



Auto-Market

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

TOMO I

Alumno:

María Fernanda Meza Fuentealba

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	35
Objetivos de marketing	35
Estrategia de segmentación	35
Mercado objetivo y estimación de la demanda	36
Mix de marketing	37
Estrategia de Ventas	41
Estrategia de Post Venta	42
Presupuesto de Marketing	42
Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	42
VII. Plan de Operaciones (ver Tomo II)	44
VIII. Gestión de Personas (ver Tomo II)	45
IX. Plan de implementación	46

Estrategia de Desarrollo.....	46
Avances y requerimientos de recursos.....	46
Carta Gantt.....	47
X. Plan Financiero (ver Tomo II).....	48
XI. RSE y Sustentabilidad.....	49
Mapa de stakeholders.....	49
Impacto social.....	50
Impacto ambiental.....	50
Impacto económico.....	50
XII. Riesgos críticos.....	51
Riesgos internos.....	51
Riesgos externos.....	51
Plan de mitigación.....	52
XII. Conclusiones.....	53
XIII. Bibliografía.....	54
XIV. Anexos.....	56
Anexo 1: Gráficos de resultados de encuestas realizadas.....	56
Anexo 2: Productos ofrecidos por Auto-Market.....	62
Anexo 3: Estrato Socioeconómico Chile.....	64
Anexo 4: Publicación de Diario el Pulso.....	65
Anexo 5: Descripción de los principales actores de la Industria de venta de productos alimenticios.....	66
Anexo 6: Competidores y Sustitutos de Auto-Market.....	70
Anexo 7: Fortalezas y Debilidades de los competidores y sustitutos de Auto-Market.....	74
Anexo 8: Equipos tecnológicos de Auto-Market.....	75
Anexo 9: Perfil de la dotación.....	78
Anexo 10: Aporte de capital de socios.....	81

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: Estimación de la demanda de clientes de Auto-Market	36
Tabla 12: Programa de publicidad de productos de Auto-Market	40
Tabla 13: Presupuesto de Marketing de Auto-Market.....	42
Tabla 14: Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing de Auto-Market	42
Tabla 15: Focos de Auto-Market hacia sus Stakeholders.....	49
Tabla 16: Plan de mitigación de riesgos internos de Auto-Market	52
Tabla 17: Plan de mitigación de riesgos externos de Auto-Market.....	52

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: Logo de Auto-Market	37
Figura 6: Carta Gantt de Auto-Market	47
Figura 7: Mapa de Stakeholders Auto-Market	49
Figura 8: Participación de mercados grandes cadenas de supermercados	69
Figura 9: Parte del Kit de System ION IQ	75
Figura 10: Timer 40, ZOOM	76

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, cómo 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 56), 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.

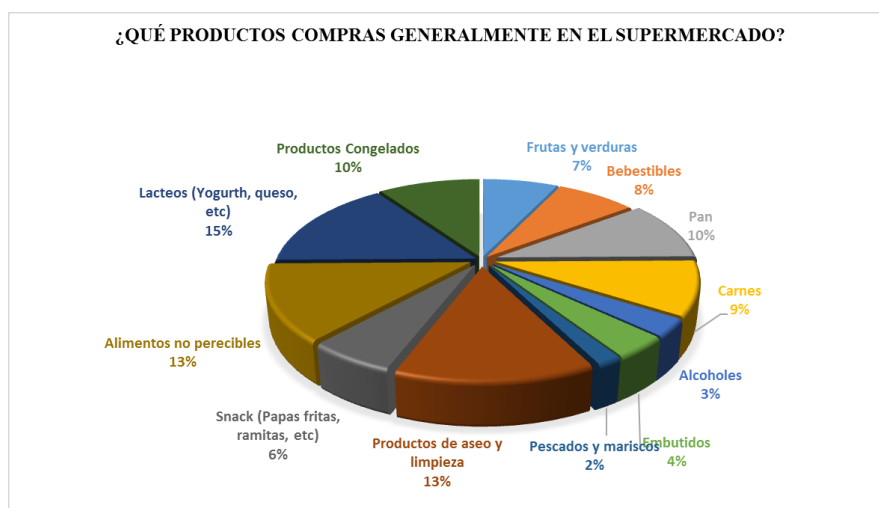


Figura 1: Resultado Encuesta: ¿Qué productos compras generalmente en el Supermercado?
Fuente: Elaboración Propia

- 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 62. 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 cuponerías 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 64) 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.camaracentroscomerciales.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>

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 74).

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:

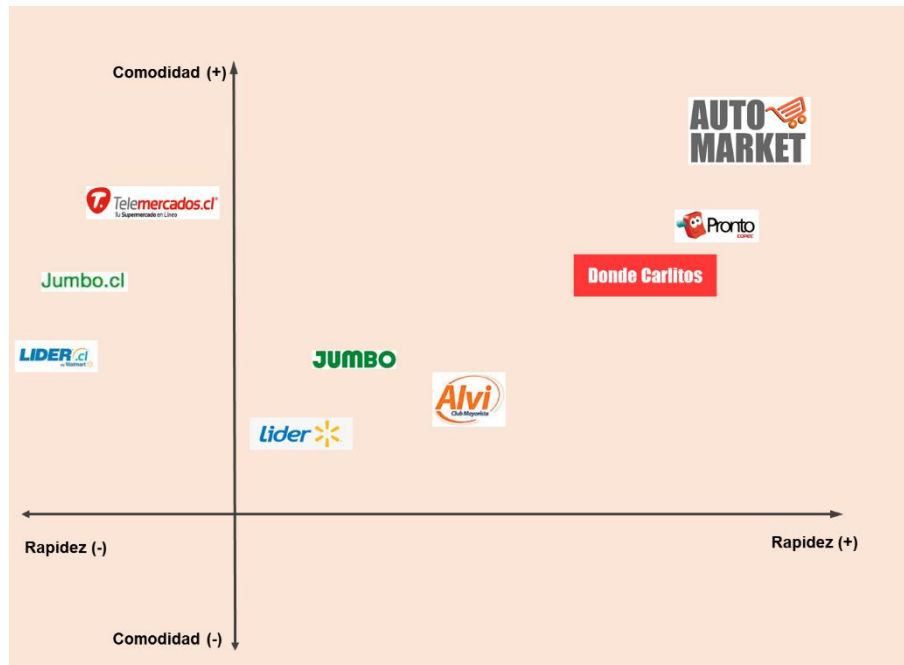


Figura 3: Mapa de posicionamiento competitivo
Fuente: Elaboración propia

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 56).
- 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 65).

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 sobrepago 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 35); 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

Objetivos de marketing

El objetivo principal del plan de marketing es comunicar y promocionar de manera eficiente el concepto de Auto-Market como una compra rápida y cómoda. Los objetivos específicos de este plan son:

- Aumentar en un 15% la captación de nuevos clientes, en relación al semestre anterior.
- Retener anualmente al menos un 90% de los clientes frecuentes.
- Generar \$ 824.947.174 en ventas durante el primer año de funcionamiento.
- Aumentar las ventas del segundo año en un 15% en relación al primer año 10% y los siguientes años en un 10% en relación al año anterior.

Estrategia de segmentación

La macro segmentación de Auto-Market corresponde a prestar un único servicio a distintos mercados, donde cada uno de éstos posee clientes con distintas necesidades y gustos; por ende, la micro segmentación del mercado corresponde a prestar el servicio a un grupo de personas que buscan y desean un servicio de atención simple, rápido y cómodo. Por lo tanto, la segmentación de clientes de Auto-Market corresponden a:

- Personas que transitan por la comuna de Maipú, en la ciudad de Santiago de Chile, pues es en este lugar donde se sitúa Auto-Market. (Factor Geográfico).
- Personas de cualquier sexo y estado civil, mayores de 18 años (ya que deben manejar un vehículo) y pertenecientes un nivel social medio alto y alto, es decir, clase social ABC1, C2 y C3 (Factor Demográficos).
- Personas que usan su auto para ir de compras en camino al hogar después de su jornada laboral y los fines de semana realiza compras puntuales, que compra en tiendas de conveniencias, y que por tanto están dispuestas a pagar sobre un 10% del precio habitual de compra en el Supermercado por recibir un servicio más rápido, saben que productos necesitan comprar y prefieren rapidez y comodidad (Factores Conductuales).

Mercado objetivo y estimación de la demanda

El mercado objetivo de Auto-Market son personas que necesitan hacer sus compras de productos de consumo diario con rapidez y comodidad y están dispuestos a pagar sobre precio que hoy en día realizan con tal de recibir estos atributos.

La estimación de la participación de mercado, se realiza considerando el flujo de automóviles de 70.000 que circulan diariamente en un día normal durante el año 2011¹⁹ en el sector que se ubica Auto-Market y los criterios de segmentación. A partir de este dato, se considera la tasa de crecimiento del parque automotriz siendo 10,52%, 10,43% y 11,37% durante el año 2012, 2013 y 2014 respectivamente, alcanzando un flujo diario para el último año de 95.146 vehículos que transitan en Av. Pajaritos.

Se considera de 95.146 vehículos aquellos que pertenecen a la clase social que apunta llegar la empresa (ABC1:3%, C2:13% y C3:77%), el porcentaje de personas que usan su auto para ir de compras (68,9% de los encuestados), realizan compras en tiendas de conveniencia (23% de los encuestados), saben que productos necesitan comprar (95% de los encuestados), prefieren rapidez y comodidad (32,7% de los encuestados) y que están dispuestos a pagar sobre un 10% del precio habitual por recibir un servicio más rápido (13% de los encuestados). Es decir, la demanda diaria estimada es de 6.322 vehículos, los cuales serán el número de clientes anuales, como se muestra en la siguiente tabla:

Cantidad diaria de vehículos que transitan	Clases sociales	Compras en tiendas de conveniencia	Saben que productos comprar	Prefieren servicio rápido
95.146	88.486	20.352	19.334	6.322

Tabla 11: Estimación de la demanda de clientes de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

De este segmento se apuntará a conseguir como meta un 30% de la participación de mercado, que corresponde a 1.897 clientes (cantidad de vehículos), considerando que la diferencia corresponda a clientes que no desean cambiar el lugar de compra habitual, no se logre cautivar, desconocimiento de la existencia de Auto-Market u otro aspecto que no se haya considerado.

En cuanto a la demanda por producto se considera el consumo anual (kg) o (Lt) por habitante y hogar, y con ello se estima la cantidad de productos que comprarán los clientes, logrando obtener un total de 1.853 productos vendidos diariamente.

¹⁹ Soportes en Santiago. Recuperado el 28 de abril del 2014, de <http://www.zetacorp.cl/soportesensantiago2.htm>

La demanda anual considera un crecimiento de 15%, 10%, 10% y 10% respecto al año anterior, considerando que los cinco primeros años están enfocados a la atracción y captación de nuevos clientes y la fidelización de ellos a través de la estrategia de comunicación y promoción.

Mix de marketing

Marca y elementos de la marca

Auto-Market es una marca que refleja la naturaleza del servicio sólo con su nombre, comprar productos sin tener que descender del automóvil. Los elementos de marca que posee la empresa son de carácter nominativo, es decir, una marca que está formada por elementos como letras, números, y algunos signos, sin tomar en consideración su forma o su dibujo.



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

En el logo de la empresa predominan los colores corporativos: gris y naranja. El gris representa estabilidad, simboliza el éxito e inspira creatividad; mientras que el naranja representa entusiasmo, felicidad, atracción, creatividad, determinación, éxito, ánimo y estímulo²⁰. Por otro lado, el color naranja frente al gris posee una visibilidad muy alta, por lo que es muy útil para captar la atención de los potenciales clientes por medio de un carrito de compra y es muy diferente a sus competidores tales como: Copec posee los colores azul y celeste, Jumbo posee los colores verde y blanco, Líder posee el color azul.

El carrito de compras representa que es un servicio de compra de productos de consumo de alimentos, pues bien, hoy el carrito es un elemento que es utilizado para realizar las compras en supermercados.

Servicio

La estrategia de servicio que utiliza Auto-Market es por diferenciación. El servicio de Auto-Market consiste en la venta de productos de consumo diario por medio del automóvil de los clientes, es por

²⁰ El significado de los colores. Recuperado el 23 de Julio de 2014, de <http://www.webusable.com/coloursMean.htm>

esto que se entrega comodidad, donde ellos solicitan los packs necesarios los cuales son entregados de manera más rápida que sus competidores, ya que se encuentran previamente armados, es por lo anterior que se define la rapidez como otro atributo del servicio. Producto de lo anteriormente descrito, es que la estrategia adoptada es por diferenciación y no por costos.

Este servicio será de propiedad intelectual propia, por tanto, se patentará Auto-Market para tener control sobre las copias que se realicen en el mercado chileno.

En cuanto a la política de garantía y servicio se basa en asegurar que el servicio brindado es satisfactorio para el cliente dado el modelo operativo del negocio, el cual tiene por objetivo realizar la compra en menor tiempo que la competencia. En el caso que no se logre, se tiene como plan de contingencia, dirigir a los clientes a la zona de estacionamientos y allí esperar cómodamente la entrega de la compra.

Precio

El objetivo que se persigue en la fijación de precios es que sea percibido como un servicio Premium, pues no es un servicio que este explotado hoy en día en Chile. Por lo tanto, los precios de los productos se fijan en un monto superior al 10% del valor de venta de un Supermercado²¹, considerando que esto es lo que están dispuestos a pagar los consumidores por comprar en una tienda de conveniencia (sustituto más fuerte y que utiliza la estrategia de diferenciación).

Adicionalmente, se realizó un muestreo de los precios de los productos que posee el competidor para revisar que los precios de Auto-Market sean competitivos, de lo cual se obtuvo que efectivamente los precios de Auto-Market son cercanos y competitivos.

Los precios obtenidos a través de esta estrategia obtienen un promedio de rentabilidad por producto del 37%, generando un 26% de margen de contribución. No obstante, se modifica los precios bajo las siguientes situaciones:

- Cambios de precios en la competencia y/o proveedores.
- Aumento de la demanda y no se cuente con los recursos y capacidades suficientes para cumplir con la promesa de valor (rapidez).
- Ingresos no esperados y sea necesario tomar acciones para evitar la salida del mercado.

²¹ 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/>

Distribución

La estrategia utilizada por Auto-Market será por el canal minorista, con una distribución directa y exclusiva ya que se poseerá una sucursal con un punto de venta y es quien vende sus productos sin intermediarios a los consumidores, quienes se dirigen al punto de venta.

El punto de venta está ubicado en Av. Pajaritos, avenida que posee un alto flujo vehicular y conecta Santiago Centro con Maipú, donde los clientes ingresan y solicitan los packs deseados, luego se paga y posteriormente se realiza la entrega.

Comunicaciones

Auto-Market utilizará tres medios de comunicación, los cuales se explican y describen a continuación:

1. **Publicidad en vía pública:** dado que el mercado objetivo son personas que transitan por la comuna de Maipú, se arrendará durante dos meses dos focos publicitarios en paraderos en Av. Pajaritos, que se encuentren cerca del punto de venta, donde se colocará gigantografías para captar su atención y avisar en forma creativa que se acercan a un lugar donde podrán hacer sus compras de productos de consumo diarios en forma simple, rápida y cómoda y se realizará la entrega de volantes a través de promotoras, para atraer a potenciales clientes que transitan dentro de la avenida y el cuadrante de la ubicación de Auto-Market.
2. **Redes Sociales:** dado que son personas de clases sociales ABC1, C2 y C3, y éstas utilizan internet para actualizar Facebook y Twitter en un 43%, 48% y 47%²² respectivamente, y de éstas dos es Facebook la red favorita de los chilenos teniendo un alcance de 90,3%²³. Por lo tanto, se creará una cuenta de Auto-Market, el cual posee como foco ayudar al posicionamiento de la marca, entregando información, comunicación de productos y servicios e interacción con los potenciales clientes, obteniendo de esta red social métricas apropiadas para conocer el comportamiento de los clientes que les gusta Auto-Market. Además, como los clientes son personas entre 18 años y 75 años (pues conducen un vehículo) y ellos utilizan Youtube en un 60%²⁴ por lo que se utilizará este medio para mostrar el método de compra a través de un video.
3. **Página Web:** se utiliza este medio de comunicación para retener a los clientes, donde se mantendrá información de la empresa, servicio, productos y promociones. Además, se

²² Estilos de vida Chile 3D. Recuperado el 7 de agosto del 2015, de http://www.msgg.gob.cl/wp-content/estudios/3/GFK-COLLECT/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf

²³ Diario La Tercera. Recuperado el 7 de agosto del 2015, de <http://diario.latercera.com/2011/07/22/01/contenido/tendencias/16-77335-9-chile-es-el-tercer-pais-del-mundo-que-mas-horas-dedica-a-las-redes-sociales.shtml>

²⁴ Redes sociales, el canal de comunicación más utilizado en Chile. Recuperado el 22 de agosto de 2015, de <http://www.economistaamerica.cl/reportajes-en-eAm-chl/noticias/4824690/05/13/Redes-sociales-el-canal-de-comunicacion-mas-utilizado-en-Chile.html#.Kku8bWU6j6bfjJo>

considera desde el comienzo de la puesta en marcha como medio de solicitud de compra de inmediata o programada, es decir, los clientes que se encuentran en el local pueden solicitar la compra y aquellos que se encuentren en un lugar distinto pueden solicitar la compra indicando el horario estimado de retiro.

El tipo de publicidad a utilizar será de carácter persuasivo por el lado emocional, mostrando la diferencia de comprar en Auto-Market y sus competidores y que, al comprar en el primero puede llegar a su hogar a disfrutar de más tiempo con su familia, o realizar actividades de interés para que finalmente con ello se logre percibir los beneficios.

El programa de publicidad se implementará bajo la siguiente carta gantt:

Plan de acción semestre 1							
OBJETIVO	ACCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Retener clientes	Diseño Pág. web	█					
Retener clientes	Hosting y mant. Pág. web	█	█	█	█	█	█
Atraer y captar clientes	Volantes	█	█	█	█	█	█
Retener clientes	Club de fidelización				█	█	█
Atraer, captar y retener clientes	Redes sociales	█	█	█	█	█	█
Atraer y captar clientes	Gigantografía			█	█	█	

Plan de acción semestre 2							
OBJETIVO	ACCIÓN	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Retener clientes	Diseño Pág. web						
Retener clientes	Hosting y mant. Pág. web	█	█	█	█	█	█
Atraer y captar clientes	Volantes	█	█	█	█	█	█
Retener clientes	Club de fidelización		█	█	█	█	█
Atraer, captar y retener clientes	Redes sociales	█	█	█	█	█	█
Atraer y captar clientes	Gigantografía						

Tabla 12: Programa de publicidad de productos de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Este plan va directamente relacionado con los objetivos de crecimiento, dado que se pretende posicionar la marca como número uno en la mente de los clientes y para lograr esto es necesario hacer especial énfasis en los medios de comunicación y publicidad para crear relaciones perdurables en el tiempo donde los clientes estarán informados de promociones, nuevos productos, servicios y de todo lo necesario para mantenerlos encantados con la empresa.

Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas de Auto-Market tiene como objetivo generar \$ 824.947.174 en ventas durante el primer año de funcionamiento y aumentar las ventas del segundo año en un 15% en relación al primer año 10% y los siguientes años en un 10% en relación al año anterior, para lograrlo se coloca en producción una propuesta persuasiva en el sector, para atraer a los clientes que transitan el lugar, es decir, se realiza publicidad de forma focalizada y parcializada, realizando un aumento paulatino considerando las capacidades y recursos.

Adicionalmente, se definen estrategias para aumentar las ventas de los productos tales como fomentar la compra impulsiva en el punto de ventas, para ello se posee una vitrina con productos impulsivos como por ejemplo bebidas y dulces la que se situará cercano a la zona de pago de pedido, para ello se capacitará al personal para que fomente esta conducta en los clientes. Además, se realizarán actividades tales como entrega diaria de volantes y globos durante las dos primeras semanas de puesta en marcha de Auto-Market, luego la entrega de volantes se realiza una vez por semana durante el primer mes y posteriormente se realizará el primer día de cada mes por un año. El día de aniversario y en el día del niño se entregarán globos publicitarios con la marca.

Auto-Market posee productos en los cuatro cuadrantes de la matriz BCG, pero dado la rentabilidad y rotación de algunos productos se ha decidido enfocar los esfuerzos en potenciar los packs estrellas que son de Desayuno/ Once los cuales son más rentables y tienen una demanda alta, dado el mercado objetivo. En segunda instancia se potenciará el producto vaca, que son los productos de la categoría de bebestibles, el cual posee una rentabilidad media, pero tiene alta rotación, por lo tanto, son los productos que más aportaran al flujo de caja del proyecto, los otros cuadrantes se evaluarán en marcha blanca para poder elegir la estrategia correcta para ellos.

Club de Fidelización

Para dar sustentabilidad a las ventas se toma en cuenta la retención de cliente y para ello un programa de fidelización, llamado Auto-Market Club, el cual tendrá como objetivo tener la menor fuga de clientes realizando convenios con empresas que fomenten la calidad del tiempo libre en familia y orientados a la entretención como cine, juegos, entre otros. Para dar efectividad a este beneficio se solicitará al cliente que se registre en la página web con su nombre, Rut y correo electrónico para ser parte del círculo de socio y adquirir los beneficios, recibiendo noticias que serán de utilidad para los clientes.

Para tener sustentabilidad en el tiempo y realizar seguimiento al cumplimiento de uno de los objetivos del plan de marketing, es necesario medir la tasa de retención y fidelización, cifra que corresponde a los clientes iniciales al final del año uno sobre los clientes iniciales al comienzo de la operación.

Estrategia de Post Venta

Se realizarán encuestas para medir satisfacción de los clientes a través de promotoras a los clientes que realicen compras, lo que permitirá identificar acciones de mejoras sugeridas por los clientes en cuanto a productos y servicio.

Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing está basado en los objetivos y tareas del plan, para captar y retener clientes y generar un monto determinado de ventas. El presupuesto se muestra en la siguiente tabla:

Descripción	Costo Unitario	Frecuencia	Costo anual
Desarrollo página Web	1.150.000	1	1.150.000
Hosting y mantención	400.000	12	4.800.000
Club de fidelización	200.000	10	2.000.000
Impresión de volantes	550.000	4	2.200.000
Reparto de volantes	30.000	30	900.000
Diseño de campaña	2.000.000	4	8.000.000
Encuesta de satisfacción al cliente	30.000	30	900.000
Globos	500.000	3	1.500.000
Gigantografía	6.000.000	2	12.000.000
TOTAL PLAN DE MKT	10.860.000	96	33.450.000

Tabla 13: Presupuesto de Marketing de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Los indicadores de gestión que se medirán mensualmente para monitorear la efectividad del plan de marketing:

Indicador de gestión	Fuente	Descripción	Periodicidad	Indicador ratio
Captación de nuevos clientes	Sistema de venta	Porcentaje de compras sin rut de cliente	Mensual	115% en relación al mes anterior
Nuevos clientes de Facebook	Facebook	Porcentaje de crecimiento amigos en Facebook	Mensual	110% en relación al mes anterior
Retención de clientes	Sistema de venta	Porcentaje de compras con rut de cliente	Semestral	90% en relación al semestre anterior
Retención de clientes de Facebook	Facebook	Porcentaje de clientes que compran con promoción de Facebook en un año	Anual	80% en relación al año anterior
Volumen de Ventas	Sistema de venta	Cantidad de venta en unidades monetarias al mes	Mensual	TBD Meta mensual
Ventas de productos	Sistema de venta	Cantidad de venta por producto en unidades monetarias al mes	Mensual	TBD Meta mensual de productos estrellas y vacas

Tabla 14: Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se realizará una vez al año la encuesta de Servicio SERVQUAL²⁵, para monitorear el servicio que se entrega al cliente y lograr identificar las iniciativas de mejora al servicio.

Para monitorear la efectividad de cada medio de comunicación de manera mensual se utilizará:

- **Sitio Web:** a través de Google Analytics se monitorea los indicadores de gestión (KPI) asociados al plan de marketing del sitio Web de Auto-Market permitiendo conocer si existe interés de potenciales clientes, como, por ejemplo, personas que se linkean a Facebook a través de la página web y tráfico que tiene el sitio Web.
- **Facebook:** a través del mismo sitio de Facebook se monitorea los indicadores que genera la página, tales como el número de “Me gusta” que indicará la aprobación de los clientes, la performance de participación de los clientes (comentarios, me gusta y compartir la publicación), la cantidad de personas que ven cualquier actividad de la página diariamente, número de veces que las personas se relacionan con la página (check in, post de otra persona en la página, entre otros).
- **YouTube:** se monitorea la cantidad mensual de reproducciones de videos subidos de experiencia de compra, cantidad de comentarios en el canal separando los positivos de los negativos y éstos últimos en los que se coloca énfasis para realizar planes de mejora.
- **Publicidad en vía pública:** para revisar si estos métodos influyen en el aumento de ventas se realizará un cronograma de entrega de estos productos lo que producirá tener una fecha de inicio para medir si existe un aumento de ventas dado el ingreso de esta estrategia en un periodo de tiempo. Ejemplo. Si se lanza una campaña de entrega de volantes el 15 de marzo, se medirá el impacto del volanteo por la variación de unidades vendidas desde que se comenzó esta campaña, por lo tanto, se medirá el nivel de ventas antes de la entrega de volantes y después de la entrega.

²⁵ El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. Recuperado el 27 de agosto de 2015, de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

VII. Plan de Operaciones (ver Tomo II)

VIII. Gestión de Personas (ver Tomo II)

IX. Plan de implementación

Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo de implementación consiste en planificar, coordinar e implementar las actividades necesarias para colocar el local en operación en temporadas bajas de consumo del mercado objetivo (diciembre, enero y febrero), y comenzar en funcionamiento en la temporada de alto flujo vehicular permitiendo sacar máximo provecho al plan de marketing y los recursos.

El siguiente listado son las tareas que deben ser realizadas para la puesta en marcha del negocio, ordenadas con secuencia lógica para la correcta implementación y se considera realizar de manera paralela las tareas que no son dependientes unas de otras y que no afecten al orden para agilizar la implementación:

- Adquirir la figura legal de la empresa, de forma de poder obtener RUT de la compañía y comenzar a efectuar compra aprovechando el IVA crédito. luego se solicitan los permisos sanitarios correspondientes para comenzar con la inversión en la infraestructura.
- Tramitación del derecho de marca, su inscripción y propiedad intelectual del negocio. En paralelo, se arrienda el terreno y se acondiciona la instalación.
- Comprar las maquinarias, mobiliarios y lo necesario para comenzar a operar. En paralelo, realizar la búsqueda y selección de personal (se revisan los trámites para contratación laboral), realizar los trámites bancarios de la empresa y solicitar el desarrollo de la página web y redes sociales con el fin de que esté habilitada al inicio de la inauguración, para que los links de estos canales comunicacionales.

Una vez que la instalación se encuentre habilitada con todos los equipos para el funcionamiento, se realiza una prueba de todos los procesos para garantizar un buen funcionamiento logístico.

Avances y requerimientos de recursos

Para la puesta en marcha de este proyecto se requiere de una inversión inicial de \$ 60.481.091 (ver Anexo 10: Aporte de capital de socios, página 81) suma financiada por ambos socios en partes iguales.

X. Plan Financiero (ver Tomo II)

XI. RSE y Sustentabilidad

Mapa de stakeholders

Se identifica como Stakeholders a la Comunidad, Clientes, Colaboradores, Socios, Medios y Proveedores. En base a ellos, se construye una matriz interés/poder en la que se clasifican en función de su poder y el grado de interés que pueden mostrar en las estrategias Auto-Market.

		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo		Comunidad Medios Comunicacionales
	Alto	Colaboradores Proveedores	Clientes Socios

Figura 7: Mapa de Stakeholders Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

Los Stakeholders de Auto-Market y el objetivo o propósito con ellos, se describe en la siguiente tabla:

Grupos de interés	Objetivos / Propósito	Acciones
Comunidad	Proveer servicios que mejoren la calidad de vida de las personas del sector. Participar de actividades de apoyo a la comunidad, relacionadas a mejorar la calidad de vida.	Realizar mejora continua en el servicio entregado por Auto-Market. Participar en actividades recreacionales principalmente de la comuna de Maipú, las que este orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas.
Clientes	Apostar por la satisfacción de los Clientes y Consumidores, con el firme compromiso de mejorar su calidad de vida, y una mayor satisfacción en la compra.	Realizar campañas de comunicación directa en fechas especiales, como por ejemplo saludo y descuento en el día de cumpleaños del cliente.
Colaboradores	Apostar por el valor de los colaboradores, en un ambiente de trabajo seguro, garantizando su desarrollo integral.	Realizar actividades extra laborales con el equipo de trabajo, tales como asados y happy hours en fechas importantes. Tener flexibilidad horaria con los turnos para estudiantes.
Socios	Entregar información oportuna acerca del desempeño económico, ambiental y social de la empresa, así como también de la gestión realizada.	Informar a los Socios de los Flujos de Caja y Estados Resultados de la empresa, y los resultados de los indicadores y/o Encuestas de satisfacción realizadas.
Medios	Constituyen un socio clave en la relación con la opinión pública y masiva, que repercute en la reputación y posicionamiento de Auto-Market.	Realizar invitaciones de compras gratis para que prueben y evalúen el servicio.
Proveedores / Mayoristas	Es crítico el trabajo en conjunto para avanzar en la sustentabilidad y mantener una relación cercana y confiable.	Realizar eventos anuales para agradecer sus servicios.

Tabla 15: Focos de Auto-Market hacia sus Stakeholders
Fuente: Elaboración propia

Impacto social

El impacto social que genera Auto-Market es la integración con familias con niños pequeños, personas minusválidas, embarazadas y de tercera edad que necesitan salir a comprar sus productos de manera cómoda que hoy en día no tienen o cuentan con los accesos que ellos necesitan para realizar actividades tan básicas y necesarias como lo son las compras de productos de consumo diario, pues deben realizarla en pie en vez de utilizar su vehículo.

Impacto ambiental

En el aspecto ambiental, se genera un impacto visual en el entorno de su ubicación y un posible aumento en el tránsito vehicular en la zona urbana donde se instalará Auto-Market; pues bien, es posible que transiten vehículos que anteriormente no acostumbraban a hacer en dicha zona.

Impacto económico

En cuanto al impacto económico aumentará el empleo y generará una mayor competitividad en el mercado.

XII. Riesgos críticos

Los riesgos críticos son acciones que ponen en amenaza el éxito o perjudican las oportunidades de mejora del negocio, los cuales se han detectado y divididos en dos: riesgos internos y riesgo externos:

Riesgos internos

- Obtener una demanda menor a la demanda esperada.
- No contar con los recursos económicos necesarios ante cualquier escenario desfavorable (competir frente a amenazas de los competidores, crisis económica del país), que pueda generar una pérdida de competitividad.
- Dificultad de generar una logística interna logre una ventaja competitiva de rapidez y comodidad.

Riesgos externos

- Competidores y sustitutos imiten el modelo de negocio y ocasiona que no se logre la demanda esperada.
- Aumento en la tasa de cesantía y/o desempleo puede afectar la captación y/o retención del mercado objetivo.
- Fuertes campañas comunicacionales de los competidores que capten y retengan a los clientes de Auto-Market.

Plan de mitigación

El Plan de mitigación para cada riesgo interno consta de las siguientes acciones:

Riesgos internos	Acción de mitigación
Generar pérdida en el negocio	Buscar nuevos Proveedores con precios más bajos, aumentar las ofertas y/o disminuir los precios de venta o aumentar la dotación.
Pérdida de competitividad por falta de recursos	Solicitar crédito o aumentar los Socios en el negocio.
Dificultad de generar una logística interna que logre rapidez y comodidad	Contratar un encargado de logística con experiencia en el rubro.

Tabla 16: Plan de mitigación de riesgos internos de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

El Plan de mitigación para los riesgos externos consta de las siguientes acciones:

Riesgos externos	Acción de mitigación
Competidores y Sustitutos imiten el modelo de negocio	Se patentará el modelo de negocio.
Aumento en la tasa de cesantía y/o desempleo	Se generará promociones y descuentos a los clientes actuales y potenciales clientes.
Fuertes campañas comunicacionales de los competidores	Se aumentará el presupuesto del plan de marketing para realizar nuevas acciones de captación de clientes.

Tabla 17: Plan de mitigación de riesgos externos de Auto-Market
Fuente: Elaboración propia

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

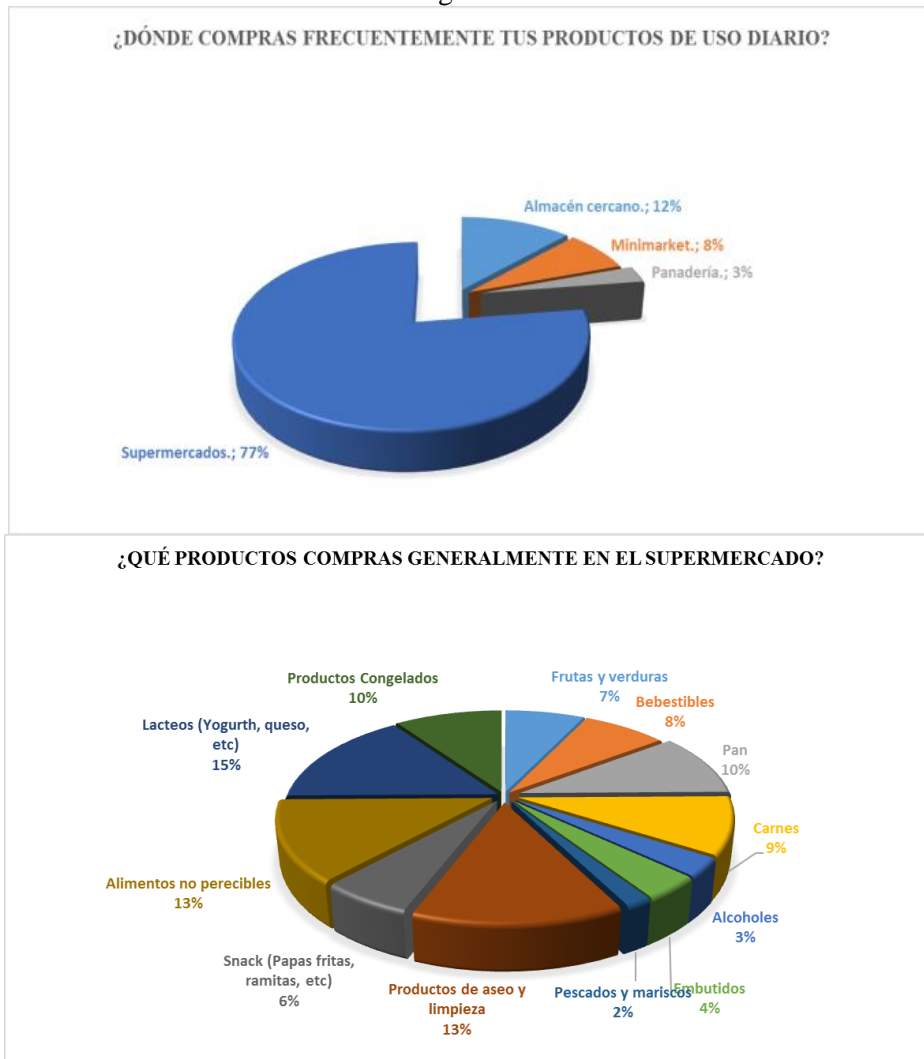
<http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/06/11-23826-9-tiendas-de-conveniencia-se-toman-las-calles-y-llegan-a-mas-segmentos.shtml>.
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20101129569914>.

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

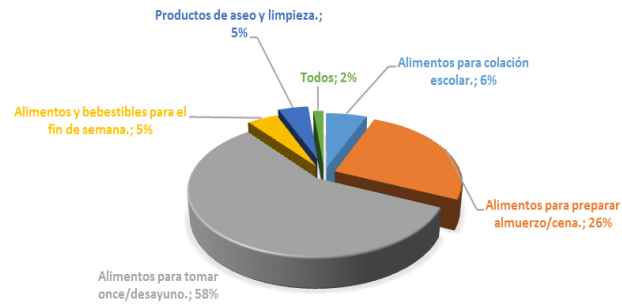
XIV. Anexos

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?



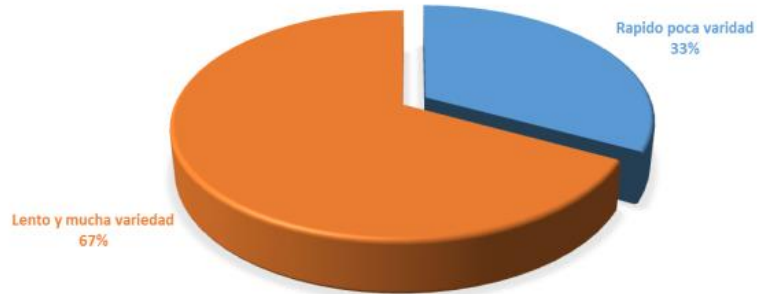
¿UTILIZAS TU PROPIO VEHÍCULO PARA IR DE COMPRAS?



CUANDO VAS AL SUPERMERCADO:



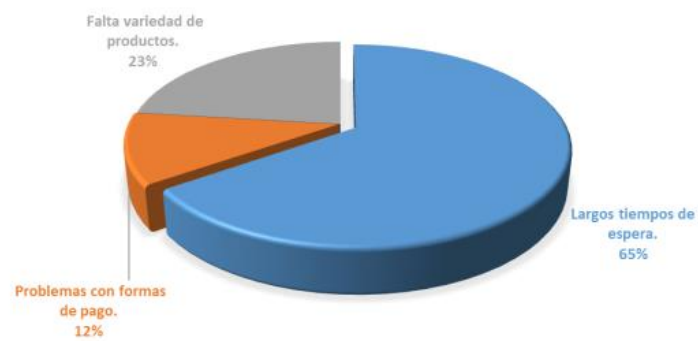
¿CUÁL DE ESTAS DOS OPCIONES PREFIERES O VALORAS DE UN SUPERMERCADO?



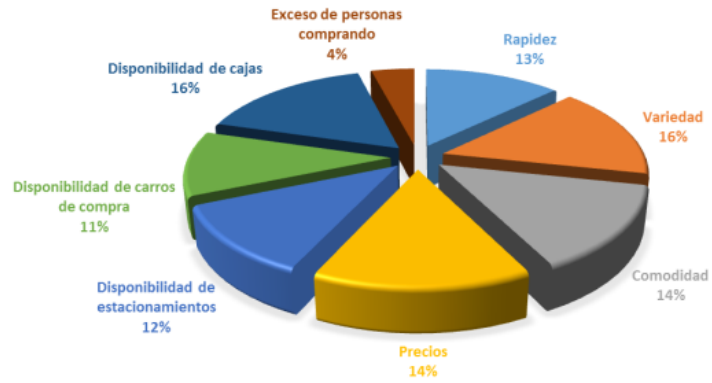
HAS TENIDO UNA MALA EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE COMPRA EN UN SUPERMERCADO?



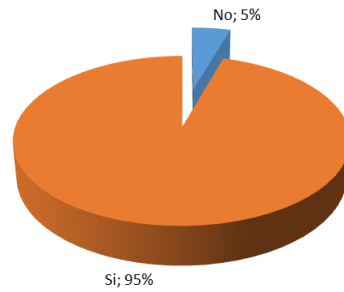
¿CUÁLES HAN SIDO TUS MALAS EXPERIENCIAS DE COMPRA EN UN SUPERMERCADO?



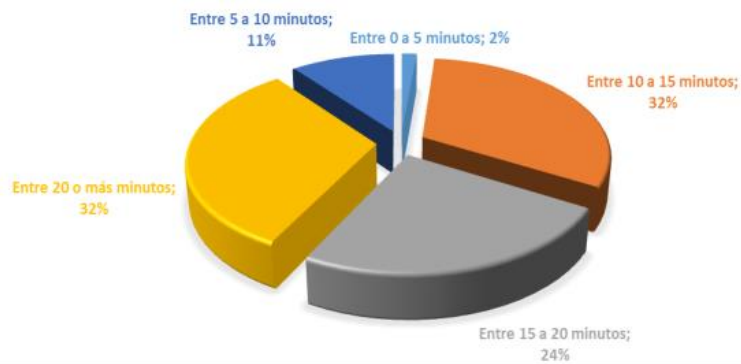
¿CUALES SON LOS ATRIBUTOS SON MÁS VALIOSOS PARA TI ENTREGADO POR EL SUPERMERCADO?



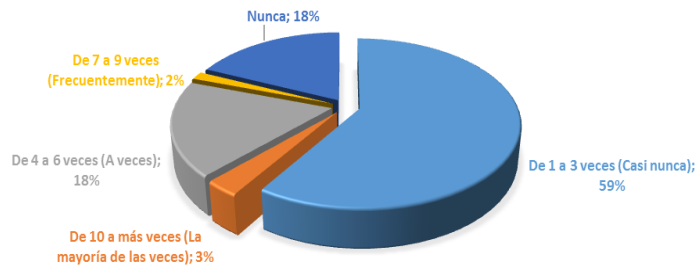
¿CUÁNDO SALES A COMPRAR TUS PRODUCTOS DE USO DIARIO, SABES QUE PRODUCTOS NECESITAS COMPRAR?



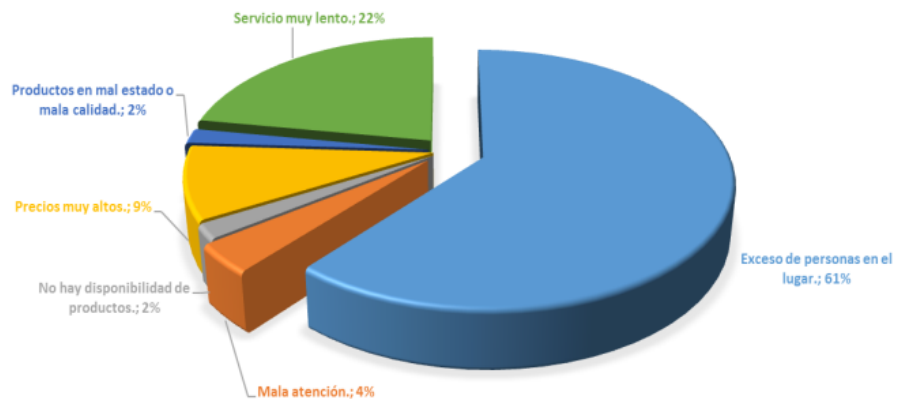
¿CUÁNTO TIEMPO TE DEMORAS EN TOTAL EN REALIZAR TUS COMPRAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO? (DESDE QUE ENTRAS, HASTA QUE SALES)



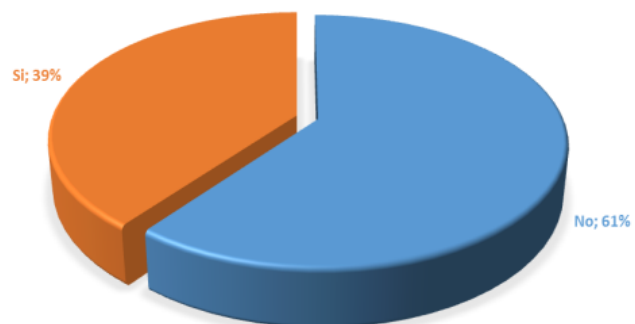
¿CUÁNTAS VECES DENTRO DE ESTE AÑO HAS TENIDO QUE ABANDONAR O RENUNCIAR A LA COMPRA?



¿POR QUÉ MOTIVO ABANDONAS O RENUNCIAS A TU COMPRA?



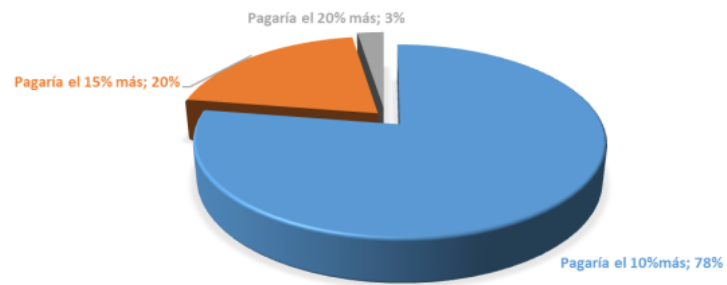
¿SIENTES QUE OCUPAS TU MUCHO TIEMPO PARA IR A HACER TUS COMPRAS DIARIAS?



¿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	Truto 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
	vienesa 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>)

IMPRESIONMERCADOS

@pulso_tv | facebook.com/pulsochile

Miércoles 26 de febrero de 2014 - www.pulso.cl

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 considerablemente desde hace ya bastante tiempo, al disminuir el volumen de compra y el crecimiento del país.

Pero el comportamiento de los consumidores chilenos durante los últimos años no ha sido el mismo: disminuyen los volúmenes de compra de tiendas mayoristas y hard discount como El Corte Inglés y Acacia, 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 —esta



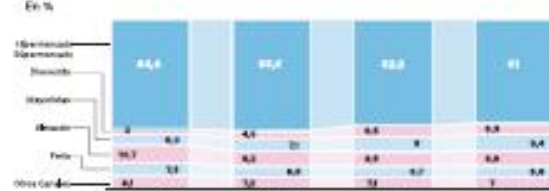
¿Y así ha pasado? Los consumidores chilenos están prefiriendo las tiendas mayoristas y discount — como El Corte Inglés y Acacia — por sobre otros formatos.

¿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.

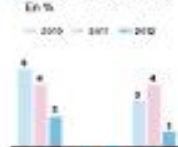
¿Y así consecuencia de esto? Ha hecho que disminuya el porcentaje de compras que realizan los consumidores chilenos tanto en los grandes formatos como en almacenes.

Evolución del consumo en nuestro país

¿Dónde compran los chilenos?



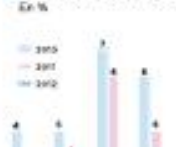
Tendencias de consumo



Facturación canales de compra



Evolución canasta por GDE



FUENTE: Kantar WorldPanel.

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 6,7% de la venta de la industria en 2010, a un 16,7% en 2013.

Crecimiento 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 64,4% a un 31% en el mismo periodo en cuanto a preferencias de los chilenos respecto de los lugares donde comprar.

La ubicación es típica de otros formatos que se han ido desarrollando en la ciudad y el crecimiento 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 0,8% 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 6,8% de las preferencias — podría ganar más espacio a nivel nacional 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 una compra) y un aumento en el volumen por ocasión”, agrega.

Seguimiento bajo en preferencias

La encuesta analizada muestra que las preferencias en gastos más fuertes en los últimos tres años fueron los grupos socioeconómicos (SE) medios bajos. Según comentó, este grupo debió el peso de los grupos C y D, los cuales representan más del 70% de la población nacional.

Aunque el estudio no pudo medir cuánto se gastó en el estudio los chilenos, “hay una tendencia a nivel nacional de que los grupos socioeconómicos más altos están gastando más parte del gasto a la mano fuera de la casa, como restaurantes, viajes, etc. Entonces los de abajo de todo un poco la compra física de los productos de consumo básico se está moviendo más hacia el”, 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 vendidos²⁶.
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.²⁷.
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

²⁶ Definición de hipermercado. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Hipermercado>

²⁷ 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 que²⁸:
 - 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

²⁸ 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 Chile²⁹.

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

²⁹ 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>

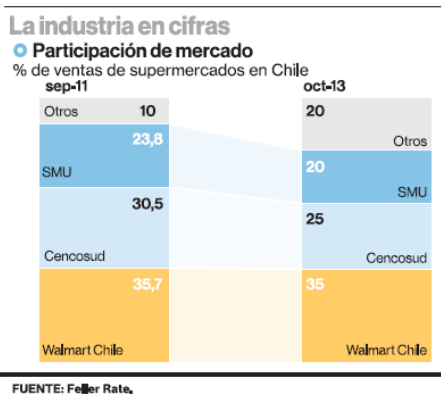


Figura 8: Participación de mercados grandes cadenas de supermercados
 Fuente: Diario El Pulso, 26 de diciembre de 2013

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-Market³⁰:

- 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.

³⁰ 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 cuadrados³¹.

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”³².

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 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).

³¹ 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>

³² Misión de Alvi. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <https://sites.google.com/site/supermercadosalvi/>

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 frigoríficas³³. 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

³³ 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