimación de su tamaño	12
¿Cómo atraer a los clientes?	12
IV. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	14
Principales actores de la industria	14
La tendencia en la industria	19
Competidores	20
Clientes	25
V. Descripción del Modelo de Negocio	28
Descripción del modelo de negocios Canvas	28
Modelo de negocios Canvas	30
Análisis Interno	31
Estrategia de Entrada	33
Estrategia de Crecimiento	34
Estrategia de Salida	34
VI. Plan de Marketing (ver Tomo I)	35
VII. Plan de Operaciones	36
Estrategia de Operaciones	36
Flujo de operaciones	38
Tecnología	42
Procesos	42
Ubicación geográfica	43
VIII. Gestión de Personas	45
Estructura organizacional	45
Dotación y sus características	45
Incentivos y compensaciones	46
Equipo Gestor	47

IX.	Plan de implementación (ver Tomo I).....	48
X.	Plan Financiero	49
	Tabla de supuestos	49
	Estimación de ingresos	49
	Estado de Resultado.....	50
	Flujo de caja.....	51
	Balance.....	51
	Requerimientos de capital.....	53
	Evaluación financiera del proyecto.....	55
XI.	RSE y Sustentabilidad (ver Tomo I).....	58
XII.	Riesgos críticos (ver Tomo I)	59
XII.	Conclusiones.....	60
XIII.	Bibliografía.....	61
XIV.	Anexos	63
	Anexo 1: Gráficos de resultados de encuestas realizadas.....	63
	Anexo 2: Productos ofrecidos por Auto-Market	69
	Anexo 3: Estrato Socioeconómico Chile.....	71
	Anexo 4: Publicación de Diario el Pulso.....	72
	Anexo 5: Descripción de los principales actores de la Industria de venta de productos alimenticios.....	73
	Anexo 6: Competidores y Sustitutos de Auto-Market.....	77
	Anexo 7: Fortalezas y Debilidades de los competidores y sustitutos de Auto-Market	81
	Anexo 8: Equipos tecnológicos de Auto-Market	82
	Anexo 9: Perfil de la dotación	85
	Anexo 10: Aporte de capital de socios	88

Índice de tablas

Tabla 1: Misión, Visión y Objetivo de Auto-Market	6
Tabla 2: Grupo de alimento y población que declara consumirlo	7
Tabla 3: Principales Alimentos de la Competencia.....	8
Tabla 4: Productos Ofrecidos por Auto-Market	9
Tabla 5: Packs ofrecidos por Auto-Market.....	10
Tabla 6: Características de competidores y sustitutos cercanos a Auto-Market	22
Tabla 7: Comparación de productos, precio y tiempo de compra por tienda y Auto-Market ...	23
Tabla 8: Modelo CANVAS de Auto-Market	30
Tabla 9: Matriz FODA de Auto-Market.....	31
Tabla 10: Análisis VRIO de Auto-Market	33
Tabla 11: Capacidad instalada de Auto-Market	42
Tabla 12: Compensaciones de cada trabajador de Auto-Market.....	47
Tabla 13: Tabla de supuestos financieros de Auto-Market	49
Tabla 14: Demanda anual de productos de Auto-Market.....	49
Tabla 15: Estado de resultado de Auto-Market, moneda CPL y USD	50
Tabla 16: Flujo de caja de Auto-Market, moneda CPL y USD.....	51
Tabla 17: Balance de Auto-Market, moneda CPL	52
Tabla 18: Balance de Auto-Market, moneda USD.....	53
Tabla 19: Activo fijo de Auto-Market.....	53
Tabla 20: Capital de trabajo de Auto-Market.....	54
Tabla 21: Déficit operacional de Auto-Market.....	54
Tabla 22: Tasa de descuento de Auto-Market.....	55
Tabla 23: Indicadores de rentabilidad de Auto-Market.....	55
Tabla 24: Ratios financieros de Auto-Market	56
Tabla 25: Ratios financieros de Auto-Market con variación de precio.....	56
Tabla 26: Ratios financieros de Auto-Market con variación de demanda	57

Índice de figuras

Figura 1: Resultado Encuesta: ¿Qué productos compras generalmente en el Supermercado? ...	8
Figura 2: Ubicación geográfica de Auto-Market con sus competidores y sustitutos cercanos .	21
Figura 3: Mapa de posicionamiento competitivo	25
Figura 4: Cadena de valor de Auto-Market	32
Figura 5: Layout de Auto-Market.....	38
Figura 6: Estructura organizacional de Auto-Market	45
Figura 7: Horarios de trabajo en Auto-Market	46
Figura 8: Participación de mercados grandes cadenas de supermercados	76
Figura 9: Parte del Kit de System ION IQ	82
Figura 10: Timer 40, ZOOM	83

II. Resumen Ejecutivo

Auto-Market es una empresa que está inmersa en la industria de las tiendas de conveniencia, que consiste en entregar un servicio innovador, donde se realiza la venta de productos de consumo diario para el hogar (pan, carnes, bebestibles, entre otros) sin descender del automóvil, brindando rapidez y comodidad a los clientes. La necesidad y oportunidad de este negocio se identifica considerando que el 39% de las personas siente que ocupa mucho tiempo para hacer sus compras diarias, el 33% de las personas prefiere la opción de rapidez y poca variedad a la hora de comprar productos de consumo diario y el 65% de las personas que ha tenido una mala experiencia en supermercados se debe a la demora en la compra.

La industria en que se desenvuelve Auto-Market tiene una barrera de entrada media, alta rivalidad entre competidores, un poder medio bajo de los sustitutos, bajo de los compradores y proveedores, sumando a esto las conductas y preferencias de los clientes por las tiendas de conveniencia, hacen atractivo el ingreso a la empresa, quien se debe posicionar como una de las marcas reconocidas por el servicio y la mejora en la calidad de vida de las personas, reduciendo los tiempos de compra habitual, todo ello brindado desde la comodidad del vehículo.

A partir de lo anterior, se define que la propuesta de valor es brindar un servicio de venta de productos de consumo diario de forma rápida y cómoda; para lograr esto se tienen como actividades claves la cadena de suministro y manejo eficiente de stocks.

Para obtener el éxito en el negocio, se considera como estrategia de crecimiento una diversificación de servicios; a esto se agrega la eficiente segmentación, excelencia en atención al cliente, un mix de productos de alta rotación, eficiencia en sus procesos operacionales, lo cual genera una estrategia sustentable en el tiempo.

La inversión necesaria para comenzar este proyecto es de \$ 88.221 USD, considerando un valor del dólar de \$685,56 (CPL), es decir, \$60.481.091 (CLP), la cual se recuperará al término del cuarto año, bajo un escenario moderado. Durante primer año se vende diariamente \$2.260.129 CPL obteniendo ingresos de \$ 824.947.174 y durante el quinto año se generan ingresos por \$ 1.432.256.574.

La empresa contará con dos socios bajo una sociedad de responsabilidad limitada, lo cual permitirá dividir las ganancias y responsabilidades en partes iguales.

Dado lo anterior, Auto-Market es un proyecto rentable, con alto potencial de crecimiento, donde la industria se encuentra en plena expansión.

III. Descripción de la oportunidad de negocio

La empresa: su misión, visión y objetivo

Auto-Market es una empresa nueva en el mercado que está orientada a entregar un servicio rápido y cómodo, donde los usuarios podrán hacer sus compras de productos de primera necesidad en el menor tiempo posible, sin tener la necesidad de descender de su automóvil.

El objetivo se logrará a través de una infraestructura y una logística diseñada para la circulación y atención de vehículos.

Misión	Brindar una mejor calidad de vida a nuestros clientes, entregando productos de consumo diario de una manera simple, rápida y cómoda en su servicio.
Visión	Ser líder en la rapidez y comodidad en la venta de productos de consumo diario a nivel regional
Objetivo	Entregar un servicio de excelencia a nuestros clientes entregando menores tiempos de espera del mercado para recibir sus productos.

Tabla 1: Misión, Visión y Objetivo de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

El servicio y sus aspectos distintivos

Auto-Market brinda un servicio donde el cliente en la primera detención solicita sus productos de consumo diario, como por ejemplo pan, queso, tomate, entre otros, a través de su vehículo por medio de un micrófono, sin tener que descender de su automóvil, luego avanza y en una segunda detención accede a una ventanilla para pagar, y posteriormente se dirige al lugar que indica la cajera pudiendo ser la siguiente ventana o el estacionamiento de espera asignado (dependiendo de si el pedido está listo para entregar o no). Además, este servicio considera una plataforma de pedido on-line, donde el cliente solicita vía Internet y luego paga y retira su pedido según la hora programada en Auto-Market.

La localización para Auto-Market se define de manera estratégica en una comuna con potencial de crecimiento para las tiendas de conveniencia (ver ubicación Geográfica en el presente informe), situándolo en una primera etapa en Avenida Pajaritos del paradero 9 de la comuna de Maipú, teniendo como clientes a las personas que necesitan hacer sus compras de productos de consumo diario, con la rapidez y en la comodidad de su vehículo.

El compromiso interno de Auto-Market, es que la compra realizada por el cliente, desde que realiza el pedido hasta que lo recibe, durará 7 minutos.

Por tanto, los beneficios percibidos por los clientes son:

- Realizar una compra de artículos desde la comodidad del vehículo.
- Comprar productos sin necesidad de largos tiempo de espera.
- Considera la venta de productos de primera necesidad (comida).
- Comodidad y facilidad en la entrega del producto deseado, es decir, el cliente ya no tiene que buscar ni recorrer los pasillos en búsqueda de lo que quiere comprar.
- Permite a las personas con movilidad reducida, que puedan utilizar un vehículo para trasladarse y realizar sus compras de consumo diario de manera accesible y cómoda, ya que no deberán siquiera bajar y subir del vehículo, evitando los problemas asociados a la falta de una instalación adecuada y de los elementos necesarios para garantizar la comodidad de la compra.
- Permite a los padres realizar una compra en un tiempo reducido con sus hijos, evitando que éstos se aburran o eliminando el problema de no tener con quien dejarlos.

Los productos ofrecidos por Auto-Market en su primera etapa de funcionamiento se generan a partir de tres actividades de investigación de mercado, que se complementan entre sí:

- 1) **Estudios publicados por entidades de prestigio en el rubro:** Permitirá identificar los productos de mayor consumo. Según la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario 2014 el porcentaje de consumo de la población se resume en la siguiente tabla:

GRUPO DE ALIMENTO	POBLACION QUE DECLARA CONSUMIRLO (%)
Cereales, papas y leguminosas frescas	100%
Verduras	100%
Pescados, carnes, huevos y leguminosas secas	100%
Aceites y grasas	100%
Azúcares y otros	100%
Bebidas y refrescos	99,20%
Lácteos	97,60%
Frutas	95%
Bebidas alcohólicas	35%
Endulzantes	24%

Tabla 2: Grupo de alimento y población que declara consumirlo
Fuente: Encuesta Nacional de Consumo Alimentario 2014

- 2) **Encuesta de elaboración propia:** Permite estimar la cantidad de consumo de cada categoría, a partir de la frecuencia de compra en supermercados (ver Anexo 1: Gráficos de resultados de encuestas realizadas, página 63), donde se pregunta ¿Qué productos compras generalmente en el supermercado?, explicando previamente que se refiere a compras de pequeñas cantidades de productos de consumo diario.

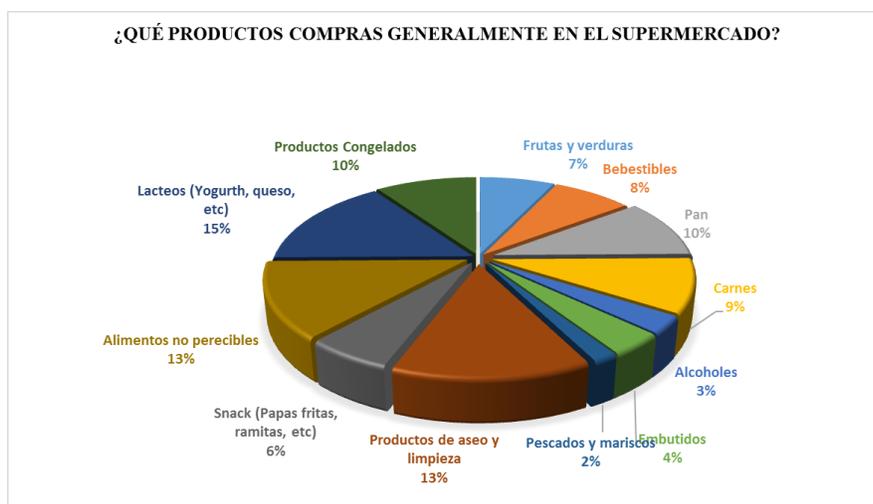


Figura 1: Resultado Encuesta: ¿Qué productos compras generalmente en el Supermercado?
Fuente: Elaboración Propia

- 3) **Visita presencial a los principales competidores:** Permite observar el comportamiento de compra de los clientes, validando los resultados de la encuesta realizada, y a su vez identificar los productos que compran frecuentemente en pequeñas cantidades, presentando una oferta de productos coherente y acorde a la ya existente.

PRINCIPALES ALIMENTOS DE LA COMPETENCIA		
Tomates	Azúcar	Café
Manzanas	Queso	Hamburguesas
Lechugas	Mantequilla	Aceite
Pan (fresco y envasado)	Papas fritas envasadas	Bandejas de carnes rojas y blancas
Palta	Jamón	Cervezas
Leche líquida	Fideos	Vienesas
Yogurt	Arroz	Té

Tabla 3: Principales Alimentos de la Competencia
Fuente: Elaboración propia

En base a estos tres estudios, se definió que la oferta de Auto-Market apuntará a realizar la venta de categorías de productos que presenten un alto consumo en la población (con un porcentaje mayor al 95% de consumo por categoría, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario 2014), y en base a esto se realizó el cruce con la categoría de los resultados de la encuesta de elaboración propia, para luego ir al detalle de los productos, que se realiza en base a la observación de la competencia, este detalle se encuentra en el Anexo 2: Productos ofrecidos por Auto-Market, ver página 69. A continuación, se presenta la selección de productos a ofrecer:

PRODUCTOS OFRECIDOS POR AUTOMARKET			
1	Arroz blanco	36	Almendra
2	Fideos	37	Maní
3	Pan hallulla	38	Palta
4	Pan marraqueta	39	Crema espesa
5	Pan hotdog	40	Mantequilla
6	Papas	41	Margarina
7	Puré de papas	42	Mayonesa
8	Choclos	43	Pate de ternera
9	Arvejas naturales	44	Azúcar
10	Tomate	45	Endulzante
11	Lechuga	46	Mermelada normal
12	Zanahoria	47	Mermelada diet
13	Salsa de tomates	48	Jalea
14	Carne de cerdo chuleta	49	Chocolate en polvo dulce
15	Carne de cerdo pulpa	50	Chocolate solido dulce
16	Carne de vacuno lomo liso	51	Snack dulce queque de vainilla
17	Carne de vacuno lomo vetado	52	Helado
18	Carne de vacuno molida corriente	53	Galletas dulces
19	Carne de vacuno posta rosada	54	Galletas saladas
20	Carne de pavo pechuga	55	Papas fritas
21	Carne de pollo pechuga	56	Bebida de fantasía normal
22	Carne de pollo truto	57	Bebida de fantasía normal light
23	Marisco atún en conserva agua	58	Jugo liquido normal
24	Cecina jamón cerdo ahumado	59	Té
25	Cecina jamón de pavo	60	Café
26	Cecina salame	61	Queso mantecoso
27	Hamburguesa de vacuno	62	Queso gauda
28	Vienesa de cerdo	63	Leche
29	Huevos	64	Leche
30	Garbanzos	65	Yogurt
31	Lentejas	66	Plátano
32	Porotos granados	67	Manzana
33	Aceite de maravilla	68	Naranja
34	Aceite de oliva	69	Duraznos en conserva
35	Aceituna		

Tabla 4: Productos Ofrecidos por Auto-Market
Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se dispone de packs para complementar la estrategia, de esta manera se busca facilitar al consumidor o cliente su compra, ofreciéndole packs listos, según su necesidad y horario de comida (desayuno, onces, cena), y además permite agilizar la venta de estos packs de productos de manera interna, ya que en algunos casos los mismos se pueden encontrar listos para su entrega.

A continuación, se detallan los packs (los que fueron considerados para una familia de 4 personas):

Packs	
Pack Desayuno/Once 1	Pan, Mantequilla, jamón y queso
Pack Desayuno/Once 2	Pan, Mantequilla, Mermelada
Pack Almuerzo/Cena 1	Fideos, carne roja molida, salsa boloñesa y bebida
Pack Almuerzo/Cena 2	Arroz, carne roja y bebida
Pack Almuerzo/Cena 3	Arroz, pollo y bebida
Pack Almuerzo/Cena 4	Puré Instantáneo, carne roja y bebida
Pack Almuerzo/Cena 5	Puré Instantáneo, pollo y bebida
Pack Colación	Galletas dulces, manzana, jugo líquido individual
Pack Snack	Queso, galletas saladas, papas fritas, bebida,

Tabla 5: Packs ofrecidos por Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

La necesidad y oportunidad que atiende

Auto-Market detectó la tendencia nacional e internacional de algunas empresas que realizan la venta por medio del vehículo de los clientes que no ha sido explotada en la venta de productos de consumo diario; como por ejemplo son los siguientes casos:

- Autopan, ubicado en el Chile, Cajón del Maipo, siendo una panadería y pastelería.
- Wagon, ubicado en Argentina donde se vende alimentos de una manera similar a Auto-Market.
- Auto Starbucks, ubicado en EEUU donde el servicio es utilizado para comprar café.
- Tintorería Express, ubicada en EEUU donde el servicio es lavar el automóvil y la ropa al mismo tiempo.

A su vez, se identifica que actualmente la tendencia nos indica que las personas prefieren ir de compra a lugares más rápidos y cercanos a sus lugares de tránsito, es decir concurren a tiendas de conveniencia, donde existe menos variedad de productos y un mayor precio¹.

La oportunidad que se atiende es la falta de realizar compras de manera rápida y cómoda, detectándose a través de dos encuestas de elaboración propia realizadas aleatoriamente a 103 personas en la primera

¹ Supermercados de menos de 400 metros marcaron las aperturas del año pasado. Recuperado el 06 de Agosto de 2014, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=92611>

de ellas, y a 66 personas en la segunda oportunidad, donde se encuentran hombres y mujeres de distintas edades de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 39% de los encuestados siente que ocupa mucho tiempo para hacer sus compras diarias, mientras que el resto no lo siente.
- El 33% prefiere la opción de rapidez y poca variedad y el 67% prefiere variedad y servicio lento.
- El 47% va con poco tiempo al supermercado y el resto va con tiempo.
- El 54% ha tenido una mala experiencia de compra en el supermercado y el resto no lo ha tenido. El 65% de las malas experiencias se debe a los largos tiempos de espera, mientras que el 12% se debe a problemas con las formas de pago y el 23% a la falta de variedad y productos.
- Los atributos más valorados por el cliente en cuanto al servicio de los supermercados son: disponibilidad de las cajas (16%), variedad (16%), comodidad (14%), precios (14%), rapidez (13%), disponibilidad de estacionamientos (12%), disponibilidad de carros de compra (11%), entre otros.
- El 61% de los encuestados está dispuesto a pagar de más por un servicio más rápido y de ellos el 77%, 20% y 3% está dispuesto a pagar sobre un 10%, 15% y 20% de lo que paga hoy en día, respectivamente.
- El 82% ha abandonado o renunciado la compra, de los cuales el 61% lo ha realizado por el exceso de personas en el lugar, el 22% debido a un servicio lento, y el resto se debe a mala atención, no hay disponibilidad de productos, precios muy altos y productos en mal estado o mala calidad.

A partir de la encuesta realizada, se concluye que los potenciales clientes buscan comprar sus productos en forma rápida, independiente que los precios sean más altos, y además existe un cliente insatisfecho, ya que el 82% de los encuestados ha abandonado o a renunciado a la compra al menos una vez durante el año, del cual el 83% se debió a un servicio muy lento y/o exceso de personas en el lugar.

Por otro lado, a través de una inspección visual realizada a los supermercados se observa que en horarios peak (desde las 17:30 a 20:30 horas) la mayor cantidad de personas realizan compras pequeñas, existiendo encolamiento en varias etapas del proceso, tales como pesaje de los alimentos y las filas para pagar los productos, generando al menos 15 minutos en promedio de tiempo de espera.

Sustentando lo anterior, según un estudio de STRATAM, tres de cada cinco consumidores exhibe insatisfacción respecto del servicio que reciben, estimándose que de cinco personas que son mal atendidas, dos de ellas desisten de su compra en forma absoluta, lo que finalmente trae fuertes

deterioros para la economía como un todo, donde algunas de las principales molestias que afecta a la satisfacción son largas filas cuando el cliente va a cancelar la compra y el no cumplimiento de lo prometido en los despachos al hogar de los productos adquiridos².

Mercado apuntado y estimación de su tamaño

El tamaño de mercado corresponde al gasto potencial anual de productos de uso diario que consumen las familias de la comuna de Maipú, en tanto según el estudio de GEO Research el gasto potencial que pueden llegar a realizar todos los hogares capitalinos en su conjunto en las tiendas de conveniencia asciende a USD\$267 millones mensuales (CLP\$133.539 millones), es decir, más de USD\$132 mensuales (CLP\$72 mil) por cada grupo familiar³. Entonces, considerando un gasto de USD\$132 mensuales por cada grupo familiar y existiendo 139.200 familias en Maipú (556.801 habitantes y un núcleo familiar promedio de 4 personas por familia⁴) el gasto familiar de la comuna de Maipú corresponde a USD\$18 millones mensuales (CLP\$10.022 millones), es decir, USD\$219 millones anuales⁵ (CLP\$120.268 millones). Adicionalmente, la tendencia de crecimiento de las tiendas de conveniencia corresponde a un 21% durante un periodo de observación de 10 meses para el 2013⁶.

¿Cómo atraer a los clientes?

Para atraer a los clientes se comunican los beneficios de Auto-Market, como:

- Brindar un servicio rápido y cómodo de compra de productos de consumo diario a través de un vehículo.
- Disminuir el tiempo de compra habitual y aumentar el tiempo para el disfrute con la familia o actividades recreativas.
- Atender las necesidades de comodidad y rapidez en familias con menores de edad, minusválidos y tercera edad.
- Brindar facilidad en la selección de los productos, por medio de sus Packs, lo que permite a la mamá trabajadora actual, una mayor facilidad en la selección de los productos con sus packs´s Desayuno, Almuerzo, Once, Colación.
- Fidelizar a los clientes frecuentes con programas de acumulación de puntos, o con cuponeras de descuentos.

² Mal servicio de las empresas: los ocho casos que más molestan. Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://www.lanacion.cl/mal-servicio-de-las-empresas-los-8-casos-que-mas-molestan/noticias/2012-09-14/134920.html>

³ Estudio de GEO Research. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109811>

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas. Fuente: www.ine.cl Recuperado el 22 de Julio de 2014, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/VI_ENCUESTA/pdf/EPF%20tomo%20III.pdf

⁵ Valor del dólar \$547 Recuperado el 24 de Julio de 2014, de <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/mercado/2014/02/13-38543-9-dolar-cierra-estable-y-termina-la-jornada-en-5471.shtml>

⁶ Crecimiento de las tiendas de conveniencia. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de <http://static.pulso.cl/20130603/1762633.pdf>

Algunos medios y estrategias de comunicación a utilizar son:

- Realizar publicidad en vía pública para indicar la proximidad del negocio a los clientes.
- Se regalarán productos de merchandising cerca de la ubicación de Auto-Market, en horarios peak.
- Entregar folletos a los clientes, así como también en edificios y casas del sector, incentivándolos a visitar la página web, y que sean parte de las actividades o promociones que puedan existir.
- Facebook se utilizará como un medio activo para que el cliente pueda opinar, dejar reclamos, proponer nuevas ideas de pack, etc.

IV. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Principales actores de la industria

La industria en la que se encuentra Auto-Market corresponde a la venta de productos de consumo diario, tales como: verduras y frutas, lácteos, pan (fresco y envasado), embutidos, productos congelados, bebestibles, etc. Los principales actores de esta industria son:

- **Competidores:** Corresponden a las tiendas de conveniencia: Big John, OK Market, Petroleras como Pronto Copec, Select, almacenes de barrios, entre otras.
- **Sustitutos:** Corresponden a los Supermercados tradicionales (Líder Express, Santa Isabel, Unimarc, Ekono), Hipermercados (Líder, Jumbo y Tottus, Montserrat), Supermercados On line (Telemercados, Lider.cl y Jumbo.cl).
- **Proveedores:** Los principales proveedores corresponden a las tiendas Mayoristas, en un futuro se establecerá realizar tratos directos con proveedores (fabricantes de los productos), tales como Soprole S.A., Carozzi S.A., Coca Cola Company. Los proveedores de equipos y software ofrecen una gama de productos para colaborar en una operación eficiente.
- **Consumidores:** Personas de la comuna de Maipú, que transitan en su auto por Av. Pajaritos de un nivel socioeconómico alto y medio alto, que compran en tiendas de conveniencia, y prefieren un servicio rápido y cómodo.

Identificación de macro segmentos de la Industria

La industria de productos de consumo diario, se puede segmentar de acuerdo a distintos criterios, por lo cual se utiliza las estrategias de segmentación usualmente empleadas:

- **Segmentación geográfica:** Comunas del Gran Santiago, para este caso Maipú.
- **Segmentación socioeconómica:** De acuerdo a estratos sociales (Anexo 3: Estrato Socioeconómico Chile, ver página 71) de segmentos del Grupo ABC1, C2 y C3.
- **Segmentación demográfica:** La variable a considerar es la edad: mayores de 18 años, ya que deben conducir un vehículo.
- **Segmentación conductual:** Personas que prefieren comprar productos con una mayor comodidad, privilegiando el tiempo libre, por sobre el precio.

Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis de PORTER)

Amenaza de nuevos competidores – Potenciales entrantes / Media barreras de entrada

- **Economías de escala:** existe una alta barrera de entrada, dado que a los nuevos competidores les sería muy difícil realizar economías de escala para competir en costos. Esto obligaría entonces a los nuevos competidores a tener una buena gestión de gastos, activos, etc., que permitan tener estructuras de costos eficientes.
- **Experiencias y curvas de aprendizaje:** existe una barrera de entrada media, dado que nuevos competidores pueden adquirir experiencia y aprendizaje en un corto plazo, donde es importante entender técnicas específicas como asignar la distribución de productos de manera “inteligente”, aprender a utilizar las herramientas tecnológicas, etc.
- **Diferenciación de producto:** existe una barrera de entrada media, ya que si bien en la venta de productos alimenticios en las tiendas de conveniencia no hay diferenciación, si lo hay en la entrega del servicio al cliente, ya que se realiza en el Automóvil.
- **Requerimientos de Capital:** existe una media barrera de entrada debido a que el monto de inversión que implica en infraestructura, logística y tecnología es accesible tanto por una empresa como un grupo de inversionistas.
- **Acceso a canales de distribución:** se considera que existe una baja barrera, dado que existen bastantes canales de distribución ya establecidos.

Rivalidad entre compañías existentes / Alta rivalidad entre competidores

- **Número y poder de competidores:** existe una alta barrera, dado que es una industria con muchos competidores de los cuales solo pocos de ellos tienen un alto poder, como es el caso de las grandes cadenas de supermercados.
- **Crecimiento de la industria:** Existe una alta rivalidad dado que el crecimiento de la industria es sostenido y se considera bienes de consumo de alta necesidad.
- **Altos costos fijos o de almacenaje:** baja rivalidad entre los competidores, dado que los costos fijos son bajos, ya que existen bajos costos de almacenaje, dado su formato de corto tiempo de recepción de despacho-venta.
- **Diferenciación y costos de cambio:** existen bajo costos de cambio para los consumidores, dado que los productos son percibidos como un commodity, lo que significa que existe una alta rivalidad entre las compañías existentes.
- **Barreras de salida:** existen bajas barreras de salida en términos de inversiones, dado que es fácil la reventa de activos. Además, no existen interrelaciones estratégicas con otras empresas,

ni restricciones gubernamentales ni sociales, por lo que se genera facilidad al salir de la industria en ese aspecto.

Sustitutos / Poder medio de los Sustitutos

- **Trade off precio – desempeño:** Existe un poder medio de los sustitutos, ya que los supermercados e hipermercados ofrecen mejores precios y variedad, aunque con mayores tiempos de compra, por lo que no necesariamente los clientes que privilegian la comodidad se cambiarán.
- **Bajos costos de cambio:** No existen grandes costos cambiarse de un sustituto a otro, aunque existen grandes diferencias en el servicio entregado por Auto-Market y los sustitutos, por lo que se concluye un poder medio de costos de cambio.

Poder de negociación de los Compradores / Bajo poder de los Compradores

- **Concentración de compradores:** Baja concentración de los consumidores los cuales compran pequeños volúmenes, por lo que su poder de negociación es bajo.
- **Fracción de los ingresos:** El gasto por el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas es un 34,29% en los hogares más pobres y un 11,96% en los hogares más ricos, siendo un porcentaje alto respecto al ingreso del hogar. Por tanto, existe un poder medio ya que están propensos a gastar los recursos necesarios para comprar a precios favorables y selectivamente.
- **Productos estándar o no diferenciados:** Alto poder de los compradores, dado que estos tienen la decisión de compra teniendo una variedad de competidores que entregan los mismos productos.
- **Bajos costos de cambio:** A los compradores no les produce grandes costos cambiarse de un producto a otro ni de un competidor a otro, salvo por las diferencias en tiempo y comodidad del servicio entregado, lo que implica que existe un poder medio en este aspecto.

Poder de negociación de los Proveedores / Bajo poder de los Proveedores

- **Concentración de los proveedores:** Los fabricantes de productos y cadenas mayoristas tienen un alto poder dado que sus clientes son fragmentados por lo que negocian en forma independiente. Además, existen factores externos que obligan a los proveedores a alzar los precios en sus productos, como es el caso de la escasez de frutas y verduras en épocas de invierno por efecto de las bajas temperaturas. De esta manera, se concluye que existe un alto poder de los proveedores en este aspecto.

- **Importancia de la industria como proveedor:** Los fabricantes de productos y cadenas mayoristas tienen un bajo poder de negociación, dado que no existen costos de cambios elevados y se ofrecen servicios y productos similares entre ellos.
- **Proveedores poco diferenciados:** Los fabricantes de productos de consumo diario y cadenas mayoristas son poco diferenciados entre ellos en sus productos y servicios, por lo que permite elegir entre uno u otro proveedor. En conclusión, existe un bajo poder de los proveedores en este aspecto.
- **Amenaza de integración hacia adelante:** Es muy poco probable que los fabricantes de productos de consumo diario y cadenas mayoristas generen una integración vertical hacia adelante, ya que existiría una rivalidad directa con sus propios clientes ocasionando una disminución significativa en la demanda, lo que podría ocasionar la pérdida del negocio original. Por lo tanto, el poder es bajo en este aspecto.

Análisis PESTEL

Político

- Fiscalía Nacional Económica (FNE) encargada de velar por la libre competencia entre las empresas
- Acceso a organizaciones gubernamentales que favorecen emprendimiento

Económico

- Chile es un país que en general muestra cifras positivas en el PIB, para el año 2014 el PIB fue 1,9.
- El Índice de Ventas de Supermercados (ISUP) real aumentó 11,2% en octubre de 2013, respecto a igual mes de año anterior y acumulando al décimo mes del año un alza de 6,0%.
- Concentración de casi el 94% de la industria de supermercados en Chile de cuatro grupos (Walmart, Cencosud, SMU y Falabella).
- Las tiendas de conveniencia han crecido un 21% durante el año 2013, por lo tanto, se prevé que aún tienen mucho espacio para crecer a lo largo de todo el país, independientemente que sus precios sean más altos en comparación a los supermercados y mayoristas.
- La tasa del desempleo puede afectar la retención y/o contratación de mano de obra.
- La tasa de inflación puede afectar el consumo de productos de consumo diario tales como el pan, frutas y verduras, entre otros, en forma desfavorable.

Social

- La utilización del servicio va ligado a un aumento del nivel sociocultural (exclusividad)
- Tasa de crecimiento poblacional constante en Chile quienes consumen productos de consumo diario.
- Se han incrementado los robos y hurtos simples en la Región Metropolitana
- Cambios en los estilos de vida, con productos saludables, favoreciendo consumo de productos al aire libre, búsqueda de nuevas experiencias y premiunización.

Tecnológico

- Fuerte innovación en tecnología de las empresas más grandes de la industria (Jumbo implementó nuevo sistema de autoservicio en cajas express en algunas sucursales).
- Alta velocidad de obsolescencia tecnológica de maquinarias y equipos en Supermercados, Hipermercados y grandes tiendas de conveniencia, mientras que en almacenes y minimarkets de barrio existe una baja velocidad.

Ecológico

- Utilización de bolsas ecológicas y biodegradables.
- La industria no provoca impacto en el medio ambiente directamente (no genera residuos).

Legal

- Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), encargado de velar por la protección de los derechos de los consumidores establecidos en la ley N° 19.496, intercediendo o mediando los conflictos de consumo entre las empresas y los consumidores.
- Leyes laborales que pueden impactar en los resultados de la compañía.
- Los supermercados son objeto de inspección por la Secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente (o “SEREMI de Salud”) que inspecciona periódicamente y toma muestras para ser analizadas.
- Los supermercados están sujetos a inspección por el Servicio Agrícola y Ganadero (“SAG”). Salvo las autorizaciones del gobierno requeridas para la venta de bebidas alcohólicas, artículos de panadería, productos farmacéuticos, mariscos y verduras y los permisos comerciales habituales exigidos por las autoridades gubernamentales locales, no se requiere ninguna autorización o permiso gubernamental especial para la venta y distribución de alimentos y otros productos.

- La Fiscalía Nacional Económica chilena cuenta con amplios poderes normativos y está facultada para rechazar adquisiciones si considera que éstas tendrán efectos competitivos negativos en el mercado pertinente o favorecerán una conducta anticompetitiva.

A partir del análisis de las fuerzas de PORTER y el de PESTEL, se sostiene que es una industria atractiva y es necesario considerar:

- El ingreso a la industria de la venta de consumo de productos alimenticios considera una barrera de entrada media, alta rivalidad entre competidores, un poder medio de los sustitutos, bajo de los compradores y proveedores.
- Se deben considerar varios temas de legislaciones y protección al consumidor.
- Las tiendas de conveniencia poseen un alto crecimiento, y por tanto se debe captar para sí este crecimiento.
- Es clave obtener de manera rápida el aprendizaje para estar en éste negocio, para lograr una mayor eficiencia en los procesos, y minimizar los costos, y así poder mantenerse en el mercado.
- Dado que existe una alta rivalidad entre las compañías, los compradores no están concentrados o atomizados y los productos de primera necesidad son considerados prácticamente como un commodity, se debe realizar una fuerte estrategia de marketing que apunte a fidelizar a nuestros clientes, y tener un foco claro en el servicio de manera de poder diferenciarnos de la competencia, y los sustitutos.

En conclusión, dada la conducta y preferencias de servicios de los clientes, Auto-Market se debe posicionar como una de las marcas chilenas reconocidas por sus clientes por el servicio, y que mejoran la calidad de vida de las personas, reduciendo los tiempos de compra habitual, todo ello brindado desde la comodidad del vehículo.

La tendencia en la industria

Un estudio de Kantar Worldpanel, analizó la conducta de los chilenos de consumo en los supermercados en los últimos cuatro años y concluyó que el mayor poder adquisitivo y la falta de tiempo han sido factores clave para determinar las causas de la variación en su conducta. Hoy prefieren productos más saludables, pese a que sean más caros, buscan productos más refinados y van menos al supermercado; y más aún, prefieren ir cada vez menos a comprar. El principal cambio tiene que ver con el lugar que eligen para realizar las compras, si antes la preferencia se inclinaba por los grandes

formatos hipermercados y supermercados, hoy la tendencia apunta a las tiendas más especializadas y las tiendas de cercanía, que están cerca de sus hogares o trabajos.

Por otro lado, hace unos años el precio era la principal razón para elegir un producto y hoy lo es el valor agregado, a esto se suma que los formatos más pequeños están ubicados en lugares que cuentan con mejores accesos y en superficies más pequeñas. La razón de este cambio se debe a optimizar el tiempo, principalmente, y también es relevante el tema de la mujer y las múltiples funciones que cumplen hoy, por lo que los compradores tratan de ser lo más racionales posibles e ir a comprar sólo lo que lo necesitan.

Otra tendencia es que la frecuencia de compra ha disminuido, trayendo consigo un mayor gasto en cada visita a nivel local, principalmente por la falta de tiempo de los chilenos: “El volumen por ocasión de compra es mayor, por lo que van menos, pero compran más”, afirma la country manager de Kantar Worldpanel. Esta tendencia es más marcada en segmentos de menos recursos.

Los productos de compra también han variado, dejando al descubierto nuevas tendencias ligadas también a un mayor poder adquisitivo⁷.

La venta por Internet en Chile es otra tendencia, según el estudio de América Retail, el e-commerce creciendo en un 30% al año⁸. Es por esto que algunos supermercados han buscado fórmulas para potenciar su negocio online, cuyo nicho principal está entre los jóvenes que trabajan y no quieren hacer filas o recorrer tiendas cada fin de mes.

En conclusión, lo que ha pasado es que los chilenos han cambiado sus tendencias de consumo, tanto en qué compran como dónde y cuánto gastan, debiéndose a dos factores clave: uno es el tiempo (hacer compras más eficientes), y el otro a un mayor poder adquisitivo, provocando que formatos como los discounts y mayoristas ganen espacio por sobre los supermercados, ya que permiten realizar compras más rápidas y por otro lado, los supermercados, a diferencia de las multitiendas, sufren menos en las crisis pues las personas no dejan de comprar comida y artículos de higiene.

Competidores

Identificación y caracterización de competidores en la industria

Los competidores identificados corresponden principalmente a las Tiendas de Conveniencia (Big John, OK Market, Petroleras como Pronto Copec, Select, almacenes de barrios, entre otras), los que se caracterizan por permitir una compra de paso, con poca variedad de productos, a diferencia de las

⁷ Consumo de los chilenos. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de <http://www.camaracentrocomerciales.cl/2014/03/consumo-chilenos-van-menos-al-super-pero-gastan-mas/>

⁸ Publicación de América Retail. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de <http://america-retail.com/industria-y-mercado/supermercados-buscan-potenciar-las-ventas-online>

grandes salas que satisfacen las compras del mes⁹, además de estar situadas en zonas de alto tráfico y poseer periodos de apertura de 365 días del año con horarios de cierre mayor a las 18:00 horas, lo cual es atractivo para los clientes independiente que el precio de los productos sea mayor al de la competencia.

Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados, pero aun considerable por sí sola. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, principalmente “comida chatarra” (panecillos, frituras, dulces y golosinas), comida rápida, enlatados, congelados, conservas y minoritariamente, productos frescos. Debido a que los clientes suelen ir de paso o con prisa, es frecuente que se venda comida preparada y consumible inmediatamente, como sándwiches refrigerados, hot dogs y café. Debido a las necesidades del mercado, muchas tiendas de conveniencia también proveen periódicos, revistas, productos de uso doméstico y para la higiene personal, así como fármacos de venta libre.

Identificación y caracterización de Competidores y Sustitutos de Auto-Market

En este punto se considerarán tanto a las tiendas de conveniencia, así como también los sustitutos (tiendas que ofrezcan productos alimenticios), de acuerdo al sector donde se ubica Auto-Market (Av. Pajaritos, comuna de Maipú), teniendo los siguientes actores: Jumbo, Líder, Pronto (Copec), ALVI Supermercado Mayorista y Telemercado. De manera geográfica esto se representa en la siguiente figura:

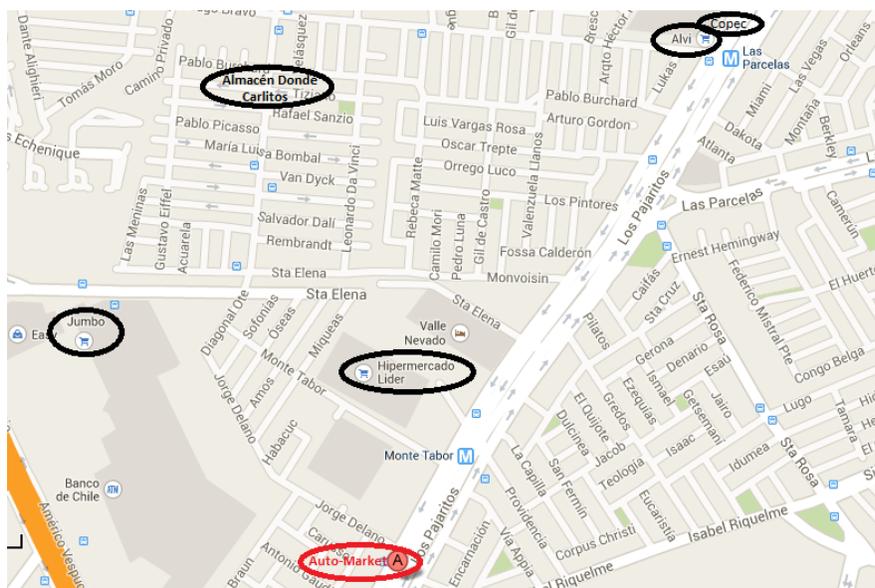


Figura 2: Ubicación geográfica de Auto-Market con sus competidores y sustitutos cercanos
Fuente: Elaboración propia

⁹ Para mayor información y detalle de la Industria General, ver Anexo 5: Descripción de los principales actores de la Industria de venta de productos alimenticios, página 89)

A continuación, se describirá la descripción de estas tiendas, la forma de atención y su horario¹⁰:

Tienda	Descripción	Forma de Atención	Horario general
Pronto Copec	Pronto Copec entrega líneas tradicionales de productos comestibles envasadas, comida rápida y servicios tales como: wi-fi, cajero automático y amplios estacionamientos. Se busca entregar el mejor servicio y la más grata experiencia de compra a todos los clientes, junto a una amable y cálida atención.	Tienda de autoservicio	24 horas los 365 días del año
Jumbo	Hipermercado que se caracteriza por su gran variedad y calidad de productos (incluye alimentos, abarrotes y una amplia gama de artículos como vestuario, artículos para el hogar y electrodomésticos), y está asociado principalmente a la variedad y excelente calidad. Además cuenta con formato Jumbo.cl	Tienda de autoservicio y On-Line	Lun. a Sab. 08:30 hrs. a 22:00 hrs y Dom. 9:00 a 22:00 hrs. Despacho elección del cliente, sujeto a disponibilidad
Hiper Líder	Hipermercado económico que responde al concepto “todo en un sólo lugar”. Se caracteriza por ofrecer un mix muy variado, con productos no comestibles de hogar, además de las líneas tradicionales comestibles. Su foco de clientes son personas que buscan comprar productos a precios bajos y no dan mayor importancia a la exclusividad. Además cuenta con formato Lider.cl	Tienda de autoservicio y On-Line	Lun. a Dom. 09:00 hrs.a 22:00 hrs. On-Line: Despacho elección del cliente, sujeto a disponibilidad
Alvi	El foco de clientes son personas o comerciantes que buscan comprar productos a precios bajos pudiendo optar por el descuento por volumen.	Tienda de autoservicio.	Lun. a Sab. 7:30 a las 20:30 hrs y Dom. 9:00 a 19:00 hrs.
Telemercados	Es una plataforma de comercio electrónico y televenta que interactúa con el cliente a través de Internet o Call Center, con despacho a domicilio. Ofrece gran variedad de productos.	Tienda de autoservicio, a través de Internet o Call Center	Día siguiente de la compra, con confirmación antes de las 21:15 horas.

Tabla 6: Características de competidores y sustitutos cercanos a Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

La diferencia operacional principal entre los competidores y sustitutos es la forma, lugar y tiempo de entregar los productos comprados al cliente, pues cuando se realiza de manera electrónica en supermercado la entrega es a domicilio el cual comúnmente es al día siguiente o en días posteriores que son a elección según disponibilidad de despacho, mientras que en las cajas express de un supermercado o hipermercado se realiza en forma inmediata, aunque en ocasiones el cliente percibe largos tiempos de espera de 20 minutos o más¹¹, provocando ventas perdidas cuando los clientes abandonan la compra antes de su término, estimándose que de cinco personas que son mal atendidas, dos de ellas desisten de

¹⁰ Para mayor información y detalle de la Industria General, ver Anexo 6: Competidores y Sustitutos de Auto-Market página 94.

¹¹ Encuesta de elaboración propia.

su compra en forma absoluta¹². Las tiendas de conveniencia entregan los productos de forma rápida y bajo un canal de venta tradicional, pues los clientes tienen que dirigirse y acceder a la instalación caminando y la entrega de productos se realiza en forma inmediata.

Se realiza una visita en terreno para identificar las diferencias entre estas tiendas midiendo: Comparación de Categoría de productos y Auto-Market (si éstas son iguales o no a Auto-Market), variedad de marcas de productos (considerando baja cuando posee al menos de 3 marcas, media cuando posee entre 4 y 6 y alta cuando posee más de 6 marcas por categoría de producto), precio de un producto escogido al azar (1 paquete de 120 gramos de papas fritas Lay's) y por último se compara el tiempo de compra de una selección de productos al azar considerando las categorías de productos que posee Auto-Market¹³, midiéndose desde el ingreso del cliente en auto o a pie a la instalación hasta que se retira de ésta.

La siguiente tabla muestra las comparaciones realizadas en la visita en terreno, anteriormente mencionada:

	Comparación de Categoría de productos y Auto-Market	Variedad de productos	Precio de producto	Tiempo de compra
Jumbo (caja express)	Todas las categorías de productos ofrecidos por Auto-Market se encuentran.	Alta	\$879	50 minutos
Jumbo.cl	Todas las categorías de productos ofrecidos por Auto-Market se encuentran.	Alta	\$879	Sujeto a disponibilidad de despacho
Híper Líder (caja express)	Todas las categorías de productos ofrecidos por Auto-Market se encuentran.	Media	\$890	55 minutos
Lider.cl	Todas las categorías de productos ofrecidos por Auto-Market se encuentran.	Media	No disponible	Sujeto a disponibilidad de despacho
Alvi	No posee a la venta: pan fresco, frutas y verduras	Baja	\$788	30 minutos
Pronto Copec	No posee a la venta: alimentos no perecibles, frutas, verduras y fiambrería	Baja	\$1.390	8 minutos
Almacén "Donde Carlitos"	No posee a la venta: Frutas, verduras y productos congelados.	Baja	\$1.400	10 minutos

Tabla 7: Comparación de productos, precio y tiempo de compra por tienda y Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

¹² Mal servicio de las empresas: los ocho casos que más molestan. Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://www.lanacion.cl/mal-servicio-de-las-empresas-los-8-casos-que-mas-molestan/noticias/2012-09-14/134920.html>

¹³ La compra contiene: 1 kilo de pan de marraqueta, 1 kilo de tomates, 1 litro de leche Soprole, 1 paquete de pañales Huggies recién nacido, 1 litro de cassata Savory, 1 litro de aceite maravilla Chef, 1 bebida de 3 litros coca-cola, 1 paquete de 120 gramos de papas fritas Lay's y 1 paquete de 150 gramos de jamón envasado acaramelado La Preferida.

Diferencias entre Auto-Market y sus competidores y sustitutos

El servicio ofrecido de Auto-Market se diferencia de sus competidores y sustitutos, ya que en ningún momento de la compra es necesario que el cliente se baje de su automóvil, evitando la espera en las filas de las cajas estando de pie. Además, este servicio permite recibir sus productos de manera inmediata, sin la necesidad de programar una compra y esperar a recibir sus productos en su hogar. Por tanto, la ventaja que tiene Auto-Market sobre sus competidores es la entrega rápida y cómoda de los productos seleccionados por el cliente para su compra, pues no se requiere coordinación en la fecha de entrega (ya que esta se produce cuando el cliente llega a Auto-Market en tiempo mínimo) y tampoco se requiere que el cliente permanezca dentro de un horario en el lugar de despacho para recibir la compra (como es el caso del canal de comercio electrónico de los competidores). Otra ventaja, es que el cliente permanece en la comodidad de su vehículo, sin diferenciar por la capacidad física de sus clientes, pues los discapacitados que poseen vehículos no tienen que pasar por la incomodidad de tener que subir y bajar de su vehículo, buscar uno de pocos carros de compras exclusivos para ellos y tener problemas en sacar un producto que se encuentre de difícil acceso.

Fortalezas y debilidades de Competidores de Auto-Market

A modo general de fortalezas y debilidades de los competidores de la industria, es que ellos poseen el Know How del comportamiento de sus clientes, conocen sus gustos y preferencias, así como también son quienes conocen y mantienen una relación estrecha con los proveedores; además, los supermercados/hipermercados y servi-centro de bencinera poseen el capital económico para competir y responder frente a cambios del mercado, ya que son ellos quienes llevan una permanencia en la industria. En cuanto a las debilidades de los competidores, por el lado de las tiendas de conveniencia existe una baja inversión en publicidad, mientras que por el lado de los supermercados/Hipermercados principalmente son las largas filas de clientes en horarios peaks, mermas y robos, dados los altos volúmenes de productos que manejan y el tamaño de sus instalaciones. Para el caso del almacén, éste posee sistemas de gestión manual y falta de estándares debido a la falta de calificación y conocimientos técnicos (mayor información en Anexo 7: Fortalezas y Debilidades de los competidores y sustitutos de Auto-Market, ver página 81).

Mapa de posicionamiento competitivo

Los competidores se posicionan de distinta manera y para graficar su posición respecto a la de Auto-Market se consideran los factores del éxito que ésta posee, o sea, comodidad y rapidez, donde la más cercana representa una mayor rivalidad respecto del más lejano, los cuales se representan en la figura que se muestra a continuación:

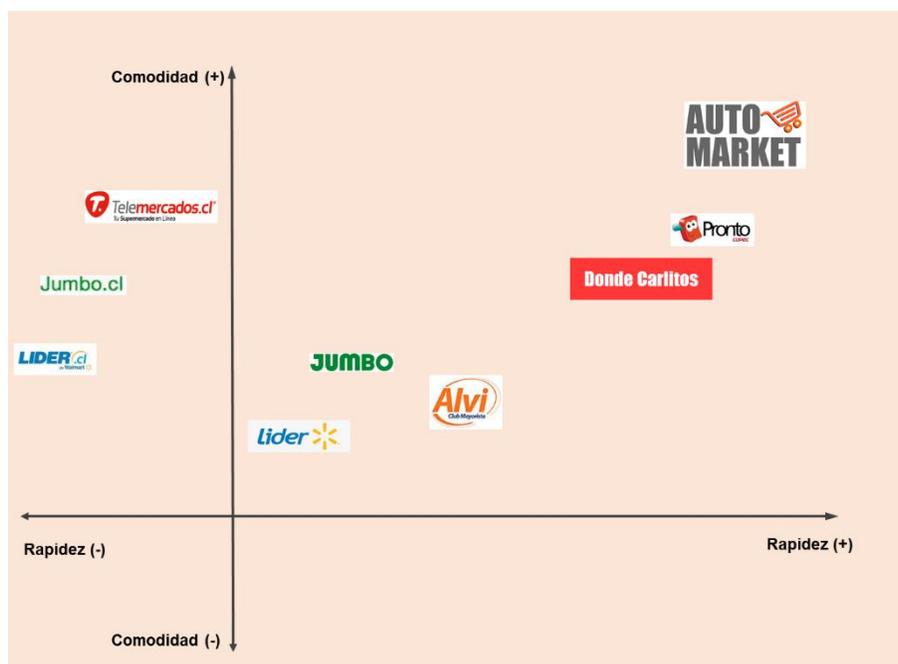


Figura 3: Mapa de posicionamiento competitivo
Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, Auto-Market tendrá una fuerte rivalidad con servicentro Copec pues es quien tiene los mayores niveles de comodidad y rapidez y es quien actualmente satisface las necesidades del grupo de clientes objetivo.

Cientes

Comportamiento de los clientes en la industria

El comportamiento de compra de los clientes en esta industria se analiza mediante la encuesta de elaboración propia realizada, visita en terreno a los competidores y sustitutos, y estudios de mercado realizados por entidades dedicadas a ello.

- a) **Encuesta elaboración propia:** Se concluye que el 95% de los encuestados cuándo sale a comprar sus productos de uso diario sabe que producto necesita comprar mientras que el resto no sabe; el 46% de los encuestados realiza sus compras en supermercados 5 o más veces al mes, los productos comprados dentro del formato expés en el supermercado corresponden en un 58% a compra de alimentos para tomar once o desayuno, el 26% a compra alimentos para preparar almuerzo o cena, y en un 6% corresponde a compra de alimentos para la colación escolar (Anexo 1: Gráficos de resultados de encuestas realizadas, ver página 63).
- b) **Visita en terreno a los competidores y sustitutos:** Identificación de productos de compra frecuente en pequeñas cantidades (Tabla 3: Principales Alimentos de la Competencia, ver página 8) y los tiempos de compras, los que en horarios peak se demoran en promedio 20 minutos aproximadamente, desde que entra hasta que sale de la instalación.
- c) **Estudios de Mercado:** Existe una fuerte tendencia incremental sobre las preferencias de los clientes por ir a hacer sus compras a otros lugares que no sea el supermercado o hipermercado, las preferencias por ir a estos han disminuido desde un 64,4% de preferencia el año 2010 a un 61% de preferencias el 2013, según el estudio esto se explica dado que los formatos mayoristas, almacén, ferias y otros canales son formatos más rápidos, están ubicados en lugares más cercanos que un supermercado y tienen mayor variedad que los almacenes (Publicación de Diario el Pulso, ver página 72).

Las compras se realizan en supermercados o tiendas de conveniencias, ya sea en almacén o supermercados/hipermercado cercano al lugar de trabajo o el hogar del cliente o realiza sus compras mientras carga bencina en su automóvil. A su vez, hoy pueden optar entre dos medios, uno de ellos es vía Web a través de las páginas de supermercados (las tiendas de conveniencia aún no se adhieren a este formato), donde luego de realizar la compra retira en el local o recibe (sujeto a disponibilidad de horario) en su casa los productos; o en forma presencial en la instalación de un supermercado o tienda de conveniencia, donde recibe los productos inmediatamente después de pagar la cuenta.

El momento de la compra puede ser programada o no, es decir, cuando el cliente sabe con anticipación qué y cuándo requiere comprar o se realiza de manera inesperada o impulsiva sin tener claro qué productos requiere. El 14% de los chilenos es comprador impulsivo, según una investigación realizada por Unanue, quien asegura que es un porcentaje alto, ya que el promedio de los países es entre 5% y 10%. Lo anterior, implica que la compra de productos no siempre es planificada, sino que es un impulso de compra y que a su vez se desea conseguir al menor tiempo posible, porque o sino el cliente se cambia por marca que pueda ofrecer lo mismo.

Los atributos que los clientes de las tiendas de conveniencia más valoran son horarios, disponibilidad de estacionamientos, acceso y atención expedita¹⁴. Además, en la encuesta de elaboración propia realizada también se identifica que los atributos con alrededor del 50% de las preferencias son la disponibilidad de cajas, variedad y comodidad.

Caracterización de los clientes en Auto-Market

En tanto, los clientes de Auto-Market son personas adultas que trabajan en jornadas laborales completas que se movilizan en vehículo transitando por sobre Av. Pajaritos, y privilegian la rapidez y comodidad de servicio por sobre otros factores como precios bajos y gran variedad de productos; además, están dispuestas a pagar un sobreprecio de un 10% y más (teniendo de base a un supermercado), por recibir un buen servicio.

La macro segmentación de clientes

La macro segmentación de clientes se realiza de acuerdo al consumo de productos de uso diario dentro de la comuna de Maipú y como variables de micro segmentación se considera las personas que usan su auto para ir de compras (68,9%), pertenecen a la clase social ABC1, C2, C3 (93%) compran en las tiendas de conveniencia (23%), saben que productos necesitan comprar (95%), quienes prefieren un servicio rápido (32,7%)¹⁵.

¹⁴ Hábitos de consumo en tiendas de conveniencia estudio realizado por el Centro de Global Management de la Universidad Adolfo Ibáñez. Recuperado el 24 de Julio de 2014 de <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0109072004021X0020059>

¹⁵ Encuesta de elaboración propia.

V. Descripción del Modelo de Negocio

Descripción del modelo de negocios Canvas

- **Segmentos de mercado:** Auto-Market atiende a un segmento diversificado donde son personas que trabajan, discapacitados, familias con niños pequeños, embarazadas y de tercera edad, que tengan auto y lo usan para ir de compras, transitan o viven en la comuna de Maipú en Santiago, dispuestas a pagar un precio mayor por obtener comodidad y rapidez, ya que están insatisfechas por el excesivo tiempo que se requiere para realizar la compra de sus productos de uso diario.
- **Propuestas de Valor:** Auto-Market es una empresa orientada a brindar un servicio rápido y cómodo, la cual consiste en realizar la compra de productos de consumo diario a través del vehículo del cliente, sin tener la necesidad de descender en ningún momento, enfocándose en disminuir el tiempo de compra habitual de éstos productos para el hogar. Se estima y se considera como meta un tiempo no mayor a 7 minutos. Por otro lado, este tipo de compras posee beneficios diferenciadores orientados a segmento de familias con niños pequeños, personas minusválidas, embarazadas y de tercera edad que necesitan salir a comprar sus productos de manera cómoda.
- **Canales:** Auto-Market contará con un local de ventas, donde es posible realizar en el mismo lugar la solicitud o si el cliente lo prefiere a través de la página de Internet, en ambos casos el pago y la entrega se realizará en el local. Para comunicar la propuesta de valor se utilizan gigantografías y entrega de volantes en puntos estratégicos a la ubicación del local; considerando a su vez que se utiliza internet a través de Facebook y YouTube. Por otro lado, el Proveedor distribuye y abastece semanalmente los productos en el local.
- **Relaciones con clientes:** Se contará con un programa de fidelización, llamado Auto-Market Club, el cual tendrá como objetivo la fidelización de clientes, evitando la fuga de los mismos, realizando convenios con empresas que fomenten la calidad del tiempo libre en familia orientados a la entretención como cine, juegos, entre otros, lo que permitirá entregarles beneficios asociados a estas empresas a los clientes que pertenezcan al club.
- **Fuentes de ingresos:** Los precios de productos se definirán como el 10% adicional a los precios de un supermercado (que corresponde al sobreprecio que posee una tienda de conveniencia aproximadamente) y los costos son valores del Distribuidor Mayorista a quien se compra, generando en promedio un margen de rentabilidad por producto de 37% y el margen de contribución corresponde a un 26% de los ingresos.

- **Recursos Claves:** Los recursos claves que son imprescindibles para entregar la propuesta de valor son físicos (instalaciones y tecnología que ayude con un proceso ágil y rápido en el servicio) además de recursos intelectuales (marca, base de datos de clientes, información privada y patentes). Otro recurso clave muy importante, es el capital humano que se desea obtener para crear una ventaja competitiva difícil de imitar.
- **Actividades Claves:** La actividad clave para crear y ofrecer un servicio de valor es la cadena de suministro dado que es un servicio orientado a entregar lo justo en el momento necesario (just in time), entregando un servicio rápido y cómodo. Otra actividad clave, es la gestión de inventario que se requiere monitorear constantemente para evitar el quiebre de stock y el sobre stock.
- **Asociaciones Claves:** La asociación clave son relaciones Cliente y Proveedor para poder garantizar la fiabilidad y cumplimiento de plazos de entrega de los productos, produciendo una reducción de los riesgos al adquirir los recursos.
- **Estructura de costos:** Los principales costos y gastos son los costos de venta, gastos directos de ventas y gastos generales, administrativos y de ventas (G.A.V.). Los costos de ventas corresponden al monto de compra de los productos, mientras que los gastos directos de ventas se asocian al pago del plan de marketing, bonos por cumplimiento de metas, pago a Transbank y la remuneración del Supervisor de turno y los gastos G.A.V. son los bonos de navidad y fiestas patrias, remuneraciones de los Operadores, Cajeros y Juniors y los pagos de arriendo, suministros básicos, empresa de contabilidad, compra de materiales de oficina y artículos de limpieza y remodelación del local.

Modelo de negocios Canvas

<p>Asociaciones claves </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación “Cliente-Proveedor”, para poder garantizar la fiabilidad y cumplimiento de plazos de entrega de los productos. 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadena de suministro, ya que es un servicio semejante al Just in time. ✓ Gestión de inventario, para evitar un quiebre de stock. 	<p>Propuestas de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar un servicio rápido y cómodo de compra de productos de consumo diario a través de un vehículo. ✓ Disminuir el tiempo de compra habitual y aumentar el tiempo para el disfrute con la familia o actividades recreativas. ✓ Atender las necesidades de comodidad y rapidez en familias con menores de edad, minusválidos y tercera edad. 	<p>Relaciones con el Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de fidelización, cuyo objetivo es evitar la fuga de clientes. ✓ Entregar descuentos que fomenten la entretención como cine, juegos, entre otros. 	<p>Segmentos de Mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personas con auto y que transitan en la Av. Pajaritos en dirección a la plaza de Maipú (comuna de Maipú en Santiago). ✓ Personas que trabajan y que están dispuestos a pagar sobre un 10% del precio de producto de compra habitual.
<p>Estructura de Costo </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de venta: compra de productos a la venta. ✓ Gastos directos de ventas: plan de marketing, bonos por metas y remuneración del Supervisor de turno. ✓ Gastos G.A.V.: pago de servicios básicos, arriendo, artículos de oficina y limpieza bonos de festividades, remuneraciones de colaboradores, empresa de contabilidad, y remodelación del local. 	<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Físicos: instalaciones y tecnología que ayude con un proceso ágil y rápido en el servicio. ✓ Intelectuales: marca, base de datos de clientes, información privada y patente. 	<p>Flujos de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El promedio de margen de rentabilidad por producto es del 37%. ✓ El margen de contribución corresponde a un 26% de los ingresos. ✓ Medios de pago: contado y tarjetas bancarias. 	<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un local comercial en Maipú. ✓ Gigantografías y volantes utilizados para comunicar el servicio. ✓ Facebook es un canal de comunicación directa con el cliente. 	

Tabla 8: Modelo CANVAS de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Análisis Interno

Dado el análisis externo, se hace especial énfasis en el análisis interno de Auto-Market y sus ventajas competitivas, ya que puede tener un desempeño superior al de sus rivales solo si se logra establecer una diferencia sustentable como un servicio rápido con la comodidad de no descender de su auto ni buscar los productos para obtenerlos.

Análisis FODA

La siguiente tabla muestra una descripción de las estrategias a implementar para responder adecuadamente a los factores externos a través de los factores internos de la empresa:

Factores internos	FORTALEZAS Ubicación Rapidez y comodidad del servicio Innovación	DEBILIDADES Pérdida competitividad Falta experiencia
Factores externos		
OPORTUNIDADES Necesidad de rapidez de clientes Clientes involucrados y activos Productos de consumo diario	Alquilar un terreno ubicado en una avenida de alto tráfico vehicular ofreciendo un servicio de compra rápida de productos de consumo diario, con una preocupación continúa en la mejora utilizando los canales de comunicación actual (redes sociales) en busca de generar una comunidad.	Realizar la contratación personal con experiencia en operaciones y logística dentro de la industria que apoye la falta de experiencia y pérdida de competitividad. Para maximizar espacios y agilizar los tiempos de compra, se dividirán por zonas según el tipo de compra y retiro de productos.
AMENAZAS Nuevos competidores Ubicación saturación de mercado Nuevos planes gubernamentales legislativos	Determinar la ubicación en base a la existencia de una demanda suficiente y atractiva para Auto-Market. A su vez, se considera innovar con una nueva forma de dar servicio y ser pioneros en el formato de venta.	Analizar y estudiar continuamente el mercado a través de una empresa externa, para determinar sus necesidades y adaptar la empresa tanto en tecnología, servicio y procesos para responder rápidamente a los cambios del mercado.

Tabla 9: Matriz FODA de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Cadena de valor

La cadena de valor de Auto-Market posee como centro de gravedad su cadena de suministro, todo esto acompañado de sus actividades primarias y secundarias. Uno de los factores importantes en este negocio es el capital humano, lo cual es el value driver de Auto-Market donde se establece una cultura de trabajo en equipo enfocada en la mejora continua de los procesos, para estar en búsqueda constante de innovaciones para reducir costos, pero manteniendo altos estándares de calidad.



Figura 4: Cadena de valor de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Recursos, capacidades y competencias.

Los recursos tangibles que posee Auto-Market son de carácter general, es decir, todos pueden tener estos recursos por igual, pero los recursos intangibles como la estrategia de la logística para entregar los productos, la cultura organizacional, entre otros. De esta forma podemos inferir que los recursos intangibles, al no ser visibles son más deseados que los tangibles, debido a la dificultad de su imitación o sustitución por parte la competencia¹⁶.

Las capacidades que posee Auto-Market son las habilidades de coordinar y explotar en forma eficiente los recursos, a través de la combinación de procesos en la operación para entregar el servicio. Es decir, que el conjunto de las actividades de la cadena de valor de Auto-Market hace que las capacidades de capital humano y recursos logísticos sean una gran ventaja competitiva que se debe trabajar para que sea siempre eficiente.

¹⁶ Administración estratégica y política de negocios. Ismael Oliva, Wheelen y Hunger.

Las competencias de Auto-Market son representados a través del siguiente análisis VRIO:

Detalle	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Explotado por la Empresa?	Ventaja competitiva
Ubicación	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Calidad de servicio	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Experiencia/conocimiento	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva
Capacidad de innovación	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Imagen de Marca	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva sostenible
Canales de comunicación	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Modelo de negocio	SI	SI	SI	NO	Ventaja temporal

Tabla 10: Análisis VRIO de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

La calidad del servicio es sostenible en el tiempo, dada la cadena de suministro que otorga la rapidez necesaria para entregar un servicio oportuno en el menor tiempo posible a los clientes a través de una adecuada distribución de la instalación, tecnología, definición de procesos y actividades claras, cuya descripción se encuentra en el plan operacional (ver página 36); todo lo anterior, combinado con una atención de amable para provocar la recompra y orientados al mismo objetivo asegurando la sustentabilidad.

La innovación es considerada una ventaja competitiva, ya que el servicio entregado es nuevo en el mercado, raro y difícil de imitar en su totalidad en el largo plazo. La imagen de marca es una ventaja competitiva debido a que es la primera empresa en entregar este servicio y con las acciones de marketing se pretende llegar a ser un referente en la mente del cliente. El modelo de negocio es una ventaja competitiva dada la propuesta de valor y las actividades claves del negocio, sumada a características valoradas por los clientes como la rapidez y comodidad.

Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada de Auto-Market es a través de la puesta en marcha de una sucursal con identidad propia definida por las socias, permitiendo a futuro asegurar que todas las actividades definidas en la estrategia de crecimiento cumplan con los mismos estándares de calidad y servicio. Su liderazgo es por diferenciación, donde se percibirá el servicio como cómodo y rápido. La comunicación y marketing, será parte fundamental de la implementación de esta estrategia, dado que los competidores poseen amplia experiencia en este ámbito.

Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento considera en los primeros años realizar una diversificación de servicios, incorporando nuevos métodos de compra a través del auto. De acuerdo a las ventas obtenidas, se dispondrá de una zona de máquinas dispensadoras con los packs y productos más vendidos, permitiendo que inclusive algún peatón pueda acceder a esta zona y comprar los productos de consumo diario, teniendo en cuenta que sean productos que se mantengan a la misma temperatura.

El tercer año se realiza un estudio de los clientes fidelizados a la fecha, analizando si corresponden a una cantidad adecuada para desarrollar una aplicación que permita comprar y pagar a través la página web, y también realizar una aplicación para sus celulares, significando un aumento del 30% de las ventas¹⁷, para posteriormente retirar en el local.

Además, se considera realizar una diversificación geográfica hacia una zona que posee las mismas características geográficas, demográficas y socio-cultural, es decir, se expandirá a la comuna de La Florida¹⁸ una vez que la situación financiera de Auto-Market confirme la rentabilidad del negocio. La comuna de la Florida, al igual que Maipú, es una comuna denominada “Dormitorio” ya que sus habitantes transitan constantemente entre sus hogares y el lugar de trabajo, además posee un gran potencial de crecimiento en las tiendas de conveniencia y es por esta razón que se proyecta implementar el modelo en esta comuna, donde se estudiará la disponibilidad del sector considerando que es prioritario ubicarse en una Avenida altamente transitada vehicularmente y que abarque tanto el sector de La Florida como Puente Alto, como es el caso de Vicuña Mackenna.

Estrategia de Salida

Los posibles motivos identificados para proceder a una estrategia de salida del mercado pueden ser: crecimiento menor al esperado, incertidumbre propia del sector, costos mayores a los previstos, entrada inesperada de un competidor poderoso, falta de encaje o poco entendimiento del servicio.

El plan de contingencia para utilizar en caso de un inminente cierre consta de realizar una a una las acciones bajo el siguiente orden: modificación de los precios, modificación de segmento de mercado potencial, modificación del servicio, alianza estratégica con líderes de la industria (supermercados, como nuevo canal de ventas), venta total o parcial de la compañía a una empresa.

¹⁷ Ventas online llegarían al 3% del total en supermercados. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=21315>.

¹⁸ La evolución en Chile de las tiendas de conveniencia. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/la-evolucion-en-chile-de-las-tiendas-de-conveniencia/>.

VI. Plan de Marketing (ver Tomo I)

VII. Plan de Operaciones

Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones de Auto-Market está basada en competir por velocidad en la atención de venta, ya que se enfoca en entregar un servicio rápido y a la vez cómodo generando una ventaja competitiva frente a sus competidores. Los objetivos a cumplir dentro de este plan son los siguientes:

- Cumplir mensualmente con realizar el 95% de las ventas en 7 minutos¹⁹, ajustándose en base a los resultados.
- Aumentar la tasa de satisfacción del cliente en un 5% cada año, utilizando para ello la encuesta SERVQUAL²⁰.
- Obtener una tasa de variación absoluta de errores que tienda a cero, considerando errores en la entrega de productos, manipulación de los productos, cobro de los productos, falta de stock de productos, entre otros.

Estrategia de capacidad

Para obtener un eficiente control de la capacidad, se determina el volumen de demanda esperada y futura por semana, así como también la capacidad de venta y capacidad de almacenaje de productos para asegurar la cobertura de la demanda, sin producir quiebres de stocks.

Estrategia de distribución

El canal de distribución de los productos que vende Auto-Market, comienza con el Proveedor, quien abastece semanalmente según lo planificado en la estrategia de capacidad, luego Auto-Market realiza la venta a los clientes finales, de acuerdo a la estrategia de servicio definida.

Gestión de inventario y almacenamiento

Para la gestión de Inventario, se considera un total de 78 SKU, compuesto por 69 productos y 9 Pack, considerando un stock semanal, que se ordenarán en bodega o en estanterías de pequeños racks, los cuales estarán conectados en la parte trasera con la bodega (por tanto, no se cruzaría la labor del Junior con la del Corredor de pasillo), agilizando la reposición.

¹⁹ Para la estimación de tiempos de Auto-Market de operación se considera como patrón el tiempo que emplea el AutoMac de Mc Donald (7 minutos por pedido), pues ambos realizan el mismo modelo de venta.

²⁰ Investigación exploratoria de niveles y percepciones de precios Tiendas-de-conveniencia. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://www.ceret.cl/estudios-realizados/investigacion-exploratoria-de-niveles-y-percepciones-de-precios-sector-tiendas-de-conveniencia/>

La gestión de inventario estará a cargo del Supervisor de turno, quien realizará una cuadratura de caja con el inventario físico y revisa los productos próximos por vencer (el sistema alerta por stocks mínimos y por productos cercanos al vencimiento), para realizar las compras de productos a los Proveedores. En caso de existir un quiebre en el stock de un producto, es de responsabilidad del Supervisor de turno generar una nueva orden de compra con urgencia o ir directamente a comprarlo con el mayorista, para contar con todos los productos de cara a cliente en Auto-Market.

El lugar de almacenamiento de productos de la empresa se encontrará dentro de la misma instalación, permitiendo reponer éstos rápidamente, cada una hora se repondrá el stock necesario para completar las estanterías con productos y packs armados listos para entregar. El proceso de reposición productos y packs la realiza el Junior de turno, a medida que se van desocupando éstos en las estanterías por cada hora. Es importante destacar, que el stock que mantienen las estanterías es acorde la demanda diaria de cada producto y packs.

Los productos se almacenan en orden de acuerdo a la metodología FIFO, y de acuerdo al orden de rotación y la complementación de unos con otros, considerando que en los lugares de fácil acceso (ergonómicos) se encontraran los de mayor rotación, y en los niveles de altura se encontraran los productos con menor rotación, permitiendo así disminuir los tiempos de recorrido realizados durante el picking de un pedido.

Todos los productos se mantendrán en las máquinas correspondientes a las temperaturas adecuadas de conservación, ya sea en estanterías, refrigeradoras o congeladoras.

Estrategia de aprovisionamiento

El aprovisionamiento lo realiza semanalmente cada proveedor en el local, con quien previamente se coordina el medio y fecha de solicitud de pedido y entrega.

La solicitud de pedido considera el total de ventas de cada producto durante la semana anterior, considerando también si la semana de abastecimiento son festividades o fechas de alta demanda (por lo que el consumo puede variar), además de la caducidad de cada producto y el inventario o stock ya disponible de cada producto.

Flujo de operaciones

El siguiente layout muestra cómo se distribuye Auto-Market y como circulan los clientes dentro de éste (representado por las flechas):



Figura 5: Layout de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

La distribución de la instalación está diseñada tomando en cuenta los procesos de Auto-Market, como es la solicitud, pago y retiro. En la zona punteada blanca en el layout, se consideró la estrategia de crecimiento para tener una zona de máquinas dispensadoras. El proceso de venta se estima en un máximo de 7 minutos por cada pedido y para lograr esto se contará con una tecnología y distribución óptima del local que contribuya a la rapidez.

El flujo de cara al cliente se comporta de la siguiente manera:

1. **Pedido realizado en Auto-Market:** El cliente solicita, paga y recibe el pedido en el local.
 - a. **Solicitud de pedido:** La zona de toma de pedido posee un tótem que muestra los productos que se ofrecen y su respectivo precio, permitiendo ayudar al cliente en la elección de su pedido. En esta zona se saluda al cliente según el protocolo interno y el cliente solicita los productos, los cuales se ingresan al sistema para informar el valor total del pedido, finalizando con consultar al cliente la forma de pago que utilizará, para luego dirigirlo a la zona de pago.

- b. **Pago de pedido:** La zona de pago de pedido tiene como función hacer el cobro de los productos a través del medio de pago que el cliente haya mencionado en la zona de toma de pedido.
 - c. **Recepción de pedido:** La zona de entrega de pedido, es donde culmina el proceso de compra y se realiza la entrega efectiva de los productos y despedida según el protocolo interno, previamente solicitando el voucher de pago del pedido. La *zona de espera*, es para el caso excepcional de que el pedido no se encuentre listo para la entrega, y por tanto desde la zona de entrega de pedido, se le indica al cliente el lugar de espera, para que el producto sea enviado a través del Junior al estacionamiento numerado y asignado para ello.
2. **Pedido realizado a través de Internet:** El cliente solicita el pedido a través de la página web y realiza el pago y retiro en el local.
- a. **Solicitud de pedido:** En el sitio web los clientes podrán realizar la solicitud del pedido e indicar el horario en el que se dirigirá al local, y el sistema alertará 15 minutos antes de la llegada programada por el cliente, para armar el pedido.
 - b. **Pago de pedido:** El cliente una vez en la instalación solo deberá pasar directamente a la zona de pago, donde entregará el voucher de solicitud y con éste el cajero identificará la orden de pedido y dará aviso a los operadores de que el cliente se encuentra en la zona de pago.
 - c. **Recepción de pedido:** Una vez que se realiza el pago en la instalación se dirige a la zona de retiro de pedido, donde se le entregarán todos los productos que haya solicitado previamente a través de la página web. En el caso que el cliente no haya procedido a buscar su solicitud de pedido en un plazo máximo de 30 min. después de lo indicado, el pedido será devuelto a la operación, y el cliente deberá nuevamente solicitarlo. De esta manera se busca evitar productos descompuestos o solicitudes de pedido no retiradas por parte del cliente, considerando que no estarían canceladas. Esta política es transparentada al cliente al momento de realizar la solicitud en la página web.

En la eventualidad de que exista un encolamiento en la zona de pedido, el Junior se dirigirá a este punto con una tablet a atender por orden de llegada a los vehículos que no hayan solicitado su pedido,

de esta manera se agilizará el proceso y evitará que los clientes tengan que esperar más del tiempo normal.

Logística Interna

En cuanto a la logística interna para el proceso de venta, el flujo es el siguiente:

1. Se dispone un imán que produce una alerta de sonido en los speakers/auricular al detectar el ingreso de un automóvil y las cámaras comienzan a medir el tiempo de compra en la zona de toma de pedidos.
2. Una vez que el tomador de pedido escucha la alerta, saluda al cliente según el protocolo interno y comienza a ingresar el pedido en el sistema mientras el resto del equipo escucha por medio del speakers/auricular (al cliente y al tomador de pedido). El corredor comienza a realizar inmediatamente el picking de los productos (de acuerdo a lo escuchado).
3. Cuando el cliente finaliza la solicitud, el tomador de pedido visualiza el total de la compra, informando del valor total de la compra al cliente y consulta por el medio de pago, una vez recibida la respuesta del cliente el tomador de pedido dirige al cliente a la zona de caja, y deriva la compra al cajero por sistema.
4. Luego, el cliente se dirige a la caja para realizar el pago del pedido realizado, donde el cajero ya se encuentra preparado con el vuelto o la máquina de transbank con el monto ingresado en ésta, y de manera paralela, el corredor de pedido está preparando los productos o pack y los envuelve en la bolsa de Auto-Market, e indicará cuando está listo el mismo a través del speaker/auricular y sistema, para que sean revisados por el presentador.
5. Una vez que llega el cliente, el cajero saluda según el protocolo interno e informa el monto, recibe el pago y entrega los comprobantes de pago correspondientes. Observa el estatus del pedido, y se indica al cliente si dirigirse a la zona de entrega, o de lo contrario, se le dirige a la zona de espera, indicándole el número de estacionamiento.
6. Cuando el pedido está listo, el presentador se encarga de verificar que se ingresaron correctamente los productos y una vez que el cliente se encuentra en el punto de encuentro junto con saludar, solicita el voucher de pago para validarlo con el voucher interno y lograr una entrega de productos efectiva. De lo contrario, el presentador se encarga de verificar que se ingresaron correctamente los productos y el junior entrega al cliente el pedido en el estacionamiento correspondiente.

Cuando el cliente realiza la solicitud de pedido a través de la página web, la logística interna para armar el pedido opera de la misma manera, y en caso de existir dos solicitudes en cola al mismo tiempo (presencial y web), se privilegia la solicitud en el local, siendo el junior, en casos de encolamiento mayor, apoyar en la operación con otro rol (por ejemplo, corredor de pedido).

Por otro lado, dentro de la operación existen riesgos de errores humanos y para ello se definen acciones para prevenirlos, tales como:

- Capacitar el uso eficiente de las herramientas y técnicas puede ayudar a tener menores riesgos, tales como no entregar un pedido a tiempo por fallas tecnológicas o errores de digitación y esto impacte en la gestión de inventarios, contabilidad, etc.
- La dotación de personal poseerá un manual de posibles errores y como solucionarlos.

Para definir el horario de atención de Auto-Market, se consideraron los horarios de mayor flujo en Av. Pajaritos dirección Norte-Sur (es decir desde el Centro de Santiago hacia Maipú) ²¹, considerando entonces desde las 11:00 am hasta las 22:00 pm, en horario continuado todos los días de la semana a excepción de los feriados legales (1 de enero, 1 de mayo, 18 de septiembre y 25 de diciembre) y el horario de trabajo del Supervisor y el Junior es desde 10:00 am hasta las 23:00 pm, ya que en este horario el Junior deberá ordenar y limpiar Auto-Market, y el supervisor deberá recibir mercadería adicional, realizar los cierres de cajas, etc.

Es importante destacar, que dentro de la instalación se encuentra en el primer piso la bodega y la zona de venta, con el mobiliario necesario para realizar la venta tales como mesones, gabinete, escritorios, cajoneras, sillas, vitrinas y las estanterías con las cantidades de productos necesarios diariamente manteniendo un stock suficiente para la venta y los equipos y maquinaria de venta tales como Kit de System ION IQ (HME) y Timer 40, ZOOM, computadores, Tótems, cámara de refrigeración y sistema de seguridad para que cada uno de los trabajadores pueda llevar a cabo sus funciones y que sea de forma segura; además un sector se utiliza para el almacenamiento de productos para el resto de la semana y en este sector se arman los packs para luego reponerlos en las estanterías. En el segundo piso de la instalación se encuentran dos oficinas administrativas, una de ellas para el Supervisor de turno y la otra para las Socias que poseen escritorios, cajoneras, sillas, computadores y una impresora multifuncional.

²¹ Análisis mediciones continuas transito Santiago. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de http://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/39613/1/1185Análisis_mediciones_continuas_transito_Stgo_Inf_Final.pdf.

La siguiente tabla detalla los indicadores claves:

VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tpo. de compra prom. (min)/Cliente	7	7	7	7	7
Tiempo de compra (hr)/Cliente	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
N° de Cliente meta	6322	7271	7998	8797	9677
N° de Cliente esperado	1897	2182	2400	2640	2904
Promedio compra anual	\$434,869	\$448,785	\$463,146	\$477,967	\$493,262
Cant. de compras promedio esperadas	156	156	156	156	156
Valor por compra	\$2,788	\$2,877	\$2,969	\$3,064	\$3,162
Horas de trabajo de la empresa	9132	9132	9132	9132	9132

Tabla 11: Capacidad instalada de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Tecnología

Las principales Tecnologías a utilizar en Automarket, corresponderán a la utilizada en la seguridad física de las instalaciones y la utilizada por el área de ventas y operaciones que requieren de un sistema para realizar el picking de productos e ingresar la orden de pedidos que contribuya a la rapidez del servicio, por tanto se requiere de elementos de picking, una pantalla de monitoreo que mida el tiempo de compra y un software especializado para ingresar las ordenes de pedido, que evite la realización de actividades sin valor agregado, falta de control y optimización de actividades, pérdida de clientes y altos tiempos en generación de análisis y reportes en relación a funcionamiento de venta en modalidad auto y que se enfoque en optimizar la gestión interna, eliminar actividades sin valor agregado, mejor flujo de información y control de las operaciones, interconexión entre todos los equipos y captar, generar análisis y reportes sobre las operaciones de Auto-Market. El detalle de la tecnología implementar se encuentra en el Anexo 8: Equipos tecnológicos de Auto-Market, ver página 82.

Procesos

Dentro de los procesos claves de la empresa se encuentran: venta de productos²², abastecimiento en bodega²³, reposición de productos²⁴ y seguridad física, pues estos son los que permiten generar los ingresos y mantener el resguardo de las personas y de la instalación.

En base a estos procesos se generarán indicadores de gestión para realizar una mejora continua de ellos.

²² Ver Logística Interna, página 52.

²³ Ver Gestión de Inventario y almacenamiento, página 49

²⁴ Ver Estrategia de aprovisionamiento, página 49

El proceso de seguridad física, se encarga de velar por resguardar los bienes físicos y de las personas de la instalación; es por ello que se considera realizar un control del ingreso y salida de la instalación, donde el personal para ingresar y salir de la instalación lo realice con el uso de credenciales. Dentro de este mismo proceso, se considera la vigilancia de la instalación a través de cámaras de seguridad, y en el caso de suceder un incidente, el personal no debe oponerse a los delincuentes y cuando sea posible el Supervisor de turno es el responsable de llamar a Carabineros y luego a los dueños, quienes indican las acciones a realizar de acuerdo a los daños generados.

Ubicación geográfica

Para identificar la ubicación geográfica apropiada para Auto-Market se consideró en primer lugar identificar una comuna con potencial de crecimiento considerando el modelo de negocio (tienda de conveniencia) y para ello se investigó que la empresa de geointeligencia de la información Georesearch²⁵, presentó que la comuna de Las Condes, Maipú, Providencia, Ñuñoa y La Florida, son las cinco comunas con mayor cantidad de zonas potenciales para tiendas de conveniencia. De estas comunas se determinó que Providencia lleva la delantera en el formato de tiendas de conveniencia, con 63 puntos de venta y luego aparece Las Condes (58), Santiago (34) y Ñuñoa (21)²⁶, según un estudio realizado por Mapcity.

Dado lo anterior, se descarta como ubicación la comuna de Providencia, Las Condes y Ñuñoa, dado que se considera que son comunas en donde el mercado se encuentra altamente poblado por este tipo de tiendas y hoy en una primera etapa se requiere de una comuna con un alto potencial de crecimiento. La localización para Auto-Market se define de manera estratégica en un punto de alta afluencia vehicular y en sectores principalmente habitacionales densamente poblados (comunidades “Dormitorio”), de manera que las personas que viajen a su hogar deban tener los alimentos necesarios para el consumo diario.

Por lo tanto, la decisión de ubicación considerando los criterios anteriores son la comuna de Maipú y La Florida y entre ambas se escoge por Maipú dado que una de las socias vive en esa comuna y conoce del lugar.

Dentro de la comuna de Maipú, la localización de Auto-Market debe cumplir con ser una Avenida principal de la comuna que conecte con la comuna de Santiago y las demás comunas de fuente laboral,

²⁵ La evolución en Chile de las tiendas de conveniencia. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/la-evolucion-en-chile-de-las-tiendas-de-conveniencia/>.

²⁶ Tiendas de conveniencia se toman las calles... y llegan a más segmentos. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/06/11-23826-9-tiendas-de-conveniencia-se-toman-las-calles-y-llegan-a-mas-segmentos.shtml>.

ya que esto permitirá acceder a los potenciales clientes pertenecientes a las clases sociales que se considera apuntar (ABC1, C2 y C3) y que posea un alto tráfico vehicular diariamente.

Considerando lo anteriormente señalado se decide ubicar a Auto-Market en el paradero 9 de Av. Pajaritos de la comuna de Maipú de Santiago (ver Figura 2: Ubicación geográfica de Auto-Market con sus competidores y sustitutos cercanos

, ver página 21). Cabe destacar que el punto de venta y bodega están ubicados en el mismo lugar, ya que de esta manera se considera poseer bajos tiempos de reposición de productos desde la bodega a las estanterías donde se encuentran los productos de venta.

VIII. Gestión de Personas

Estructura organizacional

La estructura organizacional de Auto-Market se caracteriza por la relación entre jefaturas y colaboradores es cercana y la toma de decisiones se hace ágil y por poseer pocos niveles jerárquicos y con tareas definidas en términos generales.

Esta estructura posee las áreas fundamentales con sus respectivos responsables (Accountability) para que el negocio opere según los procesos descritos anteriormente, donde en su parte superior se encuentra el Directorio compuesto por las dos Socias y se desagrega con todas las áreas.



Figura 6: Estructura organizacional de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Dotación y sus características

Las Socias son quienes toman las decisiones estrategias y mantienen las relaciones comerciales con los proveedores y empresas externas tales como empresas de generación y mantención de la página web y todas las tecnologías utilizadas, mientras que en la operación diaria está a cargo del Supervisor de turno. El Supervisor de turno es quien lidera al equipo de trabajo realizando el alineamiento de la empresa haciendo la bajada de las estrategias planteadas por las Socias, controla tanto la atención como la calidad de los servicios prestados y son quienes participan activamente en el diseño de las propuestas y vinculación con los clientes.

El Cajero, Operador y Junior poseen responsabilidades y tareas distintas, sin embargo, el Operador puede desarrollar un rol determinado pudiendo ser Tomador de pedido, Corredor y Presentador.

Todos los cargos del personal contratado, cuentan con perfiles de cargo que definen las labores y resultados esperados (ver Anexo 9: Perfil de la dotación, página 85)

Existen tres turnos, cada uno cuenta con un Cajero de pedido, tres Operadores de pedidos, un Junior y un Supervisores de turno y un horario de trabajo distinto, y se distribuye de la siguiente manera semanalmente:

Horarios		Operadores y Cajeros							Supervisores de turno y Junior						
Desde	Hasta	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
09:00	10:00													T1	T2
10:00	11:00						T1	T2	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2
11:00	12:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2
12:00	13:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2
13:00	14:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2
14:00	15:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T2
15:00	16:00	T1	T1	T1	T1	T3	T3	T3	T1	T1	T1	T1	T3	T3	T3
16:00	17:00	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3
17:00	18:00	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3
18:00	19:00	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3
19:00	20:00	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3
20:00	21:00	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3
21:00	22:00	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3	T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3
22:00	23:00								T2	T2	T2	T2	T3	T3	T3

Figura 7: Horarios de trabajo en Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

La dotación de Auto-Market se caracteriza por la juventud y agilidad en atención que siguen fielmente los protocolos y procedimientos de atención.

Incentivos y compensaciones

Los incentivos que brinda la empresa son salariales y desarrollo de carrera a sus Colaboradores. Todos los colaboradores poseen incentivos monetarios tales como remuneración y bonos, en cuanto a éstos últimos todos los Colaboradores reciben aguinaldo de fiestas patrias y navidad correspondiente a \$50.000 brutos por cada evento. Adicionalmente, los Colaboradores del área de Operaciones reciben un bono por cumplimiento de metas mensualmente de \$150.000 brutos los cuales se fijan en relación al porcentaje de cumplimiento de alcanzar los 7 minutos de atención a cada cliente y un porcentaje en relación a los reclamos recibidos por los clientes, siendo una meta alcanzable para ellos y que los motive a realizarla y con el tiempo se espera ir aumentando el porcentaje de cumplimiento de los tiempos de atención de los pedidos a los clientes. El incentivo de desarrollo de carrera a sus Colaboradores corresponde a generar oportunidades a sus Colabores destacados por su gestión y habilidades para desempeñar nuevos cargos, ya sea en el local de Maipú o en futuros locales.

Por otro lado, los incentivos monetarios como las remuneraciones y bonos serán fijados a valor mercado y de forma clara. Las decisiones en base a los incentivos monetarios serán tomadas bajo un

sistema centralizado, registrando y controlándose estrechamente en un solo lugar, manteniendo un mayor control de los incentivos a nivel compañía para que así no se produzcan inequidades injustas. Las compensaciones bases a pagar en monto bruto para cada trabajador, sin considerar los montos de bonos, son:

Cargo	Sueldo bruto mensual
Cajera	\$ 450.000
Operador	\$ 350.000
Supervisor de turno	\$ 600.000
Junior	\$ 280.000

Tabla 12: Compensaciones de cada trabajador de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Equipo Gestor

Uno de los factores claves del éxito de Auto-Market es el capital humano, dado que contamos con los conocimientos de dos Ingeniero Civil Industrial, ambas estudiantes del MBA de la Universidad de Chile con experiencia en temas operacionales, procesos y marketing donde el conjunto de ambos agrega valor a este negocio. Una de ellas, con experiencia en levantamiento de procesos, generar indicadores de gestión, generar e implantar mejoras a los procesos, velando por la eficiencia de éstos; la otra socia posee experiencia en mejora continua de servicio al cliente y la gestión de productos (Mix de producto, precio, plaza y promoción) y entrega final al cliente.

Además, los socios son las encargadas de la implementación y puesta en marcha del proyecto, para asegurar el correcto funcionamiento bajo los estándares de calidad necesarios.

Por otro lado, una de las socias vive dentro de la comuna de Maipú por más de 15 años, al igual que su familia, cercano a la ubicación donde se instalará Auto-Market y ambas socias poseen amigos y familiares emprendedores tanto en la industria como fuera de ella, quienes comparten sus experiencias de éxito y fracaso, lo que nos retroalimenta para tomar decisiones.

IX. Plan de implementación (ver Tomo I)

X. Plan Financiero

Tabla de supuestos

Descripción del supuesto
El crecimiento de las tiendas de conveniencia es un 21% ²⁷ anual, y Auto-Market considera crecer en una razón de 0,95 en relación a este porcentaje durante el primer año, es decir, la demanda crecerá en un 15% durante el primer año y los siguientes años en un 10% en relación al año anterior.
El precio de costo y venta de los packs son afectados por el mismo IPC de febrero del 2014 (3,02) ²⁸ en todos los años de evaluación.
El valor del dólar se considera el promedio que ha tenido durante el mes de Agosto durante el año 2015 ²⁹ siendo 685,56.
Auto-Market considera obtener un 50% del consumo anual por familia relacionado a las tiendas de conveniencia.
De la demanda total estimada se considera que el 50% realiza sus compras utilizan como medio de pago TranskBank y el resto en efectivo.
Los precios de los productos de Auto-Market se estimaron considerando un 10% más sobre los precios del Sustituto.
El precio costo de los productos a vender se consideró en base a una investigación de los precios con proveedores mayoristas del sector.
En la operación, se considera un 1% de mermas en relación a la cantidad de productos comprados.
Se realiza una recuperación de las mermas, comprando la misma cantidad de productos.
El cálculo de depreciación está basado en la vida útil de los productos extraído del servicio de impuestos internos.

Tabla 13: Tabla de supuestos financieros de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Estimación de ingresos

Durante primer año se vende diariamente año \$2.260.129 (\$3.296 USD) obteniendo ingresos de \$ 824.947.174 y durante el quinto año se generan \$ 1.432.256.574, resultando \$5.609.343.300 (\$8.182.133 USD) durante los cinco primeros años de funcionamiento.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad anual de productos	676.222	777.655	855.421	940.963	1.035.059
Ingresos (\$CPL)	824.947.174	979.047.306	1.111.414.502	1.261.677.743	1.432.256.574
Ingresos (\$USD)	1.203.319	1.428.099	1.621.178	1.840.361	2.089.178

Tabla 14: Demanda anual de productos de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

²⁷ Tiendas de conveniencia se toman las calles... y llegan a más segmentos. Recuperado el 26 de agosto de 2015, de <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/06/11-23826-9-tiendas-de-conveniencia-se-toman-las-calles-y-llegan-a-mas-segmentos.shtml>

²⁸ Índice de Precios al Consumidor (IPC). Recuperado el 26 de agosto de 2015, de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/ipc/>

²⁹ DOLAR OBSERVADO 2015. Recuperado el 26 de agosto de 2015, de <http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2015.htm>

Estado de Resultado

El estado de resultado es igualmente proyectado en cinco años al igual que la estimación de los ingresos. Durante el primer año de operación se generan pérdidas y los años siguientes se comienza a generar utilidades. El detalle del Estado de Resultado se encuentra en la siguiente tabla:

ESTADO DE RESULTADO EN MONEDA CPL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	824.947.174	979.047.306	1.111.414.502	1.261.677.743	1.432.256.574
Costo Venta total	610.269.584	724.267.942	822.188.968	933.348.917	1.059.537.690
MARGEN DE CONTRIBUCION	214.677.590	254.779.364	289.225.534	328.328.826	372.718.884
Gastos Directos Ventas	108.849.579	117.289.716	124.215.936	131.857.293	140.294.182
G.A.V	122.376.899	125.061.195	126.772.954	130.247.052	132.124.758
EBITDA	-16.548.888	12.428.453	38.236.644	66.224.482	100.299.944
Depreciación	-6.482.569	-6.482.569	-6.482.569	-6.482.569	-6.482.569
Resultado no operacional	-23.031.456	5.945.885	31.754.075	59.741.913	93.817.375
Gastos Financieros					
Resultado antes de impto	-23.031.456	5.945.885	31.754.075	59.741.913	93.817.375
Impuesto a la renta	0	0	7.938.519	14.935.478	23.454.344
Utilidad Ejercicio	-23.031.456	5.945.885	23.815.557	44.806.435	70.363.031
ESTADO DE RESULTADO EN MONEDA USD					
Ventas	1.203.319	1.428.099	1.621.178	1.840.361	2.089.178
Costo Venta total	890.177	1.056.462	1.199.295	1.361.440	1.545.507
MARGEN DE CONTRIBUCION	313.142	371.637	421.882	478.921	543.671
Gastos Directos Ventas	158.775	171.086	181.189	192.335	204.642
G.A.V	178.506	182.422	184.919	189.986	192.725
EBITDA	-24.139	18.129	55.774	96.599	146.304
Depreciación	-9.456	-9.456	-9.456	-9.456	-9.456
Resultado no operacional	-33.595	8.673	46.318	87.143	136.848
Gastos Financieros					
Resultado antes de impto	-33.595	8.673	46.318	87.143	136.848
Impuesto a la renta	0	0	11.580	21.786	34.212
Utilidad Ejercicio	-33.595	8.673	34.739	65.357	102.636

Tabla 15: Estado de resultado de Auto-Market, moneda CPL y USD

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja

El flujo de caja se muestra en la siguiente tabla, primero en pesos chilenos y luego en dólares.

FLUJO DE CAJA EN MONEDA CPL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		-16.548.888	12.428.453	38.236.644	66.224.482	100.299.944
Depreciación		-6.482.569	-6.482.569	-6.482.569	-6.482.569	-6.482.569
Resultado no operacional		-23.031.456	5.945.885	31.754.075	59.741.913	93.817.375
Gastos Financieros						
Resultado antes de impto		-23.031.456	5.945.885	31.754.075	59.741.913	93.817.375
Impuesto a la renta		0	0	7.938.519	14.935.478	23.454.344
Utilidad Ejercicio		-23.031.456	5.945.885	23.815.557	44.806.435	70.363.031
Depreciación		6.482.569	6.482.569	6.482.569	6.482.569	6.482.569
Variación de capital de trabajo		0	-16.469.532	-30.298.126	-51.289.003	98.056.660
Inventario inicial	-11.735.954					
Instalaciones	-21.500.000					
Equipamiento	-26.745.138					
Caja	-500.000					
Venta de activos						28.068.248
Flujo De Caja	-60.481.091	-16.548.888	-4.041.078	-1	1	202.970.508
FLUJO DE CAJA EN MONEDA USD						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		-24.139	18.129	55.774	96.599	146.304
Depreciación		-9.456	-9.456	-9.456	-9.456	-9.456
Resultado no operacional		-33.595	8.673	46.318	87.143	136.848
Gastos Financieros						
Resultado antes de impto		-33.595	8.673	46.318	87.143	136.848
Impuesto a la renta		0	0	11.580	21.786	34.212
Utilidad Ejercicio		-33.595	8.673	34.739	65.357	102.636
Depreciación		9.456	9.456	9.456	9.456	9.456
Variación de capital de trabajo		0	-24.023	-44.195	-74.813	143.031
Inventario inicial	-17.119					
Instalaciones	-31.361					
Equipamiento	-39.012					
Caja	-729					
Venta de activos						40.942
Flujo De Caja	-24.139	-5.895	0	0	296.065	-24.139

Tabla 16: Flujo de caja de Auto-Market, moneda CPL y USD

Fuente: Elaboración propia

Balance

En el Balance es posible visualizar que se posee cuentas por pagar las que corresponden a un mes de compra de productos al Proveedor. Sin embargo, no existen deudas a corto ni a largo plazo dado que la financiación será por capital propio de los socios.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES			16.525.003	47.398.230	64.175.337	92.116.704
Efectivo y equivalente al efectivo	500.000	-30.185.436	-13.660.433	33.737.797	97.913.133	190.029.838
Activos por Impuestos Corrientes		0	0	0	0	0
Saldo PPM		8.249.472	9.790.473	11.114.145	12.616.777	14.322.566
Cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Existencias	11.735.954	11.735.954	13.928.230	15.811.326	17.949.018	20.375.725
Total Activos Corrientes	12.235.954	-10.200.011	10.058.270	60.663.268	128.478.929	224.728.128
INVERSION ES A LARGO PLAZO						
Instalaciones	21.500.000	21.500.000	21.500.000	21.500.000	21.500.000	21.500.000
Equipamiento	26.745.138	26.745.138	26.745.138	26.745.138	26.745.138	26.745.138
Depreciación Acumulada	0	-6.482.569	-12.965.137	-19.447.706	-25.930.275	-32.412.844
Total Equipos e instal	48.245.138	41.762.569	35.280.000	28.797.432	22.314.863	15.832.294
Total Activos	60.481.091	31.562.558	45.338.270	89.460.700	150.793.791	240.560.422
PASIVOS			9.777.552	8.215.920	9.377.180	10.644.973
Cuentas por Pagar		51.364.357	61.141.908	69.357.829	78.735.008	89.379.981
Deudas a Corto Plazo						
Deuda a Largo Plazo						
Pasivos por Impuestos Corrientes		3.229.658	-2.759.145	9.331.807	16.481.286	25.239.912
TOTAL PASIVOS		54.594.014	58.382.763	78.689.636	95.216.294	114.619.893
PATRIMONIO ACCIONISTAS						
Capital Inicial	60.481.091	60.481.091	60.481.091	60.481.091	60.481.091	60.481.091
Gasto Org y pta en marcha						
Utilidades (Perdidas) Retenidas Acumuladas		-23.031.456	-13.044.493	10.771.063	55.577.498	125.940.529
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	60.481.091	92.043.649	105.819.361	149.941.790	211.274.883	301.041.514

Tabla 17: Balance de Auto-Market, moneda CPL
Fuente: Elaboración propia

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalente al efectivo	729	-44.030	-19.926	49.212	142.822	277.189
Activos por Impuestos Corrientes	0	0	0	0	0	0
Saldo PPM	0	12.033	14.281	16.212	18.404	20.892
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Existencias	17.119	17.119	20.317	23.063	26.182	29.721
Total Activos Corrientes	17.848	-14.878	14.672	88.487	187.407	327.802
INVERSION ES A LARGO PLAZO						
Instalaciones	31.361	31.361	31.361	31.361	31.361	31.361
Equipamiento	39.012	39.012	39.012	39.012	39.012	39.012
Depreciación Acumulada	0	-9.456	-18.912	-28.368	-37.823	-47.279
Total Equipos e instal	70.373	60.917	51.462	42.006	32.550	23.094
Total Activos	88.221	46.039	66.133	130.493	219.957	350.896
PASIVOS						
Cuentas por Pagar		74.923	89.185	101.170	114.848	130.375
Deudas a Corto Plazo		0	0	0	0	0
Deuda a Largo Plazo		0	0	0	0	0
Pasivos por Impuestos Corrientes		4.711	-4.025	13.612	24.041	36.816
TOTAL PASIVOS		79.634	85.161	114.782	138.888	167.192
PATRIMONIO ACCIONISTAS						
Capital Inicial	88.221	88.221	88.221	88.221	88.221	88.221
Gasto Org y pta en marcha						
Utilidades (Perdidas) Retenidas Acumuladas	0	-33.595	-19.028	15.711	81.069	183.705
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	88.221	134.261	154.355	218.714	308.179	439.118

Tabla 18: Balance de Auto-Market, moneda USD
Fuente: Elaboración propia

Requerimientos de capital

Inversión del activo fijo

La inversión del activo fijo que genera la empresa se divide por categorías como instalación que considera el acondicionamiento de la instalación, equipos y maquinarias, mobiliario, inventario inicial (una semana de la demanda esperada) y caja inicial correspondiendo a un total de \$60.481.091 (\$88.221USD). El financiamiento del capital se efectuará por ambos socios en partes iguales sin préstamos bancarios.

Activo fijo	Valor (\$ CPL)	Valor (\$ USD)
Acondicionamiento de la instalación	21.500.000	31.361
Máquinas y equipos	22.036.188	32.143
Mobiliario	4.708.950	6.869
Inventario Inicial	11.735.954	17.119
Caja inicial	500.000	729
TOTAL	60.481.091	88.221

Tabla 19: Activo fijo de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

El detalle de los ítems de cada categoría se encuentra en el Anexo 10: Aporte de capital de socios, página 88.

Capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula considerando la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes, que durante el primer año es negativo pues existe una deuda con el proveedor correspondiente a un mes de compra de productos y esto no quiere decir que la empresa haya quebrado. En los siguientes años es positivo, ya que la variación anual de efectivo y su equivalente es mayor la variación de la cuenta por pagar. Para el año 5 se considera la liquidación de la empresa en el cálculo de la variación del capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	-64.794.025	-48.324.494	-18.026.368	33.262.635	-64.794.025
Var. Capital de Trabajo		16.469.532	30.298.126	51.289.003	-98.056.660

Tabla 20: Capital de trabajo de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Déficit operacional

Durante el primer año, dado que el EBITDA es negativo existe un déficit operacional no pudiendo costear lo básico en el negocio, no obstante, los siguientes años es positivo producto del aumento de la demanda:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	824.947.174	979.047.306	1.111.414.502	1.261.677.743	1.432.256.574	
Costo Venta total	610.269.584	724.267.942	822.188.968	933.348.917	1.059.537.690	
MARGEN DE CONTRIBUCION	214.677.590	254.779.364	289.225.534	328.328.826	372.718.884	
Gastos Directos Ventas	108.849.579	117.289.716	124.215.936	131.857.293	140.294.182	
G.A.V	122.376.899	125.061.195	126.772.954	130.247.052	132.124.758	
EBITDA	-16.548.888	12.428.453	38.236.644	66.224.482	100.299.944	

Tabla 21: Déficit operacional de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Evaluación financiera del proyecto

La tasa de descuento es calculada con el modelo CAPM (modelo de valoración de activos financieros), utilizando como referencia la industria en Estados Unidos, así la tasa de descuento para Auto-Market:

Tasa de Descuento	
Tasa libre de riesgo US\$ (Tr 10y)	2,17%
Premio por riesgo USA	5,78%
Spread riesgo país	2,18%
Inflación Chile Dic 2014	-0,4%
Inflación USA Dic 2014	0,8%
Spread riesgo país en CLP	2,15%
Beta SD	0,73
Beta CD	0,73
Low size cap premium	5,5%
Tasa de costo de capital patrimonial	14,04%
Tasa de costo deuda	5,04%
Prima costo deuda por riesgo país	2,23%
Tasa costo deuda ajustada a Chile	7,27%
Proporción deuda (corto y largo plazo)	0,00%
Proporción capital largo plazo	100,00%
Cálculo tasa de descuento (costo de capital sin deuda) CLP	14,04%

Tabla 22: Tasa de descuento de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos en una evaluación a 5 años, indican que el proyecto es recomendable de realizar debido a que el VAN es positivo, y la TIR que es superior a la tasa de descuento.

Nombre del indicador	Indicador
TASA	14,04%
VAN	27.112.463
TIR	21%

Tabla 23: Indicadores de rentabilidad de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

El negocio de Auto-Market es capaz de soportar hasta un 3,3% de disminución en la demanda, considerando que se encontraría en su punto de equilibrio (VAN es igual a cero).

Las ratios del negocio muestran los buenos resultados de operación, liquidez, apalancamiento y rendimiento de las inversiones, lo que produce que en el corto y mediano plazo se pueda comenzar a realizar las estrategias de crecimiento antes presentadas.

Ratios Financieros	
Periodo de evaluación	5 años
Tasa de descuento	14,04%
VAN a 5 años	27.112.463
TIR	21%
Liquidez Corriente	168,60%
Apalancamiento Financiero	-218,31%
ROE	208,23%
PAYBACK	3,86

Tabla 24: Ratios financieros de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

El análisis de sensibilidad se realiza con dos supuestos:

1. **Variación del precio de venta y demanda constante:** se consideran tres escenarios, el primero se proyectó que Auto-Market venderá sus productos un 10% más que el precio del Supermercado, que apunta al mismo segmento de clases sociales y está cerca de la ubicación de Auto-Market, llamándose el escenario normal; en el segundo escenario, los precios corresponden a un 25% más de dicho supermercado denominándose optimista³⁰; por último, en el escenario pesimista considerando 5% más del precio del supermercado.

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
Ingresos al 5 ^{to} año	1.367.154.002	1.432.256.574	1.627.564.289
EBITDA al 5 ^{to} año	35.821.044	100.299.944	293.736.643
VAN a 5 años	-99.722.721	27.112.463	407.618.013
TIR	-	21%	133%
PAYBACK	12,0	3,9	2,8

Tabla 25: Ratios financieros de Auto-Market con variación de precio
Fuente: Elaboración propia

2. **Variación de la demanda y precio constante:** se consideran tres escenarios, el primero se proyectó una demanda diaria de 1.847 vehículos que compran en Auto-Market, llamándose el escenario normal; el escenario optimista, considera un aumento del 15% sobre la demanda del escenario normal; por último, en el escenario pesimista considera que la demanda disminuye en un 15 respecto del escenario normal.

³⁰ Investigación exploratoria de niveles y percepciones de precios. Sector tiendas de conveniencia. Recuperado el 20 de agosto de 2015, de <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2013/11/Investigaci%C3%B3n-exploratoria-de-niveles-y-percepciones-de-precios-Tiendas-de-conveniencia.pdf>

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
Ingresos al 5 ^o año	4.767.941.805	5.609.343.300	6.450.744.795
EBITDA al 5 ^o año	59.741.411	200.640.635	469.090.662
VAN a 5 años	-31.346.882	39.455.707	181.010.204
TIR	-0,36%	25,85%	73%
PAYBACK	1,6	3,9	3,8

Tabla 26: Ratios financieros de Auto-Market con variación de demanda
Fuente: Elaboración propia

De las dos tablas anteriores, se puede observar que para el negocio es más favorable un aumento del 15 % del precio en reemplazo de la demanda, mientras que para el negocio es más favorable una disminución del 15% de la demanda en reemplazo del precio.

Tipo de sociedad de la empresa

El equipo gestor ha decidido iniciar actividades como una empresa de responsabilidad limitada dado lo beneficios de este tipo de sociedad, tales como que la responsabilidad de cada socio se limita al monto de capital que ha aportado o a un monto mayor que se especifique en la escritura de la sociedad, es decir que cada socio es individualmente responsable de todas las obligaciones de la sociedad, esto conlleva a dividir las ganancias de Auto-Market en partes iguales. Y si la empresa se va a quiebra los únicos activos que pueden ser reclamados son los de los socios, el dinero y los bienes personales no se pueden vincular.

XI. RSE y Sustentabilidad (ver Tomo I)

XII. Riesgos críticos (ver Tomo I)

XII. Conclusiones

El análisis de la industria concluye que existe una oportunidad de negocio viable para Auto-Market, potenciando sus aspectos diferenciadores y posicionándose en el mercado actual, como un servicio nuevo y único desde la comodidad del vehículo.

La tendencia del mercado y en particular al respecto de las tiendas de conveniencia es de crecimiento, con una clara necesidad de los clientes en hacer compras en forma rápida y cómoda, para aprovechar de esta manera el tiempo libre.

Es así, que se busca entregar una propuesta de valor enfocada en disminuir los tiempos de compra, para ello el plan de operaciones se vuelve fundamental y crítico en el negocio, así como también el capital humano debe ser eficiente y comprometido con la entrega de un buen servicio al cliente y adicionalmente soportado por una tecnología adecuada para optimizar las distintas funciones.

Para atraer e incentivar a los clientes a que conozcan el servicio ofrecido, el plan de marketing se enfoca en la difusión de las ventajas y beneficios brindados en el sector de Maipú, además considera una estrategia de fidelización en base a un club de beneficios para retener clientes.

Cabe destacar, que financieramente es un negocio rentable con una inversión inicial de \$60.481.091 CPL (\$88.221 USD), ya que a contar del cuarto año de su puesta en marcha se recupera la inversión, teniendo un VAN igual a \$27.112.463 y una tasa interna de retorno (TIR) igual a 21%.

Un punto relevante a considerar este proyecto es que las proyecciones futuras se observa un aumento del ratio EBITDA lo que sustenta las estrategias de crecimiento que son en el corto plazo la diversificación de los servicios, considerando además que la empresa se encuentra sin deuda debido a que los socios realizaron la inversión en su totalidad.

XIII. Bibliografía

Mal servicio de las empresas: los ocho casos que más molestan. Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://www.lanacion.cl/mal-servicio-de-las-empresas-los-8-casos-que-mas-molestan/noticias/2012-09-14/134920.html>

Chilenos valoran marcas que mejoran su calidad de vida. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de <http://www.cronstudio.com/desarrollo/crf/noticias-del-dia/estudio-revela-que-chilenos-valoran-marcas-que-mejoran-su-calidad-de-vida/>

Estudio de GEO Research. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109811>

Instituto Nacional de Estadísticas. Fuente: www.ine.cl Recuperado el 22 de Julio de 2014, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/VI_ENCUESTA/pdf/EPF%20tomo%20III.pdf

Valor del dólar \$547 Recuperado el 24 de Julio de 2014, de <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/mercado/2014/02/13-38543-9-dolar-cierra-estable-y-termina-la-jornada-en-5471.shtml>

Crecimiento de las tiendas de conveniencia. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de <http://static.pulso.cl/20130603/1762633.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas - Chile, VIII Encuesta de Presupuestos Familiares, Septiembre 2013, página 23. Revisado el 24 de julio de 2014, de http://www.ine.cl/epf/files/documentacion/MANUAL_DE_TRABAJO_DE_CAMPO_1.pdf

Consumo de los chilenos. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de <http://www.camaracentroscomerciales.cl/2014/03/consumo-chilenos-van-menos-al-super-pero-gastan-mas/>

Supermercados abrirán un local cada 3,6 días en 2014. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/12/11-35749-9-supermercados-abriran-un-local-cada-36-dias-en-2014-y-se-preve-alza-de-7-en.shtml>

Información de Telemercados. Recuperado el 22 de Julio de 2014 de <http://america-retail.com/directorioretail/telemercados-5>

Definición de hipermercado. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Hipermercado>

Definición de supermercado. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado>

Características de supermercado Líder. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/

Caracterización de Alvi. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/01/21/459846/grupo-saieh-adquiere-100-de-supermercados-alvi-y-aterriza-en-peru.html>

Misión de Alvi. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <https://sites.google.com/site/supermercadosavi/>

Hábitos de consumo en tiendas de conveniencia estudio realizado por el Centro de Global Management de la Universidad Adolfo Ibáñez. Recuperado el 24 de Julio de 2014 de <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0109072004021X0020059>

El nuevo consumidor de chileno de automóviles. Recuperado el 14 de junio de 2014, de <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/03/659-567492-9-hipnotizados-por-el-auto.shtml>

Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G., Mercado automotor Diciembre 2013, Informe de ventas anuales mercado automotor 2013. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o5M2h8Ne6vIJ:www.anac.cl/web/index.php%3Foption%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D74%26Itemid%3D98+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=cl

Ismael Oliva, THOMAS I. Wheelen, J.David Hunger .Administración estratégica y política de negocios (2007), México, Editorial Pearson, décima edición.

Ventas online llegarían al 3% del total en supermercados. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=21315>

El significado de los colores. Recuperado el 23 de Julio de 2014, de <http://www.webusable.com/coloursMean.htm>

Harvard Bussiness (2010) Entendiendo el Marketing edición Harvard Bussiness Press, USA: Impact Media Comercial S.A

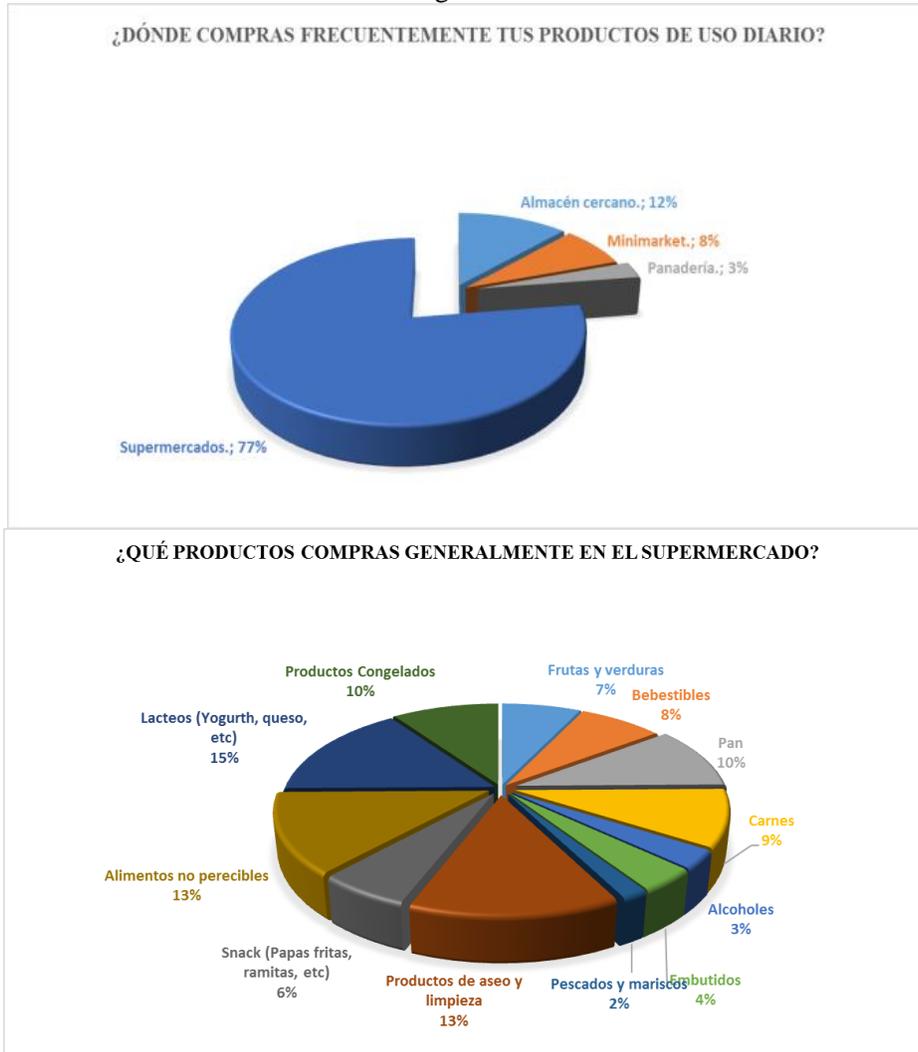
<http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/06/11-23826-9-tiendas-de-conveniencia-se-toman-las-calles-y-llegan-a-mas-segmentos.shtml>.
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20101129569914>.

HME, Empresa proveedora de tecnología. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de <http://www.hme.com/>

XIV. Anexos

Anexo 1: Gráficos de resultados de encuestas realizadas

Se realizaron dos encuestas de elaboración propia realizadas aleatoriamente a 103 personas en la primera de ellas y a 66 personas en la segunda oportunidad, donde se encuentran hombres y mujeres de distintas edades de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:



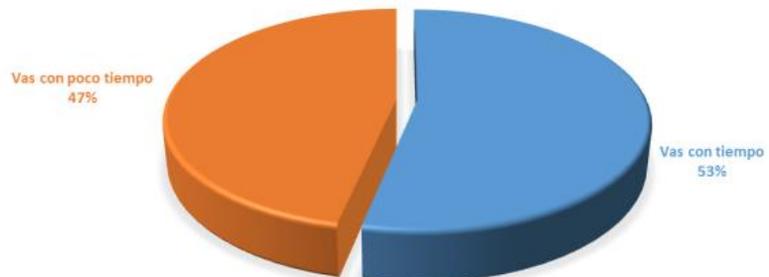
¿QUÉ TIPOS DE PRODUCTOS LLEVAS DE UN SUPERMERCADO CUANDO REALIZAS COMPRAS EN FORMA EXPRESS?



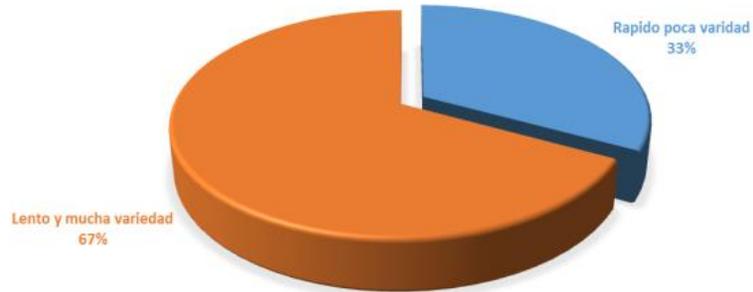
¿UTILIZAS TU PROPIO VEHÍCULO PARA IR DE COMPRAS?



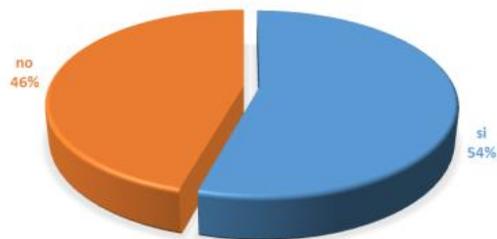
CUANDO VAS AL SUPERMERCADO:



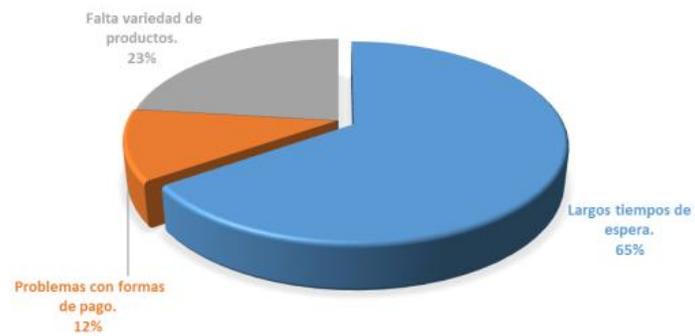
¿CUÁL DE ESTAS DOS OPCIONES PREFIERES O VALORAS DE UN SUPERMERCADO?



HAS TENIDO UNA MALA EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE COMPRA EN UN SUPERMERCADO?



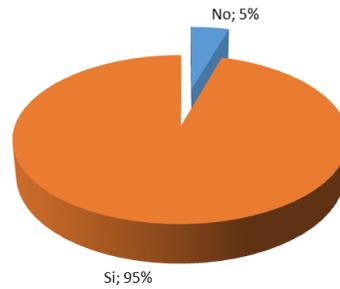
¿CUÁLES HAN SIDO TUS MALAS EXPERIENCIAS DE COMPRA EN UN SUPERMERCADO?



¿CUALES SON LOS ATRIBUTOS SON MÁS VALIOSOS PARA TI ENTREGADO POR EL SUPERMERCADO?



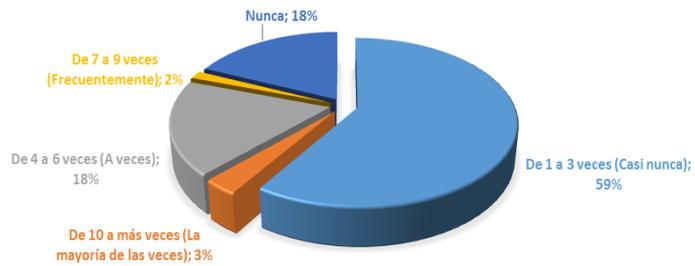
¿CUÁNDO SALES A COMPRAR TUS PRODUCTOS DE USO DIARIO, SABES QUE PRODUCTOS NECESITAS COMPRAR?



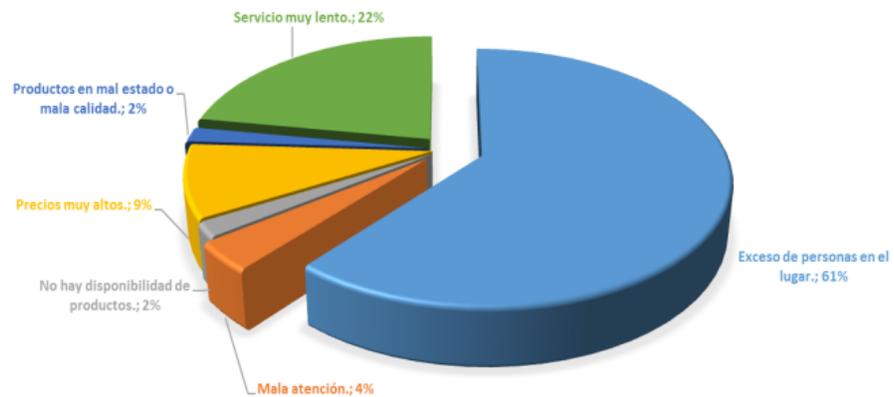
¿CUÁNTO TIEMPO TE DEMORAS EN TOTAL EN REALIZAR TUS COMPRAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO? (DESDE QUE ENTRAS, HASTA QUE SALES)



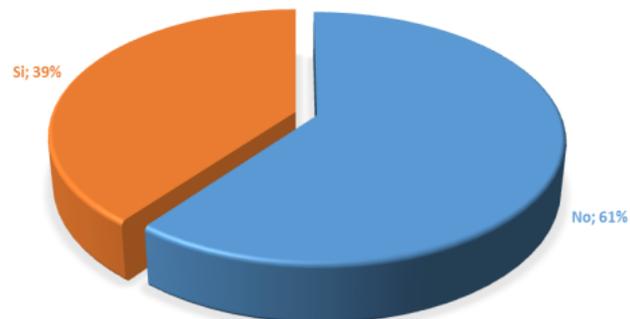
¿CUÁNTAS VECES DENTRO DE ESTE AÑO HAS TENIDO QUE ABANDONAR O RENUNCIAR A LA COMPRA?



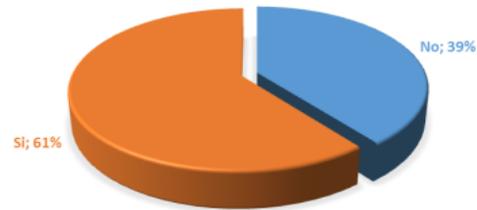
¿POR QUÉ MOTIVO ABANDONAS O RENUNCIAS A TU COMPRA?



¿SIENTES QUE OCUPAS TU MUCHO TIEMPO PARA IR A HACER TUS COMPRAS DIARIAS?



¿ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR UN POCO MÁS DE DINERO POR UTILIZAR UN SERVICIO QUE SE DEMORARÁ MENOS DE DONDE FRECUENTAS IR DE COMPRAS HOY EN DÍA?



¿CUÁNTO ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR ADICIONALMENTE POR UTILIZAR UN SERVICIO QUE DEMORARÍA MENOS DE DONDE FRECUENTAS IR DE COMPRAS HOY EN DÍA?



Anexo 2: Productos ofrecidos por Auto-Market

GRUPO DE ALIMENTO	Productos	Detalle	Tamaño (Kg)	Marca
Cereales, papas y leguminosas frescas	arroz blanco	Arroz Grado 1 Miraflores	1	Carozzi
	fideos	Spaghetti N° 5, Carozzi	0.4	Carozzi
	pan hallulla	pan hallulla	1	Panaderia
	pan marraqueta	pan marraqueta	1	Panaderia
	pan hotdog	Pan Hot Dog, Ideal	0.385	Ideal
	papas	Papas	2	Feria
	pure de papas	Puré de Papas, Maggi 8 Porciones,	0.25	Nestle
	choclos	Choclo, Congelado,	0.78	Minuto Verde
Verduras	arverjas naturales	Arvejas, Congelado	0.5	Minuto Verde
	tomate	Tomate	0.5	Feria
	techuga	Lechuga escarola	0.6	Feria
	zanahoria	Zanahoria	0.5	Feria
	salsa de Tomates	Salsa de Tomate Tuco, Maggi Con carne, Lata	0.245	Nestlé
Frutas	Plátano	Platano	0.5	Feria
	Manzana	Manzana Fuji	0.5	Feria
	Naranja	Naranja Thompson	0.5	Feria
	Duraznos en conserva	Duraznos en Mitades, Dos Caballos En Almíbar	0.425	Dos Caballos
Pescados, carnes, huevos y leguminosas secas	carne de cerdo chuleta	Chuleta Centro Cerdo, Super Cerdo	0.4	Agrosuper
	carne de cerdo pulpa	Pulpa de Cerdo, Super Cerdo	0.4	Agrosuper
	carne de vacuno lomo liso	envasado lomo liso	0.4	Carnicería
	carne de vacuno lomo vetado	envasado lomo vetado	0.4	Carnicería
	carne de vacuno molida corriente	Carne Molida, Nacional Envasado	0.4	Carnicería
	carne de vacuno posta rosada	envasado posta rosada	0.4	Carnicería
	carne de pavo pechuga	Pechuga Deshuesada de Pavo, Sopraval Easy Cook Marinada	0.6	Agrosuper
	carne de pollo pechuga	Pechuga Entera de Pollo, Super Pollo	0.6	Agrosuper
	carne de pollo truto	Trutro Combinado de Pollo, Super Pollo	0.6	Agrosuper
	marisco Atun en conserva agua	Atún Claro Lomitos en Agua	0.184	Van Camp's
	cecina jamon cerdo ahumado	Jamón de cerdo Ahumado, Al vacío	0.25	La Preferida
	cecina jamon de pavo	Jamón de Pavo, Acaramelado La Preferida	0.25	La Preferida
	cecina salame	Salame Italiano, La Preferida Laminado, Al vacío	0.15	La Preferida
	hamburguesa de vacuno	Hamburguesa de vacuno casera, La Crianza Congelado	0.3	Agrosuper
	wienesa de cerdo	Salchichas de cerdo san jorge	0.25	Agrosuper
	huevos	Huevos Extra Blancos, Cintazul	0.72	cintazul
	garbanzos	Garbanzos, Campo Lindo, sin piel	1	Campo Lindo
	lentejas	Lentejas, Campo Lindo 5mm	1	Campo Lindo
	porotos granados	Porotos Tórtola, Campo Lindo	1	Campo Lindo
	Aceites y grasas	aceite de maravilla	Aceite Vegetal, Miraflores 0% Colesterol	0.5

	aceite de oliva	Aceite de Oliva, Miraflores botella	0.5	Carozzi
	Aceituna	Aceitunas Huasco	0.3	Don Juan
	Almendra	Almendras Naturales , Sabu	0.1	Sabu
	maní	Maní Salado, Sabu	0.1	Sabu
	palta	Palta Hass, Malla	0.5	Feria
	crema espesa	Crema Espesa soprole	0.2	Soprole
	mantequilla	Mantequilla, Soprole Con sal,	0.125	Soprole
	margarina	Margarina, Soprole Cremosa con leche	0.125	Soprole
	mayonesa	Mayonesa, Hellmann's Doy pack	0.25	Hellmann's
	pate de ternera	Pate de campo, La Crianza	0.125	Agrosuper
Azúcares y otros	Azucar	Azúcar Blanca, Iansa Granulada	1	Iansa
	Endulzante	Endulzante Líquido, Iansa Cero K Stevia	0.25	Iansa
	mermelada normal	Mermelada de Dur/Dam, Watt's Con Trozos de Fruta	0.25	Watt's
	mermelada diet	Mermelada Light sin Azucar Dur/Dam, Watt's	0.2	Watt's
	jalea	Jalea Soprole, con bajo aporte de calorías	0.11	Soprole
	chocolate en polvo dulce	Milo, Nestlé Chocolate	0.3	Nestlé
	chocolate solido dulce	Chocolate , Sahne Nuss Con Almendras	0.25	Nestlé
	snack dulce queque de vainilla	Queque, Cena Clásico. 2 unidades de 450 g	0.9	Cena
	Helado	Helado, Savory 3 Sabores, Frutilla, chocolate y vainilla	1	Savory
	galletas Dulces	Galletas Chocolate/ Choco Chips/ Coco, Costa	0.125	Costa
	galletas Saladas	Galletas, Costa Crackelet,	0.85	Costa
	papas Fritas	Papas Fritas, Lay's Stax. Sabor Original.	0.14	Lay's
Bebidas y refrescos	bebida de fantasía normal	Bebida, Coca - Cola/ Sprite/ Fanta Botella desechable	2	The Coca Cola Company
	bebida de fantasía normal	Bebida Light, Coca - Cola/ Sprite/ Fanta Botella desechable	2	The Coca Cola Company
	jugo liquido normal	Néctar Soprole	1	Soprole
	Té	Té Ceylán, Supremo Premium Blend 1875,	0.04	Supremo
	Café	Café Instantáneo, Nescafé Tradición, Frasco	0.17	Nescafe
Lácteos	queso mantecoso	Queso Quilque mantecoso Dos Álamos 15 láminas	0.25	Soprole
	queso gauda	Queso Gauda Dos Álamos 15 láminas	0.25	Soprole
	Leche	Leche Semi descremada Soprole Larga Vida	1	Soprole
	Leche	Leche Chocolate, Soprole Semidescremada, Caja 200 cc.	0.2	Soprole
	Yoghurt	Yoghurt batido Soprole	0.12	Soprole

Anexo 3: Estrato Socioeconómico Chile

Estrato Socio-Económico	% de la Población de Chile	GSE	Mínimo (M\$)	Máximo (M\$)
Alto	11%	AB	5610	-
		C1a	2864	5609
		C2b	1568	2863
Medio	35%	C2	914	1567
		C3	548	913
Bajo	54%	D1	328	547
		D2	194	327
		E	0	193

Anexo 4: Publicación de Diario el Pulso Mayoristas y discount, los formatos que ganan espacio en el mercado

En este artículo se presenta el comportamiento y evolución de los mayoristas y discount en el mercado y la forma en que van generando mayor participación dentro de la industria de consumo masivo (Link: <http://static.pulso.cl/20140224/1903502.pdf>)

Formatos más pequeños, rápidos, convenientes y que requieren de paños más chicos para instalarse, son algunos de los factores que explican esta variación.

Mayoristas y discount, los formatos que ganan espacio en el mercado

Un reportaje de
CANDELA MURIE

EL CONSUMO en Chile ha cambiado mucho desde hace ya bastante tiempo, al menos el sector se vive el crecimiento del país.

Pero el comportamiento de los consumidores chilenos durante los últimos años no ha sido el mismo: siempre, hoy en día, los formatos de tienda mayorista y hard discount como Jumbo, Aconcagua y otros más pequeños - los que están desplazando a los hipermercados y almacenes, al menos en cuanto al crecimiento del formato se refiere.

Así lo muestra un estudio de Kantar World Panel en el que se analizó la compra típica - entre

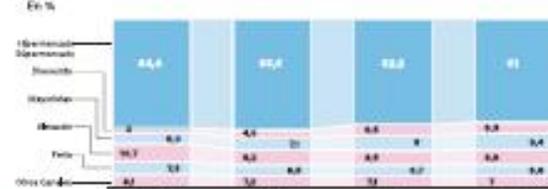
¿Y así ha pasado? Los consumidores chilenos están prefiriendo los formatos mayoristas y discount - como Jumbo y Aconcagua - por sobre otros formatos.

¿Por qué ha pasado? Los formatos más pequeños, más rápidos y convenientes en lugares más cercanos que un supermercado, y tienen mayor variedad que los almacenes.

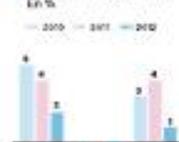
¿Y así consecuencia de esto? Ha hecho que disminuya el porcentaje de compras que realizan los consumidores chilenos tanto en los grandes formatos como en almacenes.

Evolución del consumo en nuestro país

¿Dónde compran los chilenos?



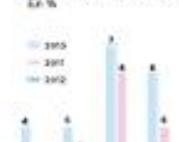
Tendencias de consumo



Facturación canales de compra



Evolución canasta por GDE



yendo la carne - y los canales de compra de los chilenos, quedando evidencia que en los últimos tres años, los mayoristas y discount en conjunto han pasado de ocupar un 9,7% de la venta de la industria en 2010, a un 16,7% en 2013.

Crecencia y expansión

"Estos dos formatos se empezaron a expandir, a poner más sucursales, quitándole espacio a los almacenes,

porque están ubicados en lugares más estratégicos", explica la economista ejecutiva de la consultora, Pamela Castro.

Por el contrario, los grandes supermercados han bajado de un 64,6% a un 44,4% en el mismo periodo en cuanto a preferencias de los chilenos respecto de los lugares donde comprar.

La ubicación es más lógica de otras localidades se explica en parte por la disminución en la oferta de grandes puntos en la capital y el consecuente efecto del valor de los terrenos, que ha hecho más difícil a los supermercados encontrar terrenos para instalar los grandes formatos. Los pequeños formatos se pueden levantar en sitios cercanos a otros formatos.

También han perdido espacio como opción de compra los almacenes, que han pasado de ser un 10,7% a un 6,6% en los últimos tres años.

"Hay una demanda de casa propia para comprar uno de estos formatos en vez de un almacén, porque así hay mayor variedad de productos", agrega el estudio Kantar y afirma que esta modificación en el comportamiento del consumo ha sido transversal a todos los segmentos.

"También hay opción para el segmento socioeconómico alto, tanto en el formato discount como en el mayorista, porque han sabido adaptarse mejor a vender por mayorista que también al detalle y con precios más convenientes", explica la ejecutiva.

En cuanto a proyecciones, agregan que el formato hard - que en 2013 ocupó el 6,6% de las preferencias - podría ganar más espacio a nivel de crecimiento de desmercaderización económica, dado el crecimiento bajo de las producciones que ahí se ofrecen.

La frecuencia de compra también ha variado. En los niveles de consumo "se ha visto en los últimos años una tendencia clara a comprar

El consumo de los chilenos ha ido al alza en los últimos años, modificando incluso las tendencias de compra.

Esto ha hecho que los chilenos estén optando más por comprar en mayoristas y discount.

Hipermercados, supermercados y almacenes han ido perdiendo espacio entre las preferencias.



más frecuentes, lo que refleja una contracción en la frecuencia de compra (veces en que se dirige al canal a realizar la acción de compra) y un aumento en el volumen por ocasión", agrega.

Seguimiento bajo en preferencias

La encuesta analizada muestra que las preferencias en gastos reales fueron las mismas los Grupos Socio Económicos (GSE) medios bajos. Según comentan, así como el nivel de gasto de los grupos City ID, los cuales representan más del 70% de la población nacional.

Aunque que el estudio no pudo medir cuánto se gastó los chilenos, sí en la encuesta se midió el crecimiento de los gastos reales en el grupo de la encuesta, como restaurantes, viajes, etc. El estudio fue diseñado para un poco la encuesta de gasto de los grupos socioeconómicos bajos muestra en esta encuesta", agrega Castro.

Anexo 5: Descripción de los principales actores de la Industria de venta de productos alimenticios

1. **Hipermercados:** Establecimiento de venta al por menor que tiene una superficie de venta de más de 2.500 m², realiza sus operaciones comerciales en régimen de autoservicio y pago de un solo acto en las cajas de salida y que dispone de un gran espacio de estacionamiento para los vehículos de los clientes. Lo que caracteriza a un hipermercado es que ofrecen una amplia gama de productos que se agrupan en tres grandes divisiones: productos alimenticios, que suponen alrededor del 60 % del volumen de ventas, artículos complementarios del hogar y artículos de uso y vestido; suelen situarse a las afueras de las ciudades y aledaños a autopistas y avenidas de alto tráfico; realiza ventas tipo autoservicio; suelen complementar su oferta con centros comerciales u otros grandes almacenes que suelen situarse en el entorno; y por último sus grandes dimensiones y el hecho de situarse a las afueras reducen los costos operativos y de instalación lo que facilitan un menor precio de los artículos, con márgenes comerciales reducidos y gran volumen de productos vendidos³¹.
2. **Supermercados tradicionales:** Establecimientos comerciales urbanos que venden bienes de consumo bajo un sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio y para generar utilidades intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas. Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito o cesta, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones: alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, etc. Éstas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza (galletas, cereales, frutas, carnes, etc.). El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas generalmente en las salidas del establecimiento. La distribución de secciones es muy similar en todos los supermercados. La intención es que el cliente realice el recorrido más amplio posible por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y, generalmente, alejados de la entrada: carne, pescado, frutas y legumbres, juguetería, pan, leche, agua, etc.³².
3. **Tiendas de conveniencia:** Se caracterizan por permitir una compra de paso, con poca variedad de productos, a diferencia de las grandes salas que se satisfacen las compras del mes, además de estar situadas en zonas de alto tráfico y poseer periodos de apertura de 365 días del año con

³¹ Definición de hipermercado. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Hipermercado>

³² Definición de Supermercado. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado>

horarios de cierre mayor a las 18:00 horas, lo cual es atractivo para los clientes independiente que el precio de los productos sea mayor al de la competencia. Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados, pero aun considerable por sí sola. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, principalmente “comida chatarra” (panecillos, frituras, dulces y golosinas), comida rápida, enlatados, congelados, conservas y minoritariamente, productos frescos. Debido a que los clientes suelen ir de paso o con prisa, es frecuente que se venda comida preparada y consumible inmediatamente, como sándwiches refrigerados, hot dogs y café. Debido a las necesidades del mercado, muchas tiendas de conveniencia también proveen periódicos, revistas, productos de uso doméstico y para la higiene personal, así como fármacos de venta libre.

4. **Mayoristas:** El mayor o distribuidor mayorista es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa o el empresario, no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio (minorista); intermediario que³³:
 - a. Compra a una persona que produce (productor) (independiente o asociado en cooperativa), a un fabricante, a otro mayorista o intermediario en grandes cantidades.
 - b. Vende a un fabricante, otro mayorista o a un minorista, en cantidades más pequeñas, pero nunca al consumidor o usuario final.
5. **Supermercados On Line:** se caracterizan por tener un canal de venta no presencial hacia el cliente entregando la misma variedad de productos que un supermercado tradicional, con amplios rangos de horario de atención y despacho, es decir, no poseen una sala venta para el público; dado que la naturaleza de su servicio es vender a través de internet y/o por vía telefónica. El despacho de los productos se produce al día siguiente de la compra o días posteriores según la necesidad del cliente, además de esto pueden despachar los productos fuera de las principales ciudades y llegan a lugares de difícil acceso tales como playas, centros de Ski entre otros.

Estos cinco grupos utilizan distintos posicionamientos estratégicos, donde los supermercados y tiendas de conveniencia compiten ya sea por costos o por diferenciación y los hipermercados y mayoristas compiten por costos; así como también la manera de comercializar ya sea a través de canales de venta

³³ Definición de Mayorista. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado>

de comercio electrónico y tradicional (venta directa en la instalación) ofreciendo cada uno de ellos distintas categoría de productos y marcas de productos distintas; no obstante existen competidores que poseen los mismos productos pero con distintos precios.

Los competidores más grandes en cuanto a participación de mercado en la industria de estos cinco grupos son:

- Hipermercados: Jumbo, Líder, Tottus y Montserrat.
- Supermercados: Líder Express, Santa Isabel, Unimarc, Ekono, Los Alpes.
- Tiendas de conveniencia: OK Market (controlado por SMU); Big John; tiendas ubicadas en estaciones de servicio, entre las más importantes se encuentran Pronto y Punto (Copec), Spacio1 (Petrobras), Select y Upa (Shell) y Va y Ven (Terpel); finalmente, está el concepto de "minimarket", el cual es atendido por los propios dueños y se ubica en pueblos y poblaciones.
- Mayoristas: ACuenta, ALVI Supermercado Mayorista y Mayorista 10.
- Supermercados On Line: Telemercados, Lider.cl y Jumbo.cl.

Según la publicación del diario El Pulso de diciembre de 2013, el principal actor del negocio es Walmart -filial de la gigante estadounidense que en 2009 adquirió D&S a la familia Ibáñez- con una participación de mercado en torno al 35%. Más atrás se ubican Cencosud (con sus marcas Jumbo y Santa Isabel) y SMU (matriz de Unimarc y Bigger, entre otras cadenas). Estas dos últimas empresas, según cifras de Feller Rate, han perdido importantes participaciones de mercado en los últimos tres años: más de cinco puntos porcentuales en el caso de Cencosud y 3,8% SMU, según estadísticas de la clasificadora de riesgo.

“La industria nacional se caracteriza por poseer fuertes actores, con agresivos planes de crecimiento, sólidos posicionamientos e importante nivel de cobertura geográfica. En los últimos años, la industria ha presentado un fuerte dinamismo y ha experimentado una consolidación progresiva en 3 actores: Walmart Chile, Cencosud y SMU, que en conjunto acumulan por sobre el 80% del mercado nacional”, destaca Feller Rate en un reciente informe de clasificación sobre Walmart Chile³⁴.

La participación de mercado de estos supermercados se representa en la siguiente figura:

³⁴ Supermercados abrirán un local cada 3,6 días en 2014. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://static.pulso.cl/20131225/1873262.pdf>

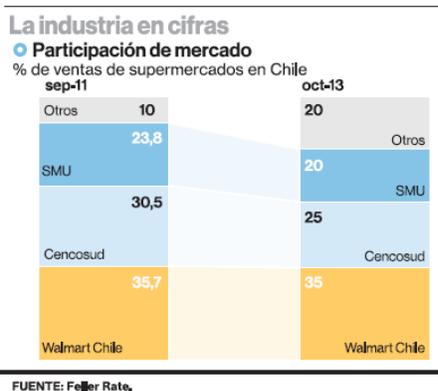


Figura 8: Participación de mercados grandes cadenas de supermercados
 Fuente: Diario El Pulso, 26 de diciembre de 2013

En relación al gráfico anterior, los tres principales participantes del mercado son:

- D&S/Wal-Mart: es una empresa cuyo negocio principal es la distribución de alimentos. El Híper Líder es el concepto de hipermercado de D&S/Wal-Mart que tiene a la fecha 64 locales a lo largo de todo el país. Las salas de ventas de este formato tienen en promedio 7 mil metros cuadrados. El Líder Express es un formato que tiene las características de un supermercado tradicional cuyo foco de negocio es la venta de alimentos con énfasis en productos perecibles. Hoy existen 50 locales en todo Chile, cuyas salas de ventas tienen, en término generales, hasta 5.000 metros cuadrados. En enero del 2007, D&S/Wal-Mart lanzó un nuevo formato de conveniencia, pero con características de discount con su marca Ekono. A la fecha se han abierto 43 locales en Santiago. Este tipo de supermercado está orientado básicamente a la alimentación, se encuentran ubicados en las zonas más densamente pobladas y su objetivo es satisfacer las compras de paso, con lo que se acerca al formato de conveniencia.
- Cencosud: Jumbo es el formato de hipermercado que tiene a la fecha 26 locales, los que presentan un tamaño promedio de 8.250 m². Santa Isabel es el formato de supermercado tradicional de Cencosud. Es una de las cadenas de supermercados con mayor presencia en Chile, con 134 salas, con tamaño promedio de 1.500 m².

SMU: Unimarc es una cadena chilena de supermercados de formato tradicional, controlada desde 2008 por Álvaro Saieh, Juan Rendic y Enrique Bravo a través de la sociedad, para luego asociarse con dos: Deca y Bryc. Luego compra al menos 18 cadenas regionales menores, como Korlaet y Cofrima, entre otras, convirtiéndose en la red de supermercados más grande de Chile, superando en número de locales a sus competidores. A pesar de lo anterior, se ubica en el tercer lugar por participación nacional, tras D&S/Wal-Mart y Cencosud.

Anexo 6: Competidores y Sustitutos de Auto-Market

Jumbo

Jumbo es una cadena de supermercados de origen chileno, siendo uno de los principales participantes del negocio de supermercados, cuya misión es “entregar una mejor calidad de vida a sus clientes a través de productos y servicios de primera calidad”. Esta cadena de supermercados cuenta con 44 sucursales a lo largo del país (16 locales en Santiago y 28 locales en regiones) que operan todos los días de la semana y cada local posee su horario de atención ofreciendo un variado surtido de productos, que incluye alimentos, abarrotes y una amplia gama de artículos, como vestuario, artículos para el hogar y electrodomésticos. Además de las marcas tradicionales, Jumbo ofrece productos de marca propia, las cuales han alcanzado un sólido y fuerte posicionamiento comercial, asociado principalmente a la variedad y calidad.

El foco de clientes de Jumbo son personas que buscan comprar productos exclusivos e importados, que prefieren la calidad y variedad restando importancia al precio que estos posean.

Existen distintos formatos de supermercado (multiformato) con una propuesta de valor diferenciada, situados en ubicaciones estratégicas a lo largo del país, posicionando a Jumbo con una estrategia de liderazgo por diferenciación; de los cuales sólo son competencia de Auto-Market:

- Formato Jumbo: Hipermercado que se caracteriza por su gran variedad y calidad, que se desarrolla bajo el modelo de auto-atención, donde el cliente escoge directamente los productos y luego es atendido por el personal para realizar el pago de la compra. Se caracteriza por ofrecer un mix muy variado, con productos no comestibles de hogar (Librería, mascotas, deportes, electro-hogar, electro-entretención, ferretería, juguetería, perfumería y limpieza), además de las líneas tradicionales comestibles (Carnes y pescados, dulces, panadería, congelados, bebidas y licores, lácteos fiambres, frutas y verduras, huevos, aceites, arroz y legumbres, conservas, productos para cóctel, pastas y harinas, puré y sopas, salsas y condimentos y alimentos para bebés) La sala de venta de este formato tiene 11.388 metros cuadrados.
- Formato Jumbo.cl: Plataforma de comercio electrónico y televenta que interactúa con el cliente a través de Internet o Call Center, con despacho a domicilio de lunes a domingo desde las 9:00 a las 22:00 horas a elección del cliente y sujeto a disponibilidad. Ofrece gran variedad de productos no comestibles de hogar (Librería, mascota, deportes, mascotas, electro-hogar, electro-entretención, ferretería, juguetería, perfumería y limpieza), además de las líneas tradicionales comestibles (Carnes y pescados, dulces, panadería, congelados, bebidas y licores, lácteos fiambres, frutas y verduras, huevos, aceites, arroz y legumbres, conservas, productos

para cóctel, pastas y harinas, puré y sopas, salsas y condimentos y alimentos para bebés) y permite dar flexibilidad en la compra de acuerdo a las consideraciones de sustitución que el cliente escoja, pudiéndolo hacer al carro completo o por productos o categorías, entregando las opciones: misma marca distinto tamaño, mismo tamaño distinta marca, no sustituir o criterio jumbo. “Criterio Jumbo de reemplazo de productos” significa que se mantiene: las características del producto (Light, Diet, Sin Lactosa, etc); en lo posible la marca solicitada, cambiando el formato si esto no fuera posible, se cambia el sabor; y siempre se mantiene el precio del producto que el cliente elige originalmente.

Híper Líder

Híper Líder es uno de los formatos de Walmart, empresa transnacional de origen estadounidense y con sede en la ciudad de Bentonville, Arkansas, Estados Unidos; siendo la cadena supermercadista y de retail más grande del mundo, cuya misión es “Ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor” y visión “Ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores”.

Híper líder posee 70 sucursales a lo largo del país, donde además de las marcas tradicionales, se ofrecen productos de marcas propias a precios convenientes; cuyo foco de clientes son personas que buscan comprar productos a precios bajos y no dan mayor importancia a la exclusividad. El crecimiento de Walmart Chile está fundado en una estrategia continua de precios bajos, junto a una oferta de servicios integral para sus clientes. A esto se suma una constante expansión de locales sobre la base del multiformato, es decir, distintos formatos de supermercado con una propuesta de valor diferenciada, situados en ubicaciones estratégicas a lo largo del país, orientados a satisfacer las necesidades de sus más de 4,5 millones de clientes provenientes de diversos estratos económicos, sociales y culturales, de los cuales sólo son competencia de Auto-Market³⁵:

- Formato Líder: Hipermercado económico que responde al concepto “todo en un sólo lugar”. Se caracteriza por ofrecer un mix muy variado, con productos no comestibles de hogar (electrodomésticos, mascotas, electrónica, textiles, ferretería y juguetes), además de las líneas tradicionales comestibles. Las salas de ventas de este formato tienen en promedio 10.000 metros cuadrados.
- Formato Lider.cl: Plataforma de comercio electrónico y televenta que interactúa con el cliente a través de Internet o Call Center, con despacho a domicilio. Ofrece gran variedad de productos de electrónica, computación, decohogar, deportes, juguetes, etc.; y productos de alimentación.

³⁵ Características de supermercado Líder. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/

Alvi

Alvi Supermercados Mayoristas S.A. es una empresa de origen chileno, y es una de las principales empresas abastecedoras de los almaceneros en la Región Metropolitana, donde posee 29 sucursales con horarios de atención de lunes a sábado desde las 7:30 a las 20:30 horas y domingos desde las 9:00 hasta las 19:00 horas. Su cartera de productos comprende de líneas tradicionales productos no comestibles de hogar (mascotas, juguetería, perfumería y limpieza), además de las líneas tradicionales comestibles (dulces, congelados, bebidas y licores, lácteos fiambres, huevos, aceites, arroz y legumbres, conservas, productos para cóctel, pastas y harinas, puré y sopas, salsas y condimentos y alimentos para bebés). Existe un único formato de venta de Alvi el cual consiste en el modelo de auto-atención, donde el cliente escoge directamente los productos y luego es atendido por el personal para realizar el pago de la compra, cuya instalación es mayor a 7.000 metros cuadrados³⁶.

La misión que define a este competidor es “Empresa moderna y profesionalizada, en la que el desarrollo de los comerciantes, nuestros clientes, es nuestra principal preocupación. Trabajamos en equipo con nuestros clientes, proveedores y colaboradores, fomentando su desarrollo y crecimiento, potenciando al pequeño comercio que atiende a los sectores populares del país”³⁷.

El foco de clientes de Alvi son personas o comerciantes que buscan comprar productos a precios bajos pudiendo optar por el descuento por volumen.

La estrategia de posicionamiento utilizada es por liderazgo en costos, dado que se enfoca a la venta de productos en formato mayorista, es decir, precios bajos, requiriendo una estructura de costos bajo para poder sustentar su negocio.

Pronto Copec

Pronto Copec es la cadena de tiendas de conveniencia urbana y de áreas de servicio en carretera líder en el país y es la tercera cadena de comida rápida más grande de Chile, que posee 82 locales (43 en carretera y 39 en ciudad) con operación las 24 horas los 365 días del año brindando un autoservicio donde cada cliente escoge sus productos y al momento del pago y entrega de comida rápida es atendido por un trabajador de la empresa (cajero). Pronto Copec entrega una amplia variedad de platos de comida rápida y servicios tales como: wi-fi, cajero automático y amplios estacionamientos. Los productos que vende son: líneas tradicionales productos no comestibles de hogar (librería), además de

³⁶ Caracterización de Alvi. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/01/21/459846/grupo-saieh-adquiere-100-de-supermercados-alvi-y-aterriza-en-peru.html>

³⁷ Misión de Alvi. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <https://sites.google.com/site/supermercadosalvi/>

las líneas tradicionales comestibles envasadas (dulces, congelados, bebidas, lácteos, conservas, snack, pan envasado y pastelería) y comida rápida (hot-dogs, papas fritas, empanadas y sándwich).

El principal objetivo de Pronto Copec es entregar el mejor servicio y la más grata experiencia de compra a todos los clientes, las 24 horas del día, los 365 días del año, a través de la más extensa red de locales distribuidos entre Iquique y Puerto Montt, donde podrán encontrar una amplia variedad de productos y servicios, junto a una amable y cálida atención.

La estrategia de posicionamiento de Pronto Copec es por diferenciación que se logra entregando un servicio de excelencia, que se caracteriza por ser rápido, cálido y amable.

El foco de clientes son personas que buscan la compra al paso, con poca variedad de marcas de productos y rapidez, sin importar los altos precios.

Telemercados

Telemercados S.A. es una plataforma de comercio electrónico y televenta que interactúa con el cliente a través de Internet o Call Center, con despacho a domicilio. Ofrece gran variedad de productos tales como: productos de Almacén, Bajos en Calorías, bebés y Niños, bebidas Alcohólicas, bebidas y jugos, carnes, productos para cóctel, confites, congelados, higiene personal, fiambrería, frutas y verduras, productos gourmet, lácteos, leches, librería y productos de oficina, limpieza y hogar, mascotas, panadería y pastelería. El pedido llega al hogar del cliente al día siguiente de la compra, siempre y cuando se ha confirmado antes de las 21:15 horas. Todos los despachos se realizan de lunes a sábado, excepto festivos. La compra vía On line es de fácil uso y acceso, lo que produce que el servicio sea rápido y expedito. Telemercados ha crecido permanentemente aumentando su base de clientes en un 17,5% desde el 2012.

Anexo 7: Fortalezas y Debilidades de los competidores y sustitutos de Auto-Market

Las fortalezas y debilidades de los competidores y sustitutos de Auto-Market se resumen en la siguiente tabla:

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Jumbo	<p>Gran variedad de productos. Alta cantidad de personal preocupado de brindar un buen servicio al cliente. Amplios estacionamientos. Alta inversión en marketing e imagen de la instalación. Posee un respaldo financiero de un holding (Cencosud).</p>	<p>Amplia instalación, dificultando la búsqueda de productos. Largas filas en la zona de caja y pesas de productos a granel en horarios peaks.</p>
Jumbo.cl	<p>Facilidad de compra a través de su página Web. Comodidad de la compra, ya que se realiza desde cualquier lugar donde se encuentre el cliente. Posee un respaldo financiero de un holding (Cencosud).</p>	<p>El despacho no es inmediato sino programable. El cliente no puede observar el producto para ver su estado antes de comprarlo.</p>
Líder	<p>Variedad de productos. Precios bajos de productos. Alta disponibilidad de recursos. Amplio estacionamiento. Posee respaldo financiero de Walmart.</p>	<p>Instalación grande, dificultando la búsqueda de productos. Poca cantidad de personal preocupado de brindar un buen servicio al cliente. Largas filas en la zona de caja y pesas de productos a granel en horarios peaks.</p>
Líder.cl	<p>Comodidad de la compra, ya que se realiza desde cualquier lugar donde se encuentre el cliente. Posee respaldo financiero de Walmart.</p>	<p>El despacho no es inmediato sino programable. El cliente no puede observar el producto para ver su estado antes de comprarlo. Poco amigable el método de compra a través de su página Web.</p>
Alvi	<p>Precios bajos de productos. Descuentos por volumen. Posee respaldo financiero de SMU.</p>	<p>Poca señalética de distribución de productos, lo que dificulta la búsqueda de productos. Baja cantidad de personal preocupado de brindar un buen servicio al cliente. Baja inversión en marketing e imagen de la instalación.</p>
Pronto Copec	<p>Servicio rápido y amable. Posible venta asociada a la carga de combustible del vehículo del cliente u otro servicio de bencinera Copec, permitiendo realizar una venta cruzada. Alta inversión en imagen de instalación. Posee una instalación pequeña que facilita la búsqueda de productos. Amplias líneas de productos.</p>	<p>Baja variedad de marcas de un mismo producto. Baja variedad de productos de consumo diario.</p>
Telemercados	<p>Servicio rápido y de fácil uso. Amplios mix de productos. Buenos canales de distribución donde pueden llegar hasta la Antártica.</p>	<p>El despacho no es inmediato sino programable. El cliente no puede observar el producto para ver su estado antes de comprarlo.</p>

Anexo 8: Equipos tecnológicos de Auto-Market

El Kit de System ION IQ posee varios equipos tales como 1 Base Estación 6100, 5 BP2 (English/Spanish), 5 Cintillos auriculares, 8 Baterías, 1 Cargador baterías, 1 Speaker y 1 Mic DM4, Speaker Post (Poste de pedidos auto), Kit de montaje para Speaker Post, SPP2, Detector de llegada de auto VDB102, Detector Loop debajo del auto, Fuente de alimentación de conmutación 24 VDC, Batería para estación móvil y Punto Red de Datos para enlace con red de área local. Este kit optimiza la productividad de los operadores, trayendo como beneficio tiempos de servicio más rápido, mayor precisión de los pedidos y una mayor rentabilidad. Las cualidades de este equipo son: muy compacto, ligero y cómodo para los usuarios; su diseño único significa menos piezas móviles y una mayor fiabilidad; mejor calidad de sonido con un micrófono altamente direccional que aísla el sonido mejor y ofrece una claridad superior en todo momento; cobertura completa llegando a zonas lejanas del estacionamiento, se resiste a los abandonos y las interferencias causadas por el acero inoxidable y cámaras frigoríficas³⁸. Además, el kit permite detectar el momento exacto de cuando un vehículo ingresa a Auto-Market a través de un detector que emite un sonido de aleta en el auricular.



Figura 9: Parte del Kit de System ION IQ
Fuente: HM Electronic Inc, Chile

El Timer 40, ZOOM posee una serie de equipos tales como DTS, Sys40 Timer sin Monitor, UPS y 110 VAC. Ethernet Switch Rohs compliant., Monitor 17", LCD, Kit Sys40 Mounting, Remote Display R31AS, Plate, CU40 Look, Ethernet Switch KVM DLINK 4 Port, Detector Loop Underground Vehicle, Detector Board vehicle VDB102 for system 30/40 y Punto Red de Datos para enlace con red de área local. Este equipo proporciona una visibilidad completa de la operación y de informes personalizables, ver la cantidad de autos que se encuentran en el carril del autoservicio, entender lo que está sucediendo, donde los tiempos se visualizan como semáforos indicando el estado en que se

³⁸ Fuente: HM Electronic Inc, Chile

encuentran, o sea el verde es bueno, amarillo significa prestar atención y rojo significa que deben acelerar.



Figura 10: Timer 40, ZOOM
Fuente: HM Electronic Inc, Chile

El software de las cajas seleccionado es Tango punto de venta el cual permite tener información centralizada y por sucursal en línea desde la administración central y dar en forma instantánea altas de precios, promociones, etc., sin que el operador tenga que realizar ningún proceso manual. Dentro de sus funcionalidades se encuentra: Interfaz sencilla, amigable y ágil; utilizarlo con teclado, mouse o desde terminales touchscreen; panel de “favoritos”, donde puede agregar los artículos, clientes, medios de pagos y acciones de uso frecuente; emisión de facturas, notas de crédito y débito; emisión de facturas; emisión de tickets de cambio con varias modalidades; permite trabajar con varias facturas en forma simultánea (facturación en espera); integración con dispositivos externos como controladores e impresoras fiscales, lectores de código de barra, terminales de tarjeta Lapos; manejo de cambios y devoluciones; descuentos y recargos por medios de pago; uso de promociones; administración de promociones (opcional); cobranza en varias monedas; manejo de escalas (talle y color); consulta de precios y saldos (incluyendo el de otras sucursales), generación de archivos de ventas exigidos por los distintos shoppings del país; tarjetas de afinidad y tarjetas de regalo.

Los módulos que posee el software son: Facturador POS (Orientado fuertemente a funcionar como el P.O.S. de cada uno de los locales de una cadena comercial), Stock Punto de Venta (Ingresar artículos, administrar precios, manejar múltiples depósitos, controlar saldos, valorizar y realizar armado de productos), Ventas Punto de Ventas (Carga y emisión de remitos y facturas. Manejo de ctas. ctes. Emisión del libro IVA ventas. Generación de asientos en forma automática), Proveedores (Carga de facturas de compra, maneja ctas. ctes. acreedoras, genera el libro IVA y los asientos contables correspondientes en forma automática), Tango Live Web (Consultar desde un navegador de internet toda la información disponible en Tango Live, sin necesidad de instalar una estación de trabajo), TANGO Live (permite acceder a la información de la empresa de manera inmediata, brinda la posibilidad de navegar dentro de la información y permite compartir informes propios con otros

usuarios), Tesorería (Administra caja, bancos y tarjetas de crédito, genera la conciliación bancaria en forma automática, administra e imprime cheques y genera todos los asientos correspondientes automáticamente), Compras (Generación y autorización de solicitudes y órdenes de compra, emisión de comprobantes de recepción y carga de factura del proveedor, manejo de cta. cte. y confección del libro IVA compras, generación de asientos en forma automática para el pasaje a contabilidad, incluye toda la funcionalidad de Proveedores y Stock) y Central (permite consolidar la información entre la administración central y sus sucursales).

Por el lado de la seguridad, se incorpora un sistema de alarma por robo y/o asalto sobre la base de contactos magnéticos, sensores volumétricos de interior, pulsadores de asalto, sirena con gabinete de autoprotección y central de alarma zonificada, lo que posibilita identificar de inmediato el sector que está siendo vulnerado, considerando los siguientes componentes: 1 Central de 10 Zonas, 1 Modulo envío señales por GPRS e Internet, 1 Teclado Led para 10 zonas, 2 Sensores de Movimiento 90 ° 15 mtrs, 2 Contactos Magnéticos modelo Sm-200 (puerta patio y acceso), 1 Contacto Magnético para Cortina (acceso), 1 Botón de asalto mod SS-078 fijo, 1 Sirena de 15 Watt, con gabinete de protección y tamper (dispositivo antisabotaje), 1 Batería de respaldo de 12V 4.0 Ah y 1 Placa de Advertencia. Otro sistema de seguridad es el sistema de Televigilancia, el que consiste en un sistema de CCTV sobre la base de equipos de grabación digital (DVR) y cámaras interiores del tipo domo, lo que permite la grabación y televigilancia de las áreas a supervisar, compuesto por: 1 DVR de 4 canales, 3 Cámaras domo de 540TVL, 3,6mm, IFR 20mt (acceso, patio y bodega), 1 Sistema para voceo disuasivo remoto y 2 Placas de Advertencia. Se incorpora el servicio control de operación, el cual permite conocer mensualmente el detalle de activaciones de la alarma.

Anexo 9: Perfil de la dotación

Controller administrativo

Dependencia: Socio

Funciones y tareas esenciales:

- ✓ Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable.
- ✓ Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable.
- ✓ Elabora y controla la labor presupuestaria real y estimada de ingresos y de costos, Flujo de caja, Estado de resultados y Balance de la empresa.

Especificaciones del Puesto:

- ✓ Estudios educacionales profesionales de Contador Auditor.
- ✓ Experiencia: Gestión de contabilidad por mínimo 4 años.
- ✓ Habilidades: Persona responsable, proactiva y analítico.

Medio Ambiente:

- ✓ Lugar de trabajo será zona de oficinas con luz natural y ruido ambiente.

Riesgos:

- ✓ Contracturas musculares.

Supervisor de turno

Dependencia: Socio

Comunicación: Dependencia, Asistente de orden de compra y Operador de pedidos.

Supervisión: 6 colaboradores (un Cajero de pedidos, cuatro Operadores de pedidos y un Junior)

Funciones y tareas esenciales:

- ✓ Coordinar con el equipo de trabajo la ejecución de las tareas.
- ✓ Supervisar la contabilidad diaria de las cajas.
- ✓ Depositar diariamente los ingresos en la cuenta empresa.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de metas y proponer alternativas de mejora para su cumplimiento.
- ✓ Realizar las actividades de administración de personal.
- ✓ Realizar las gestiones efectivas para la entrega del vestuario y administración de beneficios, dentro de los márgenes del presupuesto.

Especificaciones del Puesto:

- ✓ Conocimientos: Legislación laboral, Office, Conceptos básicos de Contabilidad.
- ✓ Experiencia: Gestión de contabilidad general y administración de personal.
- ✓ Habilidades: Liderazgo en equipos de trabajo, trabajo en equipo, orientación al cliente, capacidad de análisis, orientación a los resultados.

Medio Ambiente:

- ✓ Estación de trabajo será oficina con luminosidad artificial y ruido ambiente.

Riesgos:

- ✓ Contracturas musculares, tendinitis y esguince.
- ✓ Enfrentar asaltos y robos.

Cajero de pedido

Dependencia: Supervisor de turno

Comunicación: Dependencia y Operadores de pedidos

Funciones y tareas esenciales:

- ✓ Saludar al cliente según protocolo interno.
- ✓ Escuchar los requerimientos de los clientes.
- ✓ Tomar nota de los requerimientos.
- ✓ Completar la ficha en el sistema con los requerimientos.
- ✓ Sugerir al cliente algunos productos en oferta.
- ✓ Cobrar y realizar pago de la compra.
- ✓ Guiar al cliente de su lugar de espera para recibir la compra.
- ✓ Despedirse del cliente según protocolo interno.

Especificaciones del Puesto:

- ✓ Estudios educacionales de enseñanza media.
- ✓ Buena capacidad visual y auditiva.
- ✓ Capacidad para expresarse con claridad en la comunicación oral.
- ✓ Uso del computador a nivel usuario.

Medio Ambiente:

- ✓ Estación de trabajo 1,5 mts² con luminosidad artificial y ruido ambiente.

Riesgos:

- ✓ Contracturas y tendinitis
- ✓ Enfrentar asaltos y robos.

Operador de pedidos

Dependencia: Supervisor de turno

Comunicación: Dependencia y Asistente de orden de compra

Funciones y tareas esenciales:

- ✓ Escuchar los pedidos señalados por la Asistente de orden de compra.
- ✓ Realizar el picking de los pedidos.
- ✓ Embalar los productos en bolsas y/o cajas.
- ✓ Entregar al cliente su pedido en el lugar de espera.
- ✓ Solicitar conformidad de la compra.
- ✓ Despedirse del cliente según protocolo interno.

Especificaciones del Puesto:

- ✓ Estudios educacionales de enseñanza media.
- ✓ Buena capacidad visual y auditiva.
- ✓ Capacidad para expresarse con claridad en la comunicación oral.

Medio Ambiente:

- ✓ Estación de trabajo será zona de bodega con luminosidad artificial y ruido ambiente.

Riesgos:

- ✓ Contracturas musculares, tendinitis y esguince.
- ✓ Enfrentar asaltos y robos.

Junior

Dependencia: Supervisor de turno

Comunicación: Dependencia y Operadores de pedidos

Funciones y tareas esenciales:

- ✓ Entregar los productos al cliente en la zona de espera de forma agradable dado que cierra el proceso de compra.
- ✓ Guiar al cliente en el proceso de compra.
- ✓ Despedir al cliente según protocolo interno.
- ✓ Reponer los productos y packs en las estanterías.
- ✓ Armar packs.

Especificaciones del Puesto:

- ✓ Estudios educacionales de enseñanza media.
- ✓ Buena capacidad visual y auditiva.
- ✓ Buen estado físico.
- ✓ Capacidad para expresarse con claridad en la comunicación oral.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales y resolución de conflictos.

Medio Ambiente:

- ✓ Lugar de trabajo en terreno con luz natural y ruido ambiente.

Riesgos:

- ✓ Contracturas, tendinitis y torceduras.
- ✓ Enfrentar asaltos y robos.

Anexo 10: Aporte de capital de socios

	Cantidad	\$/unid	Valor (\$ CPL)	Valor (\$ USD)
Acondicionamiento de la instalación	1	21.500.000	21.500.000	31.361
TOTAL			21.500.000	31.361
Kit de System ION IQ (HME) y Timer 40, ZOOM	1	10.264.579	10.264.579	14.973
Computadores	3	359.880	1.079.640	1.575
Totems	2	1.800.000	3.600.000	5.251
Camara de refrigeración	6	550.000	3.300.000	4.814
Camara de conservación	2	342.400	684.800	999
Sistema de seguridad	1	2.357.169	2.357.169	3.438
TOTAL			21.286.188	31.049
Escritorio Supervisor de Turno/Socias	3	220.000	660.000	963
Escritorio Cajero	1	60.000	60.000	88
Cajonera Socias	2	90.000	180.000	263
Cajonera de trabajadores	6	30.000	180.000	263
Mesón de trabajo	2	120.000	240.000	350
Estante grande	7	177.450	1.242.150	1.812
Sillas	8	40.000	320.000	467
Vitrinas	3	573.000	1.719.000	2.507
Basurero	2	18.900	37.800	55
Impresora multifuncional	1	70000	70.000	102
TOTAL			4.708.950	6.869
Software de ventas	1	750.000	750.000	1.094
caja			500.000	729
Inventario inicial			11.735.954	17.119
TOTAL			12.985.954	18.942
TOTAL INVERSION			60.481.091	88.221