



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE EXPANSIÓN EN LA PROVINCIA DE CONCEPCIÓN  
MEDIANTE UN MÉTODO DE FRANQUICIA DE FORMATO PARA EL NEGOCIO  
MINORISTA DE DISTRIBUIDORA Y SUPERMERCADO MARO**

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

**CHRISTIAN ANDRES FIGUEROA HERRERA**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CHRISTIAN DIEZ FUENTES  
PABLO MARTIN ANTORANZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2024**

## RESUMEN

### **DESARROLLO DE UN PLAN DE EXPANSIÓN EN LA PROVINCIA DE CONCEPCIÓN MEDIANTE UN MÉTODO DE FRANQUICIA DE FORMATO PARA EL NEGOCIO MINORISTA DE DISTRIBUIDORA Y SUPERMERCADO MARO**

El objetivo de este estudio fue la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica para un plan de expansión en la provincia de Concepción, mediante un método de franquicia de formato, para la distribuidora y supermercado Maro, que permita alcanzar al menos un aumento del 30% de la facturación bruta mensual en un plazo de 12 meses. La oportunidad de desarrollar una franquicia se presenta como una oportunidad real para expandir el negocio en el largo plazo sin la necesidad de una gran inversión económica y con un menor riesgo comercial y financiero.

Mediante un análisis interno y externo del mercado nacional e internacional, se establecieron aquellas características del negocio que le permitirán expandirse mediante un modelo de franquicia, identificando aspectos claves para el desarrollo de la estrategia y otras oportunidades de mejora que deberán ser abordadas previo al desarrollo del modelo de expansión. Se realizó además un análisis del micro y macroentorno con el objetivo de determinar la posición en el mercado del negocio y aquellos factores externos que puedan influir sobre la continuidad del negocio.

En el ámbito nacional, dentro de la provincia de Concepción se identificaron 243 empresas con las cuales se comparte el mercado, identificando aquellos competidores reales y potenciales, sus principales características y servicios a modo de obtener información para la propuesta de valor. Desde la mirada internacional, se analizaron los modelos de las franquicias más exitosas en el mundo, relacionadas con la venta minorista o tiendas de conveniencia, sus características y diferentes estrategias comerciales.

La estrategia fue generada a partir del análisis del mercado, competidores y clientes, obteniendo un producto atractivo para los emprendedores que quieran ser parte del negocio donde no se necesitan grandes niveles de inversión ni de conocimiento del negocio, en un mercado a la vanguardia, innovador y con proyecciones de crecimiento.

El producto final consiste en una franquicia para Supermercados Maro, la cual contempla 10 pasos para llevar a cabo el negocio. Estos pasos se dividen en 3 etapas; Etapa de preparación, Etapa de implementación y Etapa de apoyo y asesoramiento. Como resultado de la evaluación económica de este proyecto el VAN obtenido para un periodo de 5 años con 1 local en funcionamiento es de \$28.503.466 con una TIR de 56,6% a una tasa de descuento de un 9,21%, presentando además un potencial mayor de beneficio de \$226.741.377 con la apertura de 3 locales.

Fundamentándose en los resultados obtenidos, se determinó que la expansión a través de un modelo de franquicia es factible y una oportunidad real en términos estratégicos, técnicos y económicos.

## Tabla de Contenido

1.	Introducción .....	1
2.	Descripción del tema y justificación.....	1
3.	Preguntas claves y factores críticos .....	2
4.	Objetivos.....	3
4.1.	Objetivo general .....	3
4.2.	Objetivos específicos.....	3
5.	Alcance .....	4
6.	Marco conceptual .....	4
7.	Metodología .....	8
8.	Resultados esperados .....	9
9.	Diagnóstico de la empresa .....	9
9.1.	Descripción general de la empresa .....	9
9.1.1.	Historia .....	9
9.1.2.	Descripción de la empresa; misión, visión y valores.....	9
9.1.3.	Descripción de la oferta de valor .....	10
9.1.4.	Organigrama de la empresa.....	10
9.2.	Descripción de las actividades del negocio.....	11
9.2.1.	Modelo y estrategia de Distribución (venta al por mayor).....	11
9.2.2.	Modelo y estrategia de Retail (venta al detalle) .....	12
9.3.	Canal físico y digital utilizado en el negocio .....	13
9.4.	Caracterización de los productos y servicios .....	14
9.5.	Ventas, estructura de costos y utilidades .....	15
9.6.	Modelo CANVAS del negocio actual .....	17
10.	Mercado potencial.....	18
10.1.	Indicadores demográficos y socioeconómicos del mercado.....	18
10.2.	Mercado potencial del negocio .....	18
10.3.	Valorización del mercado potencial .....	20
11.	Análisis de los clientes .....	20
11.1.	Características de la encuesta.....	20
11.2.	Principales resultados de la encuesta .....	21
12.	Análisis de los competidores.....	23
12.1.	Empresas con las que se comparte el mercado.....	23
12.2.	Competidores de primer grado .....	24
13.	Análisis Internacional .....	25
13.1.	Análisis Top 100 Franquicias Internacionales .....	25

13.2.	Misión, visión y valores de las franquicias más exitosas .....	26
13.3.	Etapas para la obtención de una franquicia internacional .....	27
14.	Legislación en Chile .....	28
14.1.	Aspectos legales de la venta al por menor .....	28
14.2.	Régimen jurídico de las franquicias (Franchising) .....	29
14.3.	Contrato de franquicia.....	29
15.	Análisis del microentorno .....	30
16.	Análisis del macroentorno .....	32
16.1.	Factores políticos.....	32
16.2.	Factores económicos.....	33
16.3.	Factores socioculturales .....	36
16.4.	Factores tecnológicos .....	36
16.5.	Factores ecológicos .....	37
16.6.	Factores legales.....	38
17.	Síntesis del diagnóstico .....	38
17.1.	Análisis FODA del negocio .....	38
17.2.	Fortalezas .....	39
17.3.	Oportunidades .....	40
17.4.	Debilidades .....	41
17.5.	Amenazas .....	42
18.	Definiciones Estratégicas.....	43
18.1.	Misión, visión y valores .....	43
18.2.	Propuesta de valor.....	43
18.3.	Target del negocio .....	44
19.	Plan estratégico .....	44
20.	Plan de Marketing .....	45
20.1.	Marketing estratégico.....	45
20.2.	Marketing táctico.....	46
21.	Plan de RRHH.....	51
22.	Plan de Operaciones.....	52
22.1.	Etapas de la franquicia .....	52
22.2.	Implementación de la franquicia .....	56
23.	Evaluación y factibilidad económica .....	56
23.1.	Estimación de inversión y gastos del proyecto .....	57

23.1.1.	Inversión inicial del proyecto .....	57
23.1.2.	Gastos del proyecto .....	58
23.2.	Estimación de ingresos .....	59
23.3.	Flujo de caja del proyecto (del Franquiciante) .....	60
23.4.	Flujo de caja del proyecto (del Franquiciado) .....	61
23.5.	Análisis de escenarios .....	63
23.5.1.	Análisis del VAN respecto de las ventas .....	63
23.5.2.	Análisis del VAN respecto a la tasa de descuento .....	64
23.5.3.	Análisis del VAN respecto a las ventas y tasa de descuento .....	64
24.	Conclusión y Recomendaciones .....	66
25.	Bibliografía .....	68
26.	Anexos .....	70
	Anexo A: Índices demográficos de la provincia de Concepción .....	70
	Anexo B: Cálculo del tamaño muestral .....	71
	Anexo C: Encuesta a cliente .....	72
	Anexo D: Competidores identificados en la provincia de Concepción .....	73
	Anexo E: Recuento supermercados de la provincia de Concepción .....	76
	Anexo F: Top 100 de franquicias internacionales .....	77
	Anexo G: Etapas y requisitos para obtener una franquicia internacional .....	79
	Anexo H: Modelo contrato de franquicia .....	82
	Anexo I: Cálculo de la tasa de descuento .....	88
	Anexo J: Flujos económicos del plan de expansión (3 locales) .....	92
	Anexo K: Flujos económicos del franquiciado .....	93

## Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de costo por negocio.....	16
Tabla 2: Valorización del mercado potencial mensual.....	20
Tabla 3: Características competidores de primer grado .....	25
Tabla 4: Misión, visión y valores de las franquicias más exitosas .....	27
Tabla 5: Características del franquiciado.....	44
Tabla 6: Inversión para Supermercados Maro.....	57
Tabla 7: Depreciación de activo fijo del franquiciado.....	58
Tabla 8: Inversión para el franquiciado.....	58
Tabla 9: Gastos del negocio para Supermercados Maro .....	58
Tabla 10: Gastos del negocio para el franquiciado.....	59
Tabla 11: Ingresos del negocio para Supermercados Maro .....	59
Tabla 12: Ingresos del negocio para el franquiciado .....	60
Tabla 13: Flujos de caja del franquiciante (MM\$).....	60
Tabla 14: Flujos de caja del franquiciado (MM\$).....	62
Tabla 15: VAN franquiciado/franquiciante versus ventas y tasa de descuento (MM\$)...	65
Tabla 16: Indicadores de riesgo Aswath Damodaran .....	89
Tabla 17: Tasas de impuesto PYME en Chile .....	90

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de la empresa.....	10
Ilustración 2: Esquema de distribución mayorista.....	11
Ilustración 3: Distribución en la provincia de Concepción.....	12
Ilustración 4: Esquema de venta minorista .....	12
Ilustración 5: Ubicación geográfica del local de ventas .....	13
Ilustración 6: Canales de distribución .....	13
Ilustración 7: Distribución de productos venta minorista.....	14
Ilustración 8: Distribución de productos venta mayorista.....	15
Ilustración 9: Distribución de venta mayorista y minorista .....	15
Ilustración 10: Facturación bruta mensual y utilidades .....	16
Ilustración 11: Lienzo CANVAS del negocio actual .....	17
Ilustración 12: Frecuencia de compra y canales de referencia.....	22
Ilustración 13: Valoración del cliente .....	22
Ilustración 14: Productos y envases de preferencia .....	23
Ilustración 15: Distribución de competidores por comuna .....	24
Ilustración 16: Distribución de franquicias internacionales por país y sector.....	26
Ilustración 17: Distribución de franquicias internacionales por rubro.....	26
Ilustración 18: Paso a paso de las franquicias más exitosas.....	28
Ilustración 19: Diagrama 5 fuerzas Porter .....	30
Ilustración 20: Diagrama PESTEL .....	32
Ilustración 21: IMACEC (ene 2020 a jun 2023) .....	34
Ilustración 22: Contribución a la variación del IMACEC .....	34
Ilustración 23: Venta real comercio minorista, Región del Bio Biobío, mensual.....	35
Ilustración 24: Venta real comercio minorista, Región del Bio Biobío, trimestre móvil ...	35
Ilustración 25: Análisis FODA .....	39
Ilustración 26: Matriz de estrategia genérica de Porter del negocio .....	45
Ilustración 27: Puntos de venta de la franquicia .....	48
Ilustración 28: Diseño conceptual del sitio de la franquicia .....	48
Ilustración 29: Branding de la marca .....	49
Ilustración 30: Diseño conceptual del sitio web de Supermercados Maro.....	50
Ilustración 31: Presencia en redes sociales de Supermercados Maro .....	50

Ilustración 32: Nuevo organigrama post expansión.....	51
Ilustración 33: Diseño del producto.....	55
Ilustración 34: Gantt etapas para la adquisición de la franquicia.....	56
Ilustración 35: Inversión de activo fijo del franquiciado.....	57
Ilustración 36: Proyección de beneficios con 3 locales franquiciados (MM\$).....	61
Ilustración 37: Limite de ganancia franquiciado/franquiciante .....	63
Ilustración 38: VAN franquiciado/franquiciante versus tasa de descuento (MM\$).....	64
Ilustración 39: Rentabilidad sobre los bonos en Chiles (5 años).....	88
Ilustración 40: Índice S&P IPSA (1 año) .....	89
Ilustración 41: Evolución tasa de interés de colocaciones comerciales (1 año).....	90



## **1. Introducción**

En el presente documento, se propone como tema de tesis la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para un modelo de expansión basado en un método de franquicia de formato de negocios, en la provincia de Concepción, para el negocio minorista de Distribuidora y Supermercado Maro.

La venta minorista en Chile se ha caracterizado por ser dinámica y diversa en los últimos años, así lo refleja el Índice de Ventas Diarias del Comercio Minorista (IvdcM) publicado por el Banco Central de Chile donde al cierre de julio 2023 se muestra una variación anual del -11,73% muy lejos del 80,12% de mayo del año 2021. Estas variaciones han llevado a los distintos actores del mercado a reinventarse y evolucionar, adaptándose a las nuevas tendencias y demandas de los consumidores. La competitividad entre los minoristas ha llevado a una mejora continua en la calidad de los productos y servicios, así como también en la experiencia de compra en general. En particular el mercado de las bebidas alcohólicas se presenta como una oportunidad sobre todo para aquellos que desean expandirse en base a propuestas más innovadoras y que agregue valor al servicios de compra/venta.

Los modelos de expansión basados en franquicias son una fórmula de comercio que se ha caracterizado por un gran desarrollo en los últimos años. Actualmente estos modelos juegan un papel fundamental en nuestras sociedades, pero no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, ambiental y político.

Debido a su rentabilidad y al poco riesgo que representan tanto para el franquiciante como para el franquiciado, estos negocios se caracterizan por dinamizar la economía, crear puestos de trabajo, ofrecer productos y servicios de calidad, y generar un impacto positivo en los segmentos socio-económicos más bajos.

Estos modelos de negocios buscan llegar a aquellas personas que tienen los conocimientos necesarios, pero que en muchos casos se ven limitados por la financiación que conlleva desarrollar un proyecto de mayor envergadura. Debido a esto y muchas otras razones, cada vez hay más personas convirtiéndose en franquiciados; ya que, para muchos esta puede ser la manera perfecta de hacer realidad sus sueños y convertirse en grandes empresarios.

## **2. Descripción del tema y justificación**

Para el desarrollo y crecimiento del negocio minorista en la provincia de Concepción, se formuló un plan de negocios a través de una franquicia de formato que permita a emprendedores comenzar un nuevo negocio con un bajo costo de inversión y con un atractivo potencial de crecimiento en las utilidades.

La justificación del por qué es una oportunidad para la compañía, son las siguientes:

- **Know How del negocio.** El éxito del negocio a lo largo del tiempo se debe al conocimiento profundo de la industria, el comportamiento de los consumidores y la operación tanto mayorista como minorista. Esta experiencia ha permitido obtener rentabilidades crecientes y una notable capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.
- **Negocio minorista con mayor utilidad.** Uno de los objetivos principales del plan de expansión es aumentar las utilidades totales de la empresa. En este aspecto se observa una importante diferencia entre el negocio minorista y el negocio mayorista con utilidades del 16% y el 3% respectivamente. Esto se debe a los altos costos logísticos del negocio mayorista y al aumento del costo de venta debido a la inclusión de un nuevo intermediario en la cadena de suministro.
- **Poco crecimiento en el sector mayorista.** El cada vez más creciente modelo de negocios B2C (*Business to Consumer*) impulsado por el e-commerce, ha dejado sin muchas posibilidades de crecimiento a los intermediarios, quedando en la mayoría de los casos clientes poco formales o de zonas muy rurales de difícil acceso. Canales como el e-commerce este año 2023 pese a la actual contracción que vive el comercio y las ventas online, apuntan a una recuperación durante el segundo semestre, que le permitiría cerrar el año con un crecimiento en torno al 5% equivalente a cerca de US\$11.000 millones.
- **Existencia de un mercado para el negocio minorista.** Existen comunas con alto potencial de crecimiento como Concepción, Chiguayante, Penco, San Pedro de la Paz, Talcahuano, Tomé y Hualpén con índices económicos y demográficos atractivos para el desarrollo de nuevos negocios.
- **Una inversión a bajo costo.** La posibilidad de desarrollar una franquicia en la provincia se presenta como un negocio diferenciador, distinto a otros negocios como minimarket o botillerías atendidas por sus propios dueños. Este formato de negocio da la posibilidad a los emprendedores de ser parte de un negocio con una baja inversión respecto a abrir un local desde cero.
- **Nuevas tendencias de consumo.** Se presenta como una oportunidad para el negocio de adquirir nuevas herramientas que permitan mejorar la experiencia de los consumidores. En este aspecto, las franquicias internacionales se encuentran a la vanguardia y las más exitosas presentan modelos que les han permitido crecer aún más en un entorno muy dinámico y competitivo.

### 3. Preguntas claves y factores críticos

El desarrollo de este trabajo pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Está la empresa; Distribuidora y Supermercado Maro, preparada para expandir su negocio?

- ¿Es suficiente el alcance local para desarrollar una expansión factible y rentable del negocio?
- ¿Cuál es el segmento objetivo del negocio?
- ¿Qué aspectos se presentan como fortalezas y oportunidades para que el modelo de expansión obtenga ventajas competitivas en la industria?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing, personas y operaciones que soportarán el desarrollo del plan de negocios?
- El plan de negocios, ¿es capaz de alcanzar los resultados económicos esperados?
- ¿Cómo influyen las distintas variables económicas del negocio en el cumplimiento de los objetivos?

Las respuestas a estas interrogantes permitirán conocer los factores claves para la evaluación de factibilidad del modelo de expansión que cumpla con los objetivos propuestos.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan de expansión a través de un método de franquicia de formato de negocio en la provincia de Concepción para el negocio minorista de la Distribuidora y Supermercado Maro, que permita alcanzar al menos un aumento del 30% de la facturación bruta mensual en un plazo de 12 meses luego de iniciada la operación.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Analizar el modelo actual de negocio mediante la investigación y análisis de documentos y datos disponibles, identificando sus características, estrategia, alcance y resultados en un plazo de tres meses.
- Realizar un análisis de mercado, incluyendo una evaluación de los principales clientes y competidores en la provincia de Concepción para el próximo mes, con la finalidad de identificar oportunidades de negocio y establecer estrategias de marketing efectivas.
- Analizar al menos tres casos de franquicias exitosas a nivel internacional para identificar las características principales de su modelo de negocios, estructura organizacional y plan de marketing de su negocio en un plazo de dos meses, con el fin de aplicar dicha información para mejorar nuestros procesos y estrategias de negocio.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el franquiciante y el franquiciado a través de un análisis FODA para el final del segundo trimestre de este año, con el fin de presentar un plan estratégico detallado para mejorar la posición competitiva de ambas partes.

- Definir la propuesta de valor y sus elementos clave. Asegurando que sea significativa y aporte valor al negocio en el nuevo escenario de expansión.
- Desarrollar una estrategia de expansión, utilizando el método de franquicia de formato de negocio, para expandir el modelo de negocio, que permita aumentar las ventas totales en un 30%.
- Realizar un análisis económico del modelo de expansión para determinar su viabilidad financiera, utilizando datos cuantitativos y cualitativos relevantes en un plazo de tres semanas.
- Realizar un análisis de escenarios para evaluar la viabilidad del negocio, mediante la sensibilización de variables clave como los ingresos por ventas y la tasa de descuento, con el objetivo de identificar oportunidades y riesgos, para tomar decisiones informadas y estratégicas.

## 5. Alcance

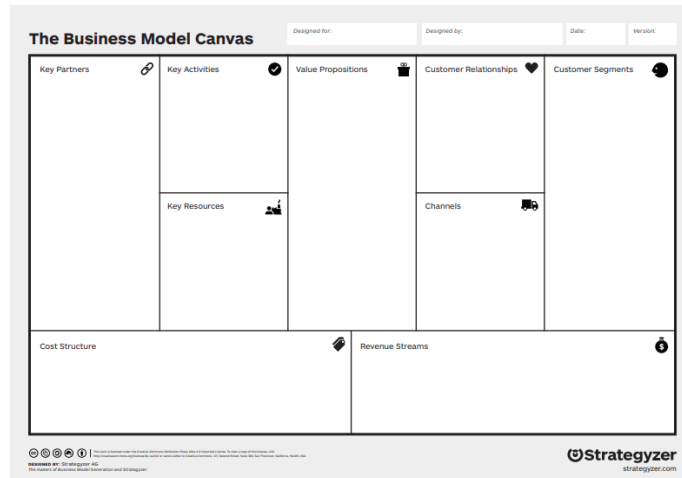
El alcance del proyecto consiste en llevar a cabo un análisis interno de la empresa y un análisis externo de los clientes y competidores principales en el mercado minorista en las comunas de la provincia de Concepción. Con base en los principales casos exitosos de franquicias a nivel mundial y el análisis de los competidores de primer grado, se desarrollará una estrategia de expansión para implementar un modelo de franquicia de formato de negocio. La estrategia incluirá la descripción del modelo de negocio, el modelo de operación y un estudio detallado de la factibilidad económica.

Finalmente, se realizará una evaluación de distintos escenarios de ingreso por ventas y tasas de descuento, con el objetivo de proponer recomendaciones y estrategias que contribuyan a alcanzar los objetivos y mejorar los resultados generales del negocio.

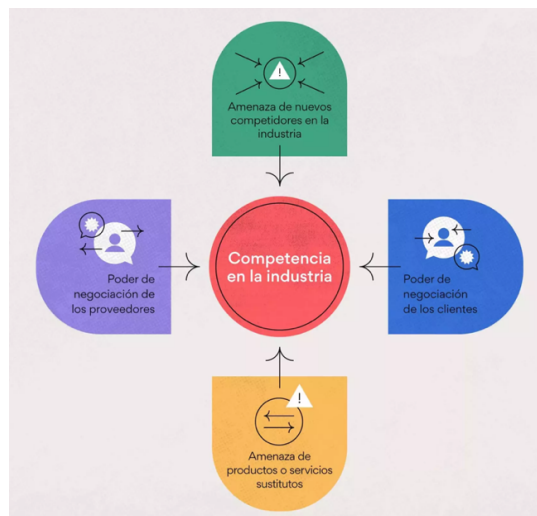
## 6. Marco conceptual

Algunos de los conceptos clave o estructura teórica que se utilizará en este informe para el desarrollo de las ideas del plan de negocios son:

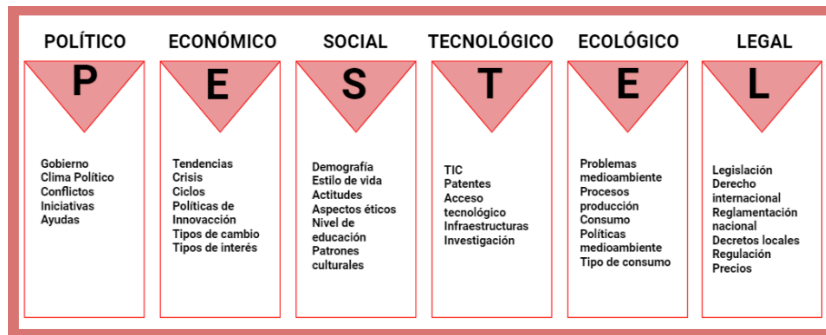
- **Modelo CANVAS.** La metodología Canvas es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder el año 2004, que facilita la creación de nuevos modelos o líneas de negocio a través de un análisis de distintos aspectos que serán clave para sacar adelante el proyecto. Es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos clave del negocio y cómo éstos se relacionan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de la organización para reconocer las deficiencias y analizar el rendimiento.



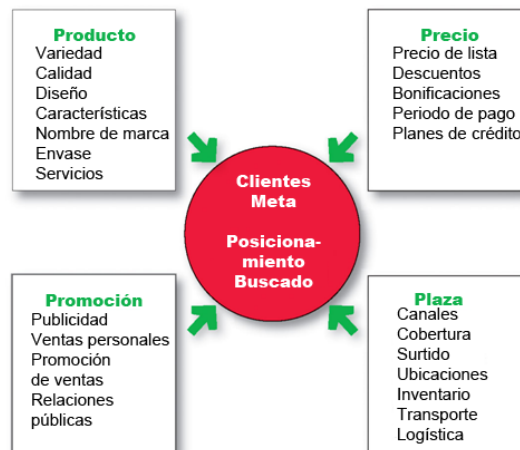
- **Muestreo de poblaciones finitas.** El muestreo en poblaciones finitas o encuesta por muestreo es una técnica de muestreo que consiste en la selección de una parte de los elementos de una población estadística con el objetivo de sacar conclusiones de dicha población.
- **Método de encuesta.** Las encuestas son un método de recolección de datos a partir de un muestreo de personas, a menudo con el objetivo de generalizar los resultados para un segmento de población más grande.
- **Modelo de las 5 fuerzas de Porter.** Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979, el cual permite realizar un análisis de las amenazas de 5 fuerzas competitivas, mediante el cual es posible determinar la posición en el mercado y el porqué de la cuota de mercado actual. En este análisis se consideran cinco elementos (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia) de forma separada pero interconectados, ya que cada uno de ellos incide en el nivel de competencia de la organización.



- **Análisis PESTEL.** Metodología creada por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968, utilizada para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos o legales. Permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa.



- **Análisis FODA.** Inventado en la década de 1960 por un consultor administrativo de nombre Albert Humph, esta herramienta fue diseñada para comprender la situación de un negocio a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Permite tener un panorama más amplio de la empresa, crea un diagnóstico certero y útil para detectar ventajas competitivas, problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y difundir mejor las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los clientes y leads.
- **Marketing Mix y las 4p del marketing.** El concepto fue creado por el profesor Jerome McCarthy y difundido por Philip Kotler a partir del año 1960. Corresponde a cuatro elementos básicos que permiten explicar de una manera integral el funcionamiento del marketing: el producto, el precio, el punto de venta y la promoción. Estos cuatro conceptos se engloban dentro del denominado marketing mix, el cual permite crear estrategias eficientes para lanzar un nuevo producto al mercado.



- **WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo Promedio Ponderado del Capital.** Corresponde a la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros cuando se desea evaluar un proyecto de inversión.

$$WACC = K_e \cdot \frac{E}{(E + D)} + K_d \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{(E + D)}$$

**$K_e$ : Costo del patrimonio o costo de los fondos propios.** Corresponde al rendimiento mínimo a ofrecer por parte de la inversión para que ésta sea rentable.

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

- **$R_f$ : Tasa libre de riesgo o rentabilidad del activo sin riesgo.** Corresponde al rendimiento obtenido al invertir en un determinado activo financiero que no tiene ningún riesgo de impago, es decir, que la rentabilidad de dicho activo está garantizada y el producto financiero tiene seguridad.
- **$R_m$ : Rentabilidad esperada del mercado.** Es un valor estimado a partir del resultado de algún modelo predictivo del sector.
- **$\beta$ : Beta o riesgo de mercado de un activo.** Es un ratio entre la variación de la rentabilidad de un activo y la variación de la rentabilidad del mercado. Muestra el rendimiento de un activo en función del riesgo de mercado. Está determinado por el contexto, por lo que no puede eliminar el riesgo. El riesgo es inherente a la actividad operacional y financiera de la empresa.

**$K_d$ : Costo de la deuda financiera o costo de endeudamiento.** Es el costo de una empresa para desarrollar su actividad o proyecto de inversión con financiación en forma de créditos, préstamos o emisión de deuda.

$$K_d = i \cdot (1 - T)$$

- **$i$ : Tasa de interés.** Es la tasa de interés aplicada por la financiación obtenida. Corresponde al porcentaje del crédito que debe ser pagado en retribución por el préstamo de dinero recibido.
  - **$T$ : Tasa impositiva.** Es el gravamen impositivo del proyecto. Corresponde al porcentaje de impuestos pagado por la empresa sobre sus ingresos.
- **VAN (Valor Actual Neto).** Es una herramienta financiera que se utiliza para evaluar proyectos comparando el valor actual de los flujos de caja futuros con la inversión inicial.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + k)^t}$$

- **Perpetuidad.** Es una serie de flujos de caja infinita en el tiempo. Para calcular el valor presente de una perpetuidad se utiliza:

$$VP_{t=0} = \frac{P}{i}$$

## 7. Metodología

A efectos de cumplir con los objetivos generales y específicos propuestos para este plan de negocios, se utilizará la siguiente metodología de trabajo, la cual será desarrollada a lo largo de este informe.

- **Diagnóstico interno.** Contempla un resumen breve del negocio, los objetivos, la misión y visión de la empresa, las actividades, sus productos o servicios, el mercado objetivo y los resultados de económicos. Todo esto resumido en un lienzo CANVAS que sintetice el análisis.
- **Análisis de mercado.** Análisis detallado del mercado nacional en el que se inserta el negocio, incorporando las tendencias, la demanda, la competencia existente y las oportunidades de crecimiento.
- **Análisis internacional.** Análisis de empresas exitosas, sus procesos, estructuras y clientes, buscando generar bases para un nuevo negocio.
- **Definición del público objetivo.** Identificación de los potenciales clientes, sus características demográficas, psicográficas y comportamentales.
- **Análisis del micro y macroentorno.** Utilización de herramientas como Las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL que permitan sintetizar el análisis.
- **Descripción del producto o servicio.** Descripción detallada del producto o servicio que se desea ofrecer, destacando sus beneficios y ventajas competitivas.
- **Modelo de negocio.** Definición de cómo se generarán los ingresos del negocio y los costos asociados al modelo.
- **Plan de implementación.** Desarrollo de un plan detallado que estipule las acciones específicas a tomar y los plazos para implementar el plan de negocios. Esto incluye la creación del negocio, lanzamiento de productos o servicios, estrategias de marketing, entre otros.
- **Estrategia de marketing.** Elaboración de un plan de marketing que incluya las estrategias y tácticas que se utilizarán para promocionar el negocio y atraer clientes.
- **Operaciones y logística.** Descripción de cómo se llevarán a cabo las operaciones del negocio, incluyendo la producción, distribución, almacenamiento y entrega de productos o servicios, incluyendo a los proveedores, los recursos humanos y los requerimientos legales.
- **Recursos humanos.** Análisis de las necesidades de personal para el negocio y descripción de los cargos.
- **Plan financiero.** Elaboración de proyecciones financieras que incluyan los ingresos, los gastos y el flujo de efectivo esperados para los primeros años de operación.



- **Escenarios comerciales.** Análisis de distintos escenarios considerando variaciones en variables claves como las tasas de descuento, ingresos por venta, costos, etc.

## **8. Resultados esperados**

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos mediante el desarrollo de la metodología descrita para la creación de un plan de expansión mediante un análisis de la empresa, los clientes y competidores, llevado a cabo a través de un método de franquicia de formato de negocio.

## **9. Diagnóstico de la empresa**

### **9.1. Descripción general de la empresa**

#### **9.1.1. Historia**

Distribuidora y Supermercados Maro es una empresa familiar, fundada el 24 de diciembre de 1999, que actualmente se desempeña tanto en la venta al por mayor distribuyendo a las principales comunas de la provincia de Concepción y la venta al detalle o al por menor mediante un local ubicado en la comuna de Penco.

Con el paso de los años, la empresa se ha perfilado como una de las más importantes de la comuna de Penco, siendo reconocida por la comunidad como la principal fuente de abastecimiento y de venta directa de bebestibles en la comuna.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de consolidación y crecimiento. El desarrollo del branding (gestión de marca, proceso de creación y construcción de la marca) y el marketing digital (mediante redes sociales; Facebook e Instagram) las cuales han contribuido a generar la identidad de la empresa.

#### **9.1.2. Descripción de la empresa; misión, visión y valores**

La misión y visión de la empresa han sido declaradas en conjunto con el desarrollo del negocio en el tiempo. Su crecimiento basado principalmente en el aumento de volumen de venta le ha permitido diferenciarse de sus competidores principalmente en la propuesta de nuevos productos, la variedad de ellos y precios más competitivos.

*“Nuestro objetivo es llegar a los clientes a través de un precio barato, variedad de productos, con una buena atención y a través de un local cómodo y atractivo”*

Rodrigo Pascual Cabrera, Gerente General Maro

De esta forma, sus principales lineamientos organizacionales están dados por:



**Misión.** Ser un referente en la venta de bebestibles, con una gran variedad de productos y con los precios más bajos, donde los clientes encuentren todo lo que necesitan.

**Visión.** Ser la empresa líder en venta de bebestibles en la comuna de Penco..

### Valores esenciales.

- **Servicio al cliente.** Trabajamos en equipo para entregar a nuestros clientes el producto que está buscando.
- **Integridad.** Somos atentos, honestos y actuamos con responsabilidad ante nuestros clientes.
- **Excelencia.** Buscamos ser mejores cada día a través de la excelencia en toda nuestra cadena de servicios.
- **Visión de futuro.** Miramos más allá del presente para anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes.

### 9.1.3. Descripción de la oferta de valor

La propuesta u oferta de valor de la empresa está construida a partir de 3 factores principales, todos orientados a la satisfacción del cliente y la cercanía que genera el negocio con la comunidad. Estos 3 factores están dados por; **precios económicos** al alcance de cualquier bolsillo, **variedad de productos y formatos** para satisfacer cualquier necesidad del cliente y el un **servicio personalizado** para cada cliente que así lo desee.

### 9.1.4. Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa, actualmente está compuesto de la siguiente manera:

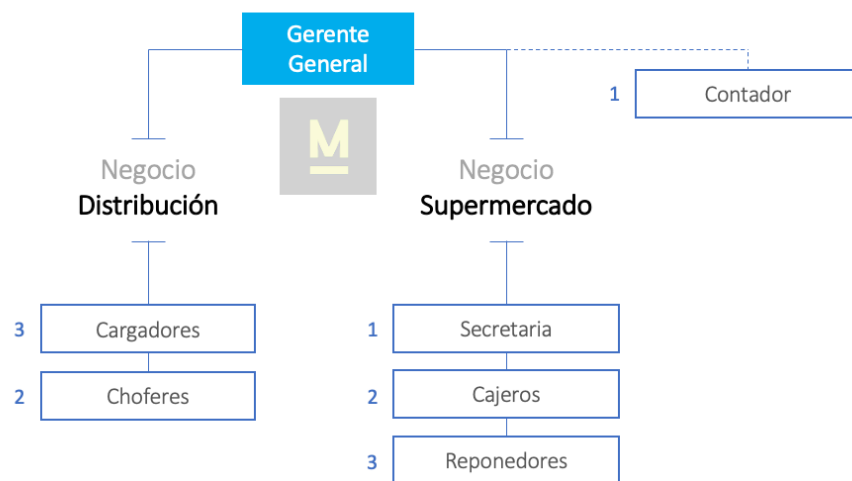


Ilustración 1: Organigrama de la empresa

La estructura actual contempla como principal cabeza del negocio al gerente general, del cual sigue una estructura dividida en 2 áreas de negocio; **Distribución** y **Supermercado**.

El negocio de la **distribución** contempla 2 choferes de camiones y 3 cargadores, además de 2 camiones para repartos en las comunas de Penco, Tome, Chiguayante, Hualqui, San Pedro, Coronel y Concepción, y 1 furgón para los repartos sólo en la comuna de Penco.

El negocio de **supermercado** cuenta con 1 secretaria, 2 cajeros y 3 reponedores que se encargan del abastecimiento de los productos en la sala de ventas. Este negocio contempla un local comercial propio ubicado en la comuna de Penco.

## 9.2. Descripción de las actividades del negocio

Como fue mencionado en el punto anterior, se distinguen principalmente dos actividades o líneas de negocio de la empresa; la venta al por mayor y la venta minorista.

### 9.2.1. Modelo y estrategia de Distribución (venta al por mayor)

La **venta al por mayor** es una actividad intermedia en la cadena de distribución de los productos. Se realiza la compra de los productos en grandes cantidades a las empresas productoras y luego son distribuidos a negocios minoristas que luego comercializan los bienes a los consumidores finales.

Con el paso del tiempo, esta actividad le ha permitido a Supermercado Maro la especialización en materia de distribución y la gestión de inventarios siendo uno de sus principales puntos de atención el riesgo que conlleva la acumulación de productos y/o escasez de inventarios que puede llegar a influir en el cumplimiento con sus clientes mayoristas.

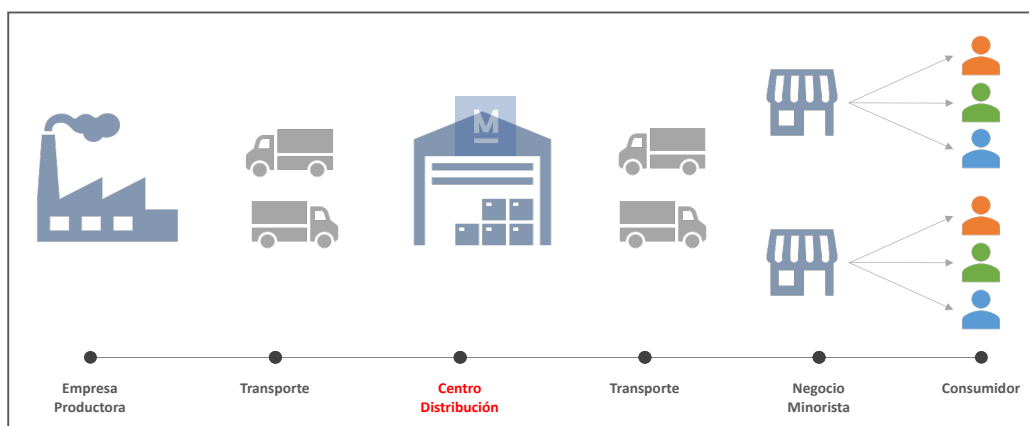


Ilustración 2: Esquema de distribución mayorista

El alcance de esta venta está orientada a las principales comunas de la provincia de Concepción; Concepción, San Pedro de la Paz, Coronel, Penco, Tome, Chiguayante y Hualqui. En estas comunas residen un total de 747.160 habitantes que representan el 69,5% de la población total.

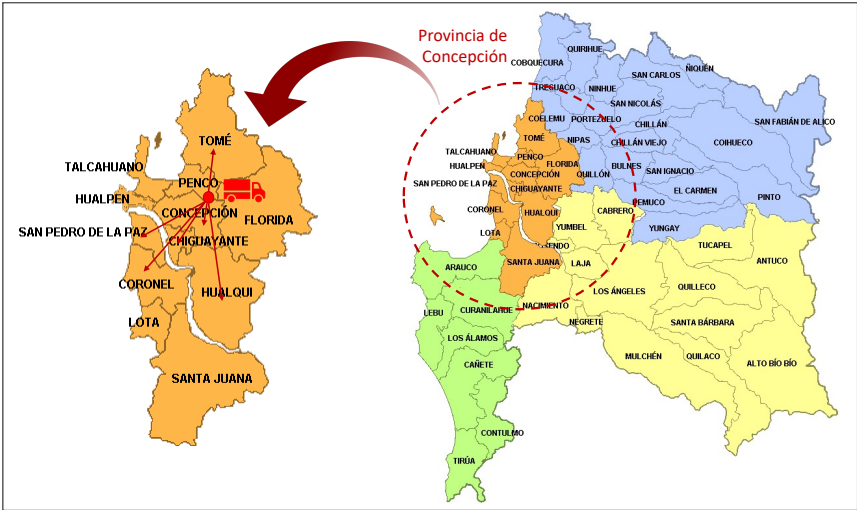


Ilustración 3: Distribución en la provincia de Concepción

**9.2.2. Modelo y estrategia de Retail (venta al detalle)**

La **venta al detalle o minorista** se realiza como una actividad donde se comercializan bienes directamente con el consumidor final. Incluye además algunos clientes mayoristas (menores) que compran directamente en el local.

El objetivo de esta línea de negocios es llegar directamente al cliente, dándole un acceso cómodo y seguro a los productos que demanda, ofreciéndoles variedad, precios competitivos y una buena experiencia que garantice su regreso a la tienda otra vez.

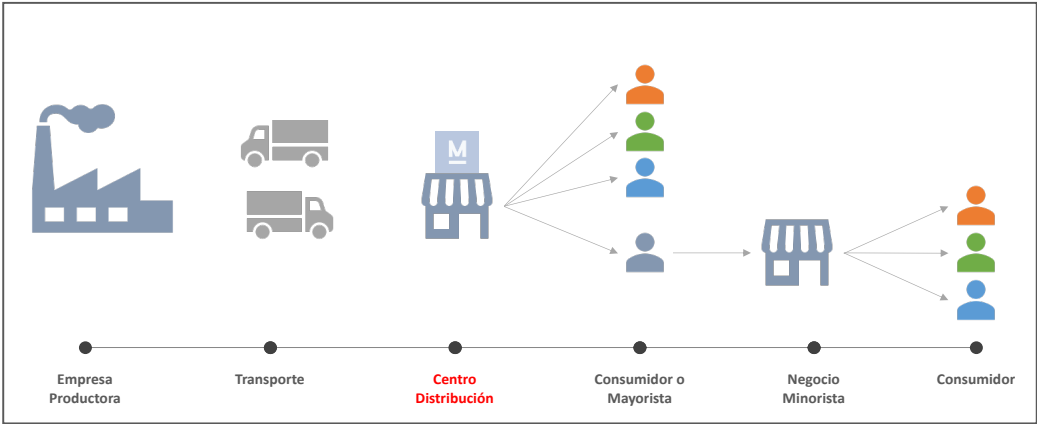


Ilustración 4: Esquema de venta minorista

La tienda o punto de venta, corresponde a un local de 150 m2 ubicado en la calle O’Higgins N°720 de la comuna de Penco. El local se encuentra entre 250 a 300

mts. de la zona céntrica de la comuna, donde se destacan algunos puntos de alta afluencia de público como un Cesfam, Banco Estado y plaza de la comuna. En esta comuna residen un total de 50.125 habitantes (según la proyección del INE para el año 2023 [1] ), el cual representa el 4,7% de la población total de la provincia.

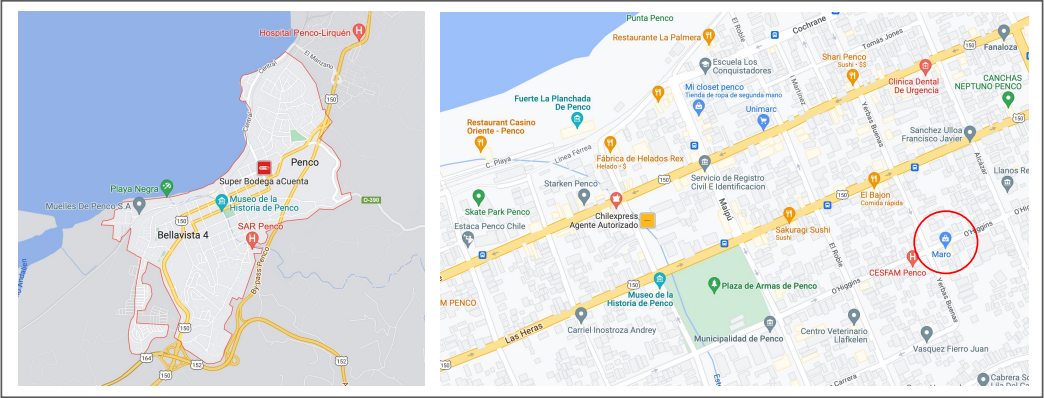


Ilustración 5: Ubicación geográfica del local de ventas

### 9.3. Canal físico y digital utilizado en el negocio

Los canales de distribución[2] son los conductos y medios mediante los cuales la empresa lleva sus productos al consumidor. A continuación, se muestra una figura y descripción de los canales de distribución utilizados actualmente por Supermercados Maro.

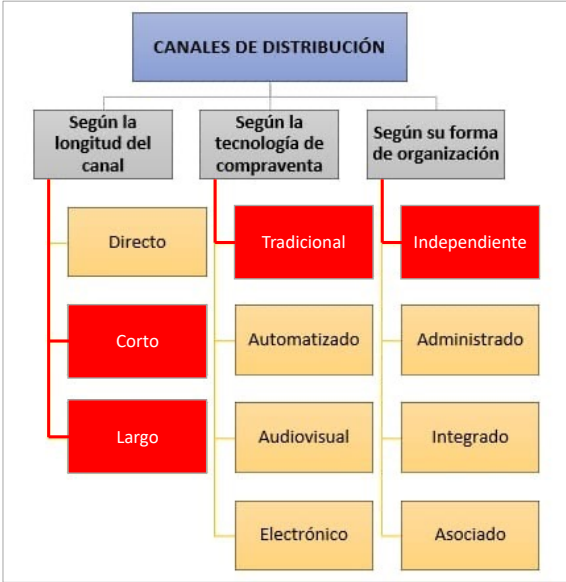


Ilustración 6: Canales de distribución

- **Según la longitud del canal – Canal de Distribución Corto y Largo.** Está representado por el número de intermediarios (mayoristas o minoristas) entre el productor y el consumidor final. Para el caso de Supermercados Maro, lo adjunto depende de la línea de negocio que se quiera analizar, se da un canal largo para

el negocio mayorista dado que existe 2 o más intermediarios; Supermercados Maro y otro cliente minorista de alguna otra comuna de la provincia de Concepción. Por otra parte, se da un canal corto para el negocio minorista donde sólo existe Supermercados Maro como único intermediario entre el proveedor y los clientes de la comuna de Penco.

- **Tecnología de Compraventa – Tradicional.** Son aquellos en donde no se hace uso de la tecnología para desarrollar las actividades de compra y venta. En este aspecto para Supermercados Maro representa una gran oportunidad de crecimiento, siendo actualmente la tecnologización de sus operaciones uno de sus principales focos de gestión.
- **Forma de Organización – Independiente.** Se caracteriza porque no tiene una estructura formalizada entre los miembros que lo componen. En este canal cada integrante tiene una política comercial propia, Supermercados Maro es sólo una parte del canal y las negociaciones que sostiene con sus proveedores y clientes son las que sostienen la distribución. Esta independencia le permite hoy al negocio gran flexibilidad en materia de aprovisionamiento garantizando la supervivencia de los actores del canal.

#### 9.4. Caracterización de los productos y servicios

La distribución al detalle de la venta minorista se concentra principalmente en cervezas, refrescos y destilados, abarcando casi el 50% de la venta.

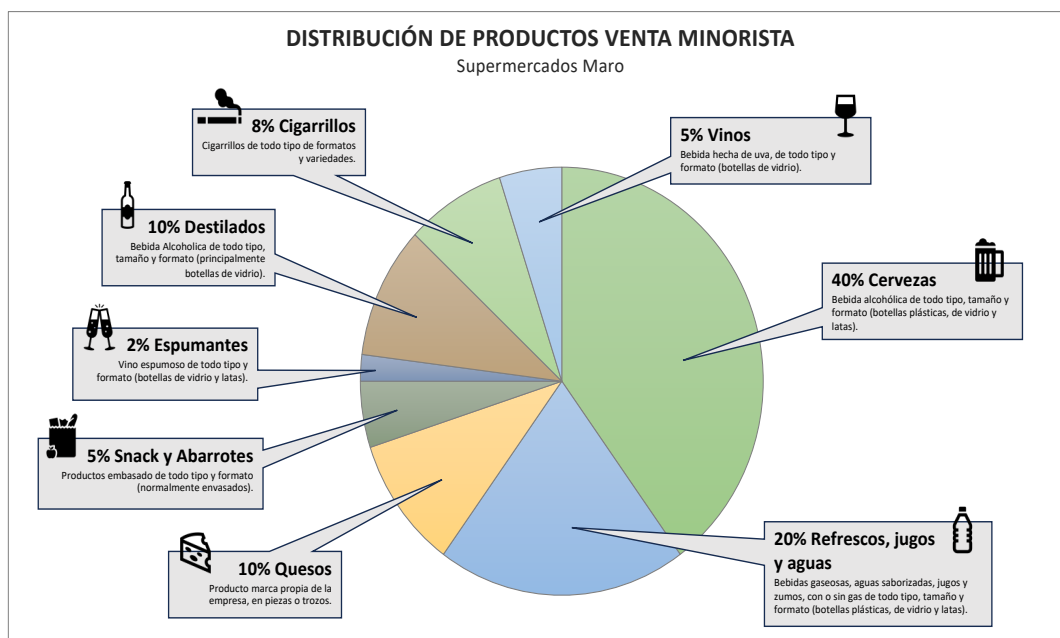


Ilustración 7: Distribución de productos venta minorista

Respecto a la distribución de productos para la venta mayorista, esta se concentra en un 100% en bebestibles con y sin alcohol, siendo el principal producto las cervezas con un 62% de la participación total.

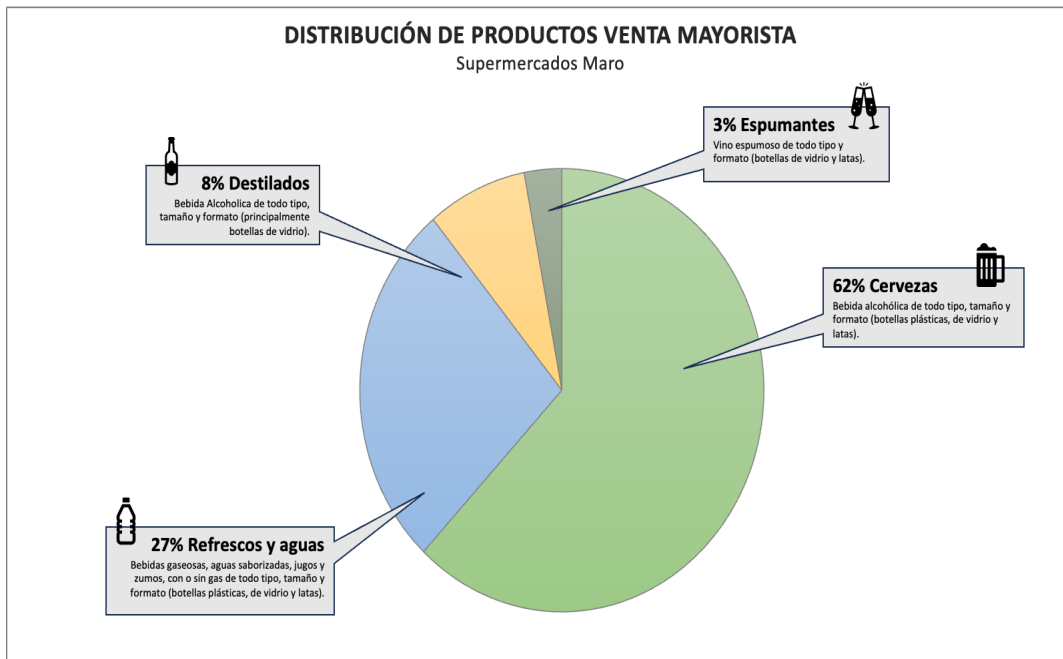


Ilustración 8: Distribución de productos venta mayorista

### 9.5. Ventas, estructura de costos y utilidades

La distribución de las ventas divididas en las dos líneas de negocios mayorista y minorista se resumen a continuación, destacando el crecimiento del negocio minorista alcanzando un incremento en los últimos 10 años de un 128%. Se destacan los años 2020 y 2021 cuya participación de venta minorista sobrepaso el 50%, lo anterior impulsado por la pandemia del COVID-19.

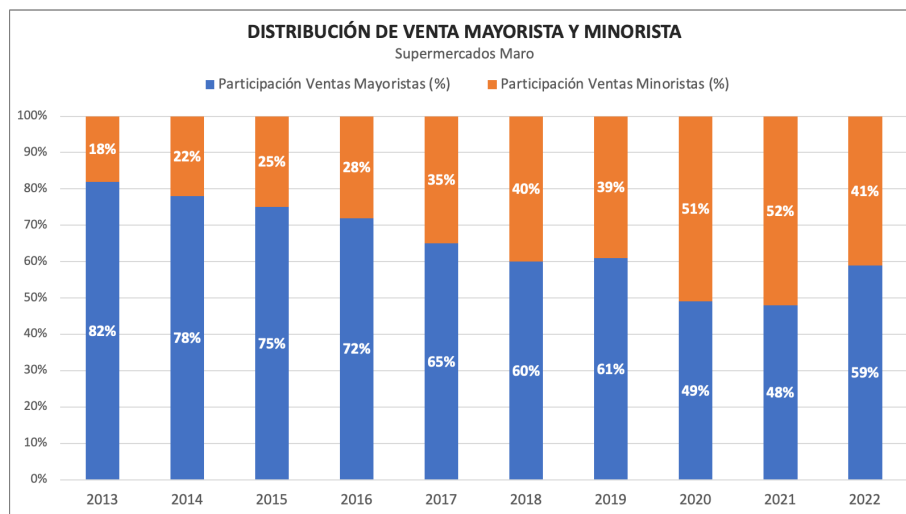


Ilustración 9: Distribución de venta mayorista y minorista

La facturación bruta mensual de los últimos 10 años se resume a continuación destacando el alza del negocio minorista y las diferencias de utilidades entre ambos negocios de un 11%.

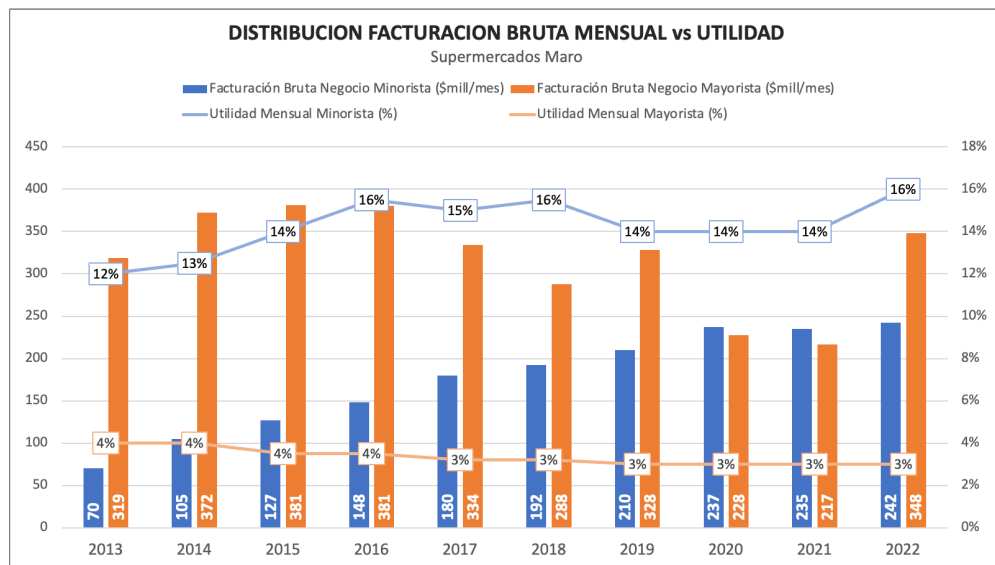


Ilustración 10: Facturación bruta mensual y utilidades

La estructura de costo antes de impuesto de la empresa, separada por las dos líneas de negocio, se resume a continuación, destacando el costo logístico como gran diferencia de ambos negocios y el costo de venta asociado el menor margen obtenido en el negocio mayorista.

Estructura de Costos	Negocio Mayorista	Negocio Minorista
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>84,5%</b>	<b>73,0%</b>
Costos de venta	84,5%	73,0%
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>10,9%</b>	<b>6,1%</b>
<b>Costos Logísticos</b>	<b>7,8%</b>	<b>1,2%</b>
Mantenciones equipos móviles (grúas y camiones)	2,7%	0,7%
Combustible	5,1%	0,5%
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>3,1%</b>	<b>4,9%</b>
Remuneraciones	1,3%	1,5%
Contabilidad Externa	1,0%	1,0%
Publicidad, marketing y promociones	0,5%	2,0%
Patentes y permisos	0,1%	0,1%
Gastos servicios básicos	0,1%	0,2%
Gastos menores	0,2%	0,2%

Tabla 1: Distribución de costo por negocio



## 9.6. Modelo CANVAS del negocio actual

El modelo actual del negocio se resume en el siguiente lienzo CANVAS.










<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proveedores de suministros para la venta; bebestibles, snack y artículos varios</li> <li>○ CCU y EMBONOR (Coca-Cola)</li> <li>○ Quesos El Peral</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negociación con proveedores</li> <li>○ Negociación con clientes mayoristas</li> <li>○ Comercialización y venta minorista</li> <li>○ Distribución de productos de venta mayorista</li> <li>○ Gestión de la cadena de suministros</li> <li>○ Marketing y publicidad</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p><b>Precios económicos</b> al alcance de cualquier bolsillo, <b>variedad de productos y formatos</b> para satisfacer cualquier necesidad del cliente y el un <b>servicio personalizado</b> para cada cliente que así lo desee.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trato directo con clientes</li> <li>○ Publicidad a través de redes sociales</li> <li>○ Promociones comerciales o auspicios</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <p>Adulto joven entre 18 y 55 años de <b>grupo socioeconómico C1a, C1b, C2, C3 y D</b> que busca adquirir un producto a un precio conveniente y en distintos formatos que le permitan crear o tener momentos especiales</p>
<p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Empleados</li> <li>○ Local de ventas</li> <li>○ Bodega de almacenamiento de productos</li> <li>○ Equipos de refrigeración (comodato)</li> <li>○ Vehículos de carga y descarga de suministros</li> <li>○ Vehículos de distribución</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tienda física</li> <li>○ Redes sociales (Instagram)</li> <li>○ Publicidad exterior (gráficas, afiches y auspicios)</li> <li>○ Mails y correos</li> </ul>		
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Costos de venta</b></li> <li>○ <b>Costos logísticos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenición de equipos móviles</li> <li>• Combustible</li> </ul> </li> <li>○ <b>Costos de administración y ventas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Contabilidad externa</li> <li>• Publicidad, marketing y promociones</li> <li>• Patentes y permisos</li> <li>• Gastos servicios básicos</li> <li>• Gastos menores</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingreso por las ventas minoristas y mayoristas</li> <li>○ Aportes publicitarios para promociones que realizan los proveedores</li> </ul>		

Ilustración 11: Lienzo CANVAS del negocio actual

## 10. Mercado potencial

El mercado potencial está dado por aquellos individuos que consumen el producto que es ofrecido, las personas que actualmente no lo consumen (pero que lo necesitan y por alguna razón no lo han encontrado), y finalmente, las personas que actualmente no lo consumen pero que probablemente en el futuro podrían llegar a necesitarlo.

Basados en el propuesta de negocio actual, el mercado potencial que se debe analizar consiste en los clientes finales que consumirán los productos vendidos en el o los locales de la franquicia. Éste mercado fue acotado en base a los principales indicadores demográficos y socioeconómicos de cada comuna.

### 10.1. Indicadores demográficos y socioeconómicos del mercado

Para el análisis fueron considerados los siguientes indicadores demográficos y socioeconómicos detallados en el ANEXO A.

- **Distancia respecto al centro de distribución.** Corresponde a la distancia entre la comuna de Penco y la comuna objetivo.
- **Población.** Corresponde al N° de habitantes de la comuna objetivo.
- **Población urbana.** Corresponde a la población que habita todo lugar poblado cuya población excede los 2.000 habitantes y todo lugar cuya población fluctúe entre 1.500 y 2.000 habitantes, siempre que exista servicio de agua.
- **Tasa de pobreza por ingresos.** Corresponde al conjunto de hogares cuyo ingreso total mensual no supera el valor de la línea de pobreza y que, por tanto, no cuentan con ingresos suficientes para satisfacer el consumo de un conjunto básico de bienes alimentarios.
- **Densidad.** Corresponde al N° de habitantes por unidad de superficie.
- **Sexo.** Corresponde al grupo masculino o femenino.
- **Participación por edad.** Corresponde a los rangos de edad de la población que van desde 0 a 14 años, 15 a 29 años, 30 a 44 años, 45 a 64 años y 65 o más.
- **Clasificación socioeconómica.** Clasificación de hogares a través de 3 variables principales; ingreso per cápita del hogar, educación formal del principal sostenedor del hogar, y ocupación del principal sostenedor del hogar.

### 10.2. Mercado potencial del negocio

El mercado potencial del negocio se encuentra acotado por los siguientes aspectos:

- 1) **Comunas con beneficios estratégicos para el negocio.** Las comunas seleccionadas son: Concepción, Chiguayante, Penco, San Pedro de la Paz, Talcahuano, Tomé y Hualpén. Estas comunas representan un total de 848.399 habitantes equivalente al 78,9% de la población total de la provincia.

Esta característica no es solamente subjetiva, sino que objetivamente estas comunas **presentan la menor distancia hacia el centro de distribución (Penco)**, la media de distancia corresponde a 19,35 km con un mínimo de 12,36 km y un máximo de 23,28 km, versus otras comunas no seleccionadas cuya media de distancia corresponde a 48,37 km. En este aspecto y considerando los antecedentes donde el costo logístico se lleva un 7,8% de los costos totales parece razonable la elección.

Finalmente una característica que respalda la decisión de elegir estas comunas, corresponde a la **menor tasa de pobreza por ingreso**, cuya media para estas comunas es de un 11,7% versus un 15,1% en otras comunas. Aspecto muy importante si consideramos que aquellas familias que no son capaces de costear un conjunto básico de alimentos tampoco podrán adquirir productos no prioritarios como bebidas con o sin alcohol.

- 2) **La población urbana que estará en contacto con el negocio.** Las comunas seleccionadas presentan una media de 97,9% de población urbana, aspecto fundamental, considerando que los clientes potenciales pertenecen a esta parte de las comunas, versus un 80,6% en aquellas comunas no seleccionadas, promedio disminuido drásticamente por comunas como Florida, Hualqui y Santa Juana, cuya población habita en gran medida en campos y parcelas. Esta característica permite acotar más el mercado potencial, de los 848.399 habitantes de las comunas elegidas los que viven en la población urbana corresponden a 834.772 habitantes.
- 3) **Personas cuya edad les permita realizar compras en el local.** Corresponde al grupo de personas comprendidas en el rango entre 15 y 64 años (jóvenes y adultos), que dentro de las comunas seleccionadas y dejando fuera a la población rural representan un total de 569.178 habitantes, equivalentes a un 52,9% de la población total de la provincia.
- 4) **Clasificación socioeconómica que permita adquirir bienes no prioritarios para su bienestar.** Este rango es bastante amplio y corresponde a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2, C3 y D <sup>[3]</sup>, cuyos sostenedores del hogar tienen al menos en un 50% nivel de estudios universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta, mientras que el otro 50% son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados. Este grupo representa un 81% en la región del Biobío, lo cual extrapolado a la población total acotada por las características anteriormente mencionadas representa un total de 461.034 habitantes.

A modo de resumen, podemos concluir que el mercado potencial del negocio está dado por los habitantes de las comunas de Concepción, Chiguayante, Penco, San Pedro de la Paz, Talcahuano, Tomé y Hualpén, que pertenecen a la población urbana, jóvenes y adultos cuyo rango de edad se encuentra entre los 15 y 64 años, y que pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2, C3 y D. Este

mercado está compuesto por 461.034 habitantes equivalente al 42,9% de la población total de la provincia de Concepción.

### 10.3. Valorización del mercado potencial

La valorización del mercado potencial seleccionado permitirá cuantificar el potencial del negocio. Para esta cuantificación se extrajo del análisis de los competidores la cantidad de locales y supermercados de cada comuna, se les asignó un peso 1:5 y se utilizó la facturación del negocio actual en la comuna de Penco como valor potencial por local.

De esta forma el potencial de abrir un local por comuna está dado por:

Comunas	Población Potencial	Minimercados y botillerías	Supermercados	Facturación Potencial	Objetivo (30%)
Concepción	136.653	38	27	\$186.107.311	\$55.832.193
Chiguayante	50.852	7	9	\$230.406.328	\$69.121.898
Penco	27.333	8	3	\$280.000.000	\$84.000.000
San Pedro de la Paz	83.857	13	11	\$290.550.182	\$87.165.055
Talcahuano	87.255	28	6	\$354.448.261	\$106.334.478
Tomé	31.265	8	3	\$320.276.189	\$96.082.857
Hualpén	53.490	19	7	\$233.383.426	\$70.015.028
<b>Total</b>	<b>470.705</b>	<b>121</b>	<b>66</b>	<b>\$1.895.171.696</b>	<b>\$568.551.509</b>

Tabla 2: Valorización del mercado potencial mensual

De esta manera se obtiene que la valorización del mercado potencial en la provincia de Concepción es de \$568.551.509, con la incorporación de 7 locales a la franquicia de Supermercados Maro.

## 11. Análisis de los clientes

El cliente es la persona que adquiere los productos o servicios del negocio con el propósito de cubrir una necesidad específica. El siguiente análisis muestra una caracterización del cliente final y una descripción de aquellas características que se consideran como relevante para la expansión del negocio.

### 11.1. Características de la encuesta

Se realizó un estudio de una muestra de 380 personas que asistieron a lo largo de la semana a Supermercado Maro, mediante la aplicación de una encuesta cuyo cálculo del tamaño de la muestra y características se resumen en el ANEXO B y C del informe. Este análisis asume que no existen diferencias significativas entre los consumidores de la provincia, entre una comuna y otra.

Las principales características de esta encuesta fueron:

- **Encuesta Descriptiva.** El objetivo es describir la percepción de los clientes, se busca reflejar la actualidad de sus principales características y preferencias de consumo.
- **Encuestas a papel y lápiz.** El encuestado debió rellenar o marcar los círculos de las opciones que considera correctas, o bien escribir con su propia letra la respuesta que se le pide. En algunos casos también fueron rellenadas de forma asistida por los encuestadores.
- **Temporalidad.** La encuesta fue desarrollada de martes a domingo, entre las 16:30 y las 21:30 hrs. con el objetivo de abordar una gran variedad de clientes.
- La encuesta fue tomada de **forma presencial.**
- **Tamaño de la muestra.** Se tomaron 50 encuestas diarias, es decir, un total de 350 encuestas en un primera etapa. Luego se realizó una segunda etapa donde se abordaron a 50 personas más, llegando a un total de 400 encuestados.
- **Contenido.** La encuesta contiene un total de **8 preguntas**; 7 preguntas **cerradas** (al encuestado se le ofrece un conjunto de respuestas posibles y se le pide que elija la que mejor se adecúa a su opinión) y 1 pregunta **abierta** (el encuestado puede responder a las preguntas con sus propias palabras, otorgándole una mayor libertad de respuesta y permitiéndole alcanzar una mayor profundidad en las mismas)
- El **objetivo** fue evaluar frecuencia de compra, aspectos que los clientes valoran y preferencias de consumo en grupo no aleatorio de personas que ya frecuentan el local.

## 11.2. Principales resultados de la encuesta

Respecto a la **frecuencia** de compra un 38% realiza sus compras *1 vez por semana*, mientras que un 29% lo realiza *cada 15 días*, por lo tanto, se puede inferir que la mayor proporción de los clientes rota en el local cada 15 días. Lo anterior además permite establecer que las promociones y oportunidades de compra no deberían estar más allá de este tiempo, con el objetivo de que los clientes perciban una mayor cantidad de ofertas al encontrarse siempre con una distinta.

Respecto a los **canales de referencia**, los clientes tenían la posibilidad de marcar más de una alternativa. La pregunta consistía en saber qué canales habían utilizado los clientes en los últimos tres meses. Si bien una de las respuestas esperadas *La tienda física* tuvo la mayor participación, con un 98%, lo interesante de esta pregunta es la importante participación de las *Aplicaciones Móviles* las cuales según la encuesta habían sido utilizadas por un 19% de los clientes.

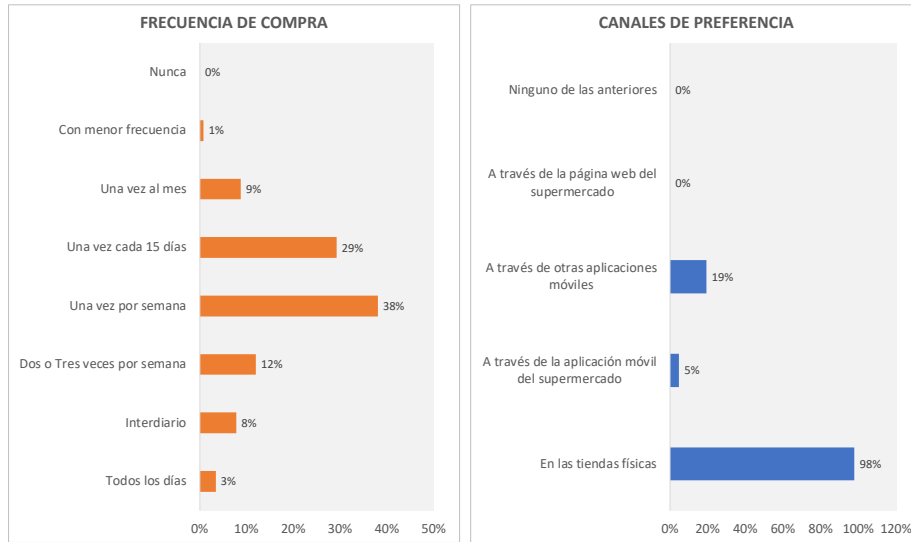


Ilustración 12: Frecuencia de compra y canales de referencia

Respecto a los **aspectos de mayor valoración** y que representan una mayor grado de satisfacción para el cliente se destacan la *Atención Rápida* donde un 98% de los encuestados lo valoran mucho o muchísimo y el *Precio* donde un 97% de los encuestados le otorgan la misma valoración de importancia. Estos resultados parecen estar en línea con la oferta de valor del negocio y los nuevos proyectos de remodelación del local de ventas, que tendrá más cajas para acelerar la atención y mejorar la experiencia de compra. Dentro de esta pregunta también existieron aspectos de menor valoración como el *Local Amplio y Cómodo* el cual fue valorado negativamente por un 83% de los encuestados, mientras que la *Atención y Servicio* no es un factor importante para el 54% de los encuestados.

El resumen de estas preferencias deja entrever que los clientes quieren comprar a un precio económico y rápidamente, no desean tener una experiencia demasiado larga, independiente de las condiciones y el servicio.

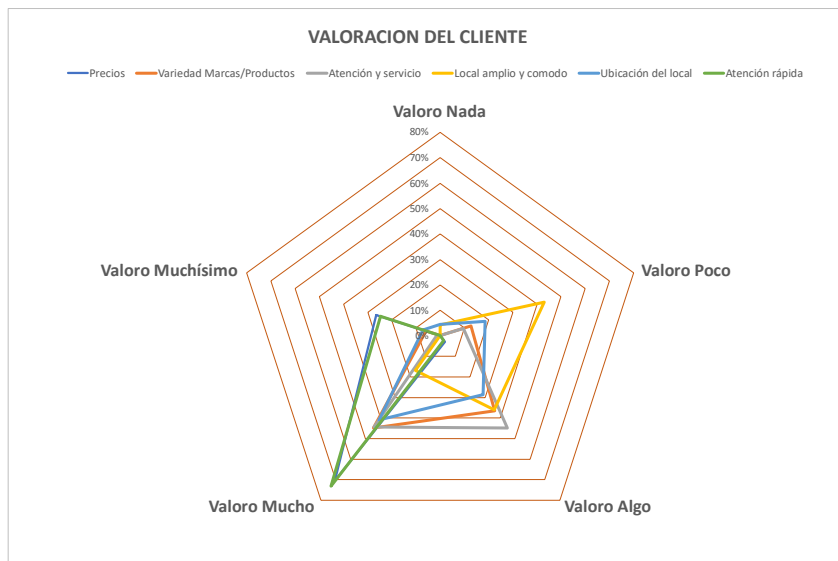


Ilustración 13: Valoración del cliente

Respecto a sus **productos de preferencia**, los clientes también tuvieron la posibilidad de marcar más de una alternativa, marcando aquellos productos que normalmente compran en el local. De esta forma, a pesar de las tendencias saludables de hoy en día, las *gaseosas* son las preferidas por un 92% de los clientes, mientras que las *bebidas destiladas* y las *bebidas fermentadas* son las elegidas por casi la mitad de los clientes que asisten a comprar.

Por otra parte destacan los **envases de preferencia** a la hora de consumir, siendo cada vez más importantes los formatos personales como las *latas* elegidas por el 77% de los encuestados. *Botellas de vidrio* y *plásticas* se encuentran también dentro de las más preferidas, sin embargo, este resultado se correlaciona con la mayor disponibilidad de estos envases presentes en el mercado.

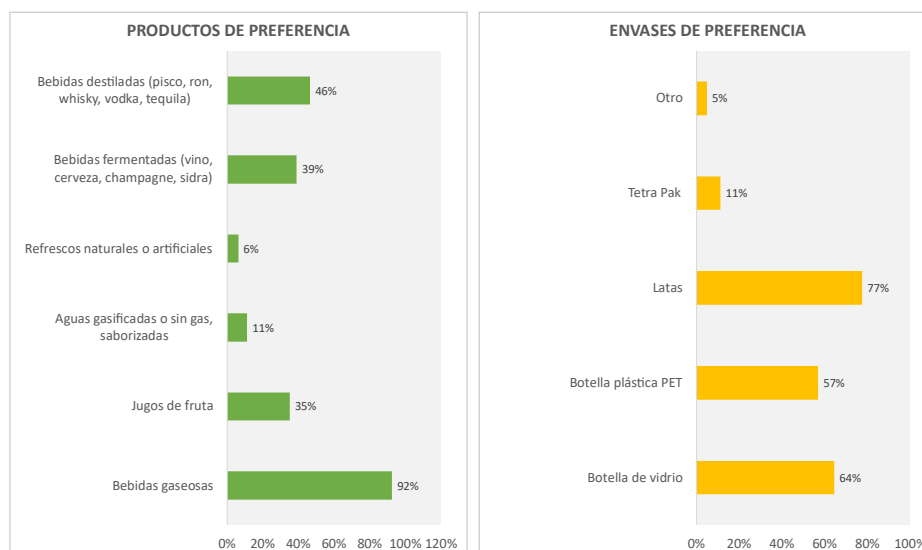


Ilustración 14: Productos y envases de preferencia

En este aspecto se destacan aquellos productos que deberían ser los pilares de la expansión y la oferta de formatos personales podría asegurar una porción importante del mercado objetivo.

## 12. Análisis de los competidores

A continuación se presenta un análisis de los competidores presentes en la provincia de Concepción, analizando con un mayor nivel de detalle aquellos que podrían representar una amenaza para la expansión del negocio.

### 12.1. Empresas con las que se comparte el mercado

El mercado en la provincia de Concepción lo componen un total de 243 competidores, entre los cuales se encuentran con formato de minimarket (con venta de bebestibles), botillerías, licorerías, cadenas de locales de venta de alcohol, distribuidoras y grandes supermercados, detallados en el ANEXO D y E.

La mayor concentración de competidores se encuentra en la comuna de Concepción con 65 locales (27%), seguidos por la comuna de Talcahuano (14%) y Coronel (12%), las cuales se concentra el 49% de la población de la provincia.

A continuación se muestra el mapa de la provincia con los principales competidores:

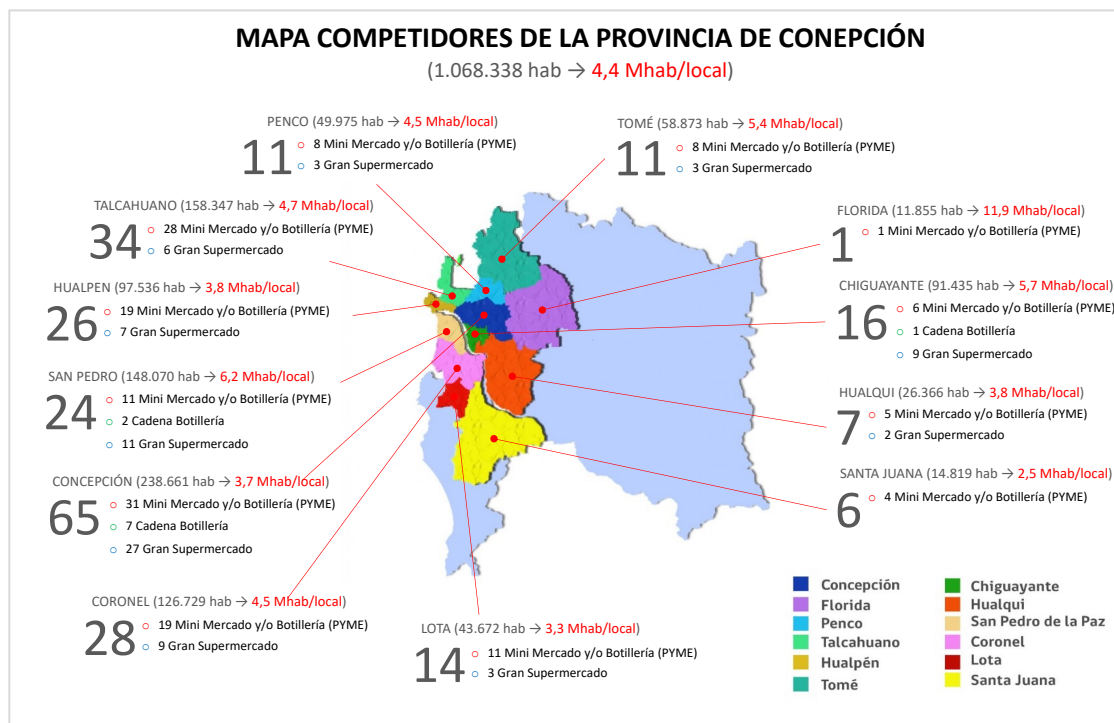


Ilustración 15: Distribución de competidores por comuna

A partir de este análisis se calculó un índice que relaciona el número de locales totales de la comuna con su densidad demográfica proyectada, de esta forma se concluye que las comunas de San Pedro (6,2 Mhab/local), Chiguayante (5,7 Mhab/local) y Tomé (5,4 Mhab/local) presentan los índices más atractivos dado que muestran que existe un déficit de locales respecto a otras comunas de la provincia. Se excluye de este análisis la comuna de la Florida, debido a que su población total proyectada sólo representa un 1,1% de la población total proyectada de la provincia.

## 12.2. Competidores de primer grado

Se analizaron en mayor profundidad aquellos **competidores directos o de primer grado** con el negocio, basados en aquellas empresas que ofrecen sus productos al mismo mercado, utilizando los mismos canales de distribución, la diferenciación de productos es poca o nula y además, el público objetivo es el mismo.

Dentro de este aspecto, se pueden destacar aquellos servicios como alternativas de **despacho, delivery, WhatsApp, retiro en locales y ventas online**, todos servicios que hoy están al alcance del negocio y que podrían servir para mejorar la oferta al cliente y hacer más atractivo el negocio.





LOCALES	3 locales, dos de ellos ubicados en la comuna de Concepción y otro ubicado en la comuna de San Pedro de la Paz.	63 locales a lo largo de todo Chile; 41 en la RM, 11 en la V Región, 2 en la VII Región, 7 en la VIII Región y 2 en la XVI Región.	Por su gran envergadura se analizaron sólo los locales presentes en la provincia, con un total de 80 locales distribuidos principalmente entre las comunas de Concepción (27), San Pedro de la Paz (11), Coronel (9) y Chiguayante (9).
HORARIOS	Lun a Jue de 10:00 a 23:00 hrs y Vie a Sab de 10:00 a 23:45 hrs.	Lun a Mie de 10:00 a 22:00 hrs, Jue a Sab de 10:00 a 01:00 hrs y Dom de 10:00 a 15:30 hrs.	Principalmente, Lun a Dom de 08:30 a 21:00 hrs.
VALORACIÓN	Nota promedio de 4,46 en una escala de 1 a 5, con 3.519 reseñas, siendo los ítems más comentados los precios (21,6%), las ofertas (17,3%), el servicio de estacionamientos (12,4%) y la variedad de productos (12,4%).	Nota promedio de 4,44 en una escala de 1 a 5, con sólo 83 reseñas, siendo los ítems más comentados asociado a los precios (62,1%) y muy por debajo otras categorías como la variedad de productos (7,4%) y las ofertas (6,6%).	Nota promedio de 4,11 en una escala de 1 a 5, en un total de 145.713 reseñas, siendo los ítems más comentados asociados en gran medida al funcionamiento de las cajas (52,1%) y luego pero muy por debajo ofertas (10,1%).
REDES SOCIALES	Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter. La mayor cantidad de seguidores son capturados en Facebook con un total de 80.600 personas, equivalentes a un 8,4% de la provincia de Concepción (según censo 2017). Lo sigue Instagram con más de 15.000 personas.	Instagram, Facebook y LinkedIn. La mayor cantidad de seguidores son capturados en Instagram con más de 74.200 personas, seguido por Facebook con un total de 40.805 personas y finalmente LinkedIn con 2.587 seguidores.	Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter. Sumado además de un gran esfuerzo e inversión en comunicación mediante las redes.
SERVICIOS	<b>Consignación.</b> Para matrimonios, eventos particulares o empresariales, se puede otorgar en consignación hasta un 20% del valor total de la compra.	<b>Seguimiento.</b> Portal de seguimiento a pedidos mediante el número de la orden.	<b>Venta online.</b> Página web desde donde se pueden realizar las compras previo registro del usuario en el sistema.
	<b>Mayoristas.</b> Por compras superiores a \$50.000, se obtiene un 15% de descuento durante toda la semana.	<b>Club Líquidos.</b> Club de socios al cual se puede acceder de forma gratuita y el cual permite acceder a mayores descuentos y acumulación de puntos.	<b>Club de puntos.</b> Club de puntos acumulables para realizar compras.
	<b>Matrimonios.</b> Sugerencias a los clientes tanto en las cantidades requeridas, dependiendo de las características del evento, como guía en la compra de qué productos en base a un rango de precios.	<b>Asistencia.</b> Asistente virtual en la página web.	<b>Asistencia.</b> Asistente virtual en la página web.
	<b>Despachos.</b> Despachos para todo tipo de eventos.	<b>Retiro en Locales.</b> Se puede programar el retiro vía web a precios locales para clientes comunes y a precios mayoristas para pedidos de volumen.	<b>Retiro en Locales.</b> Se puede programar el retiro vía web sin diferencias entre compradores locales o mayoristas.
	<b>Delivery.</b> Despacho a domicilio para la comuna de Concepción y San Pedro de la Paz.	<b>Delivery.</b> Despacho a domicilio Express a precios locales para clientes comunes y programados a precios mayoristas para pedidos de volumen.	<b>Delivery.</b> Trabajo con App como Comershop o UBEREATS para el despacho a domicilio.
	<b>Pago.</b> Pago con 3 cuotas precio contado.		<b>Pickup.</b> Modalidad de entrega del pedido para compras online. <b>Tarjetas de regalo.</b> Tarjetas con distintos montos de dinero para regalar.
	<b>WhatsApp.</b> Pedidos a través de WhatsApp +56969180132 para Concepción y +56969180137 para San Pedro de la Paz.		<b>App.</b> Plataforma app para realizar las mismas funciones que se realizan en la página web desde un teléfono móvil.
	<b>Envío de ofertas.</b> Al registrarse se pueden recibir ofertas y novedades en tu email.		<b>Seguimiento.</b> Portal de seguimiento a pedidos mediante el número de la orden. <b>Membresía.</b> Programa de membresía que busca mejorar la experiencia del cliente. <b>Compra asistida.</b> Sistema donde es posible agendar la asistencia de un colaborador/a del supermercado.

Tabla 3: Características competidores de primer grado

## 13. Análisis Internacional

En un mundo tan globalizado, las empresas que consiguen triunfar son aquellas que se expanden rápidamente, abriendo franquicias y aumentando sus ingresos. *Franchise Direct*, una publicación especializada en este tipo de compañías, elaboró una lista llamada Top 100 Global Franchises [5], en ella se dan a conocer las cien franquicias más exitosas del mundo las cuales se detallan en el ANEXO F.

### 13.1. Análisis Top 100 Franquicias Internacionales

Dentro del análisis destacan la gran participación de Estados Unidos como fuente principal de franquicias en el mundo con un 81% de participación dentro de las 100 más exitosas, seguido muy de lejos por España (5%), Canadá (4%) y Francia (3%).

Por otra parte, el 7% corresponde al sector de Tiendas y Supermercados, mientras que el sector más representativo corresponde al de alimentos, destacándose la gran participación de cadenas de comida rápida de Estados Unidos como McDonald's, KFC, Burger King y Pizza Hut.

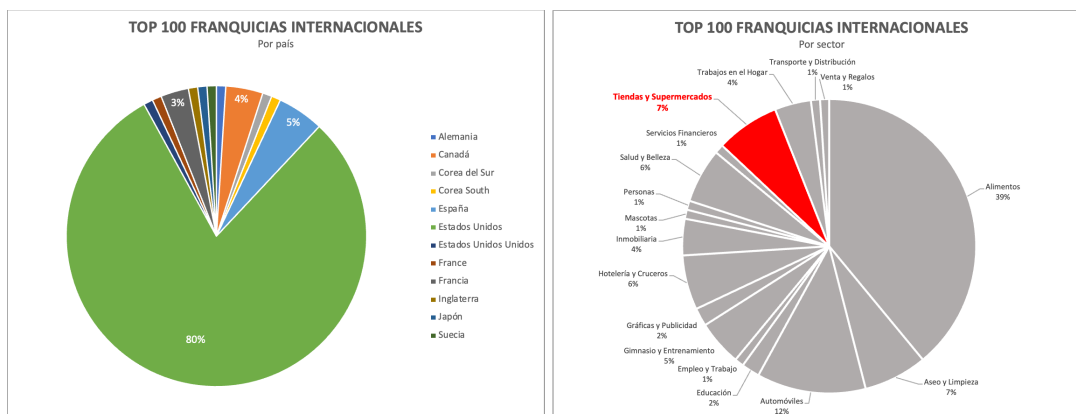


Ilustración 16: Distribución de franquicias internacionales por país y sector

Realizando un análisis más profundo, los rubros más destacados dentro del top 100 corresponden a Comida Rápida (13%), vendedores de Productos de Limpieza (7%), Pizzerías (6%) y locales de Reparación de Automóviles (6%).

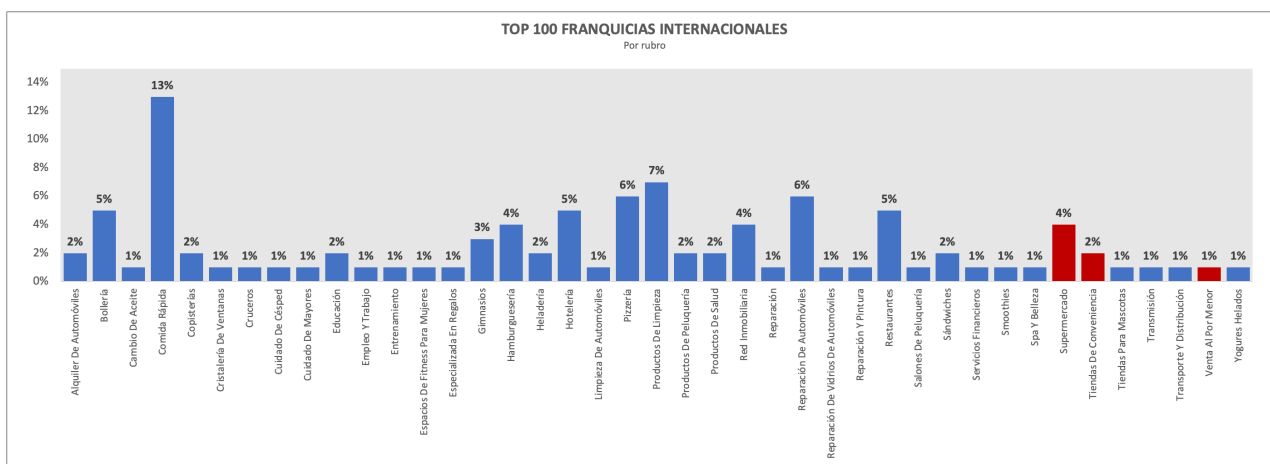


Ilustración 17: Distribución de franquicias internacionales por rubro

### 13.2. Misión, visión y valores de las franquicias más exitosas

El siguiente análisis contempla la revisión de los principales aspectos diferenciadores de las empresas más exitosas en el mundo cuyo rubro se asemeja al negocio de la venta minorista de Supermercados Maro (Supermercado, Tiendas de Conveniencia y Venta al por Menor).

Se consideraron para este análisis 7-Eleven<sup>[6][7]</sup>, Ace Hardware<sup>[8][9]</sup>, Carrefour<sup>[10][11]</sup>, Circle-K<sup>[12][13]</sup>, Día<sup>[14]</sup> y Groupe Casino. A continuación se presenta un resumen de la misión, visión y valores de estas empresas:

Empresa	Misión	Visión	Valores
	Satisfacer consistentemente las cambiantes necesidades de conveniencia de nuestros clientes y consumidores, a través de la ejecución de RI, ofreciéndoles la mejor experiencia de compra.	Ser el mejor minorista de conveniencia	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Innovamos en todo.</b> Promovemos una mentalidad innovadora a través del uso de la tecnología, haciéndolo conveniente y sostenible.</li> <li><b>Nos obsesionamos por la preferencia del Consumidor.</b> Reconocemos al consumidor como nuestro único jefe y nos esforzamos por satisfacer sus necesidades cambiantes.</li> <li><b>Buscamos ser mejores cada día.</b> Impulsamos nuestros resultados actuando con integridad, basándonos en hechos y datos.</li> <li><b>Desarrollamos un equipo campeón.</b> Construimos un solo equipo, basado en colaboración, diversidad y respeto.</li> </ol>
	Ser el mejor proveedor de productos, servicios y métodos operativos de ferreterías de conveniencia y preservación del hogar en el retail.	Ser las mejores y más serviciales tiendas ferreteras del planeta.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Triunfar.</b> Nuestro objetivo es triunfar, y divertimos mucho al lograrlo. Creemos que brindar ayuda es nuestra forma de alcanzar el éxito; esto significa que triunfamos con la gente y gracias a ella.</li> <li><b>Excelencia.</b> Aspiramos a ser los mejores, a mejorar en forma continua y a inspirar a los demás, al darle lo mejor a nuestro equipo.</li> <li><b>Amor.</b> Amar a la gente, amar el trabajo y amar los resultados.</li> <li><b>Integridad.</b> Creemos que la honestidad, confiabilidad, responsabilidad, empatía y conducta ética son los pilares de cualquier relación de confianza o negocio exitoso.</li> <li><b>Gratitud.</b> Reconocemos que tenemos la fortuna de dedicarnos a servir a los demás.</li> <li><b>Humildad.</b> Luchamos por la grandeza, con actitud respetuosa, modesta y humilde.</li> <li><b>Trabajo en equipo.</b> Combatiremos la tendencia natural de control y mérito en favor de la colaboración y el éxito mutuo, al reconocer que Juntos, somos Ace.</li> </ol>
	Ofrecer al mayor número de clientes la más amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible.	Liderazgo mundial sobre la base del cumplimiento de su misión y de su objetivo principal: la satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Comprometidos.</b> Somos comprometidos. Actuamos permanentemente para superar las expectativas de cada uno. Para aportar más valor. Y encontrar nuevas soluciones, para una mejor calidad de vida.</li> <li><b>Atentos.</b> Somos atentos. Atentos con nuestros clientes y consumidores. Los escuchamos permanentemente. Les damos la bienvenida a nuestras tiendas y respondemos a sus expectativas con amabilidad, cercanía y precisión.</li> <li><b>Positivos.</b> Somos positivos. Nos enfrentamos a todos los desafíos con energía y entusiasmo. Con ideas nuevas. Contribuimos a alegrar la vida de nuestros clientes y nuestros consumidores. Queremos lo mejor para ellos, para nuestros colaboradores, para el planeta... en el presente y en el futuro.</li> </ol>
	Hacer la vida de nuestros clientes un poco más fácil cada día.	Convertimos en el destino preferido del mundo por conveniencia y combustible.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Un equipo.</b> Trabajamos juntos para hacer más fácil para nuestros clientes y compañeros. Nos mantenemos humildes y celebramos los éxitos compartidos. Nos divertimos y cuidamos unos a otros.</li> <li><b>Hacer lo correcto.</b> Actuamos con honestidad e integridad. Somos inclusivos; nos tratamos a unos a otros, a nuestros clientes y nuestros proveedores con respeto. Nos esforzamos por lograr un lugar de trabajo y un planeta más limpios, seguros y equitativos.</li> <li><b>Tomar posesión.</b> Tratamos el negocio como si fuera nuestro. Buscamos problemas, actuamos rápidamente para resolverlos y brindamos mejores resultados. Asumimos la responsabilidad y cuando cometemos errores, aprendemos de ellos.</li> <li><b>Jugar para ganar.</b> Nos desafiamos a nosotros mismos a jugar a la ofensiva, no a la defensiva, lo que significa que tenemos que ser rápidos e innovadores. Nos presentamos todos los días listos y comprometidos para generar un impacto utilizando nuestros talentos, pasión y trabajo duro.</li> </ol>
	Cada día y en cada ocasión, más cerca de nuestros clientes con calidad al mejor precio.	Empleados y asociados ponemos al cliente en el centro de nuestra acción para ser la opción preferida.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Respeto.</b> Respetamos nuestros compromisos. Generamos un ambiente de confianza y aceptamos la diversidad y las diferencias de opiniones, así conseguimos trabajar en un clima de seguridad, credibilidad y respeto a la persona.</li> <li><b>Eficacia.</b> Trabajamos con rigor y formamos a nuestros equipos en la toma de decisiones con criterios profesionales. Buscamos la rentabilidad de nuestras acciones. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad al mejor precio.</li> <li><b>Equipo.</b> Trabajamos en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Fomentamos una relación positiva para aprovechar el talento de las personas, lo que nos permite lograr los mejores resultados.</li> <li><b>Cliente.</b> Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo.</li> <li><b>Iniciativa.</b> Estamos atentos a los cambios que se producen en los mercados en los que desarrollamos nuestra actividad y nos anticipamos con soluciones creativas e innovadoras.</li> </ol>
	Adaptar en tiempo real los formatos a las nuevas tendencias de consumo desarrollando en todos los países formatos prometedores y lograr la excelencia operativa.	Alimentar un mundo de diferencias	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Triunfadores.</b> Nos interesan las nuevas tendencias de consumo, de sociedad. Abiertos y siempre atentos a las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores, somos creativos, entusiastas, emprendedores e innovadores para ampliar permanentemente nuestro horizonte.</li> <li><b>Leales.</b> Nos interesamos por las personas y cumplimos con nuestra palabra. Conjugamos profesionalismo y buena convivencia.</li> <li><b>Exigentes.</b> Dinámicos y concretos, actuamos en forma precisa y adaptada a cada situación, dentro de la empresa y con nuestros clientes. Nos exigimos ser exitosos, tomamos en serio nuestras responsabilidades y sabemos evaluar nuestros resultados.</li> <li><b>Solidarios.</b> Comprometidos solidariamente con el Grupo y cada una de sus actividades, privilegamos el espíritu de equipo y de cooperación para garantizar el éxito de nuestras acciones. Nuestra gestión es solidaria con sus equipos. Este compromiso es el centro de nuestra campaña de desarrollo durable.</li> </ol>

Tabla 4: Misión, visión y valores de las franquicias más exitosas

En este aspecto, se observa una **profunda identificación de estas empresas con su misión, visión y valores**. Además, dentro de los valores destacan aspecto fuertemente orientados a la cercanía y satisfacción, por ejemplo, el compromiso, el amor, ser atentos, el respeto, la lealtad, etc.

### 13.3. Etapas para la obtención de una franquicia internacional

Existen distintas formas de obtener una franquicia, las distintas empresas tienen etapas que permiten establecer los lineamientos principales para el franquiciado, de tal forma que el negocio proporcionado por el franquiciante se mantenga intacto en su identidad y formato. Estas etapas se resumieron en 9 pasos, los cuales se presentan como una oportunidad de benchmarking para la expansión de un nuevo negocio.

El detalle de estas etapas se incluye en el ANEXO G de este informe.

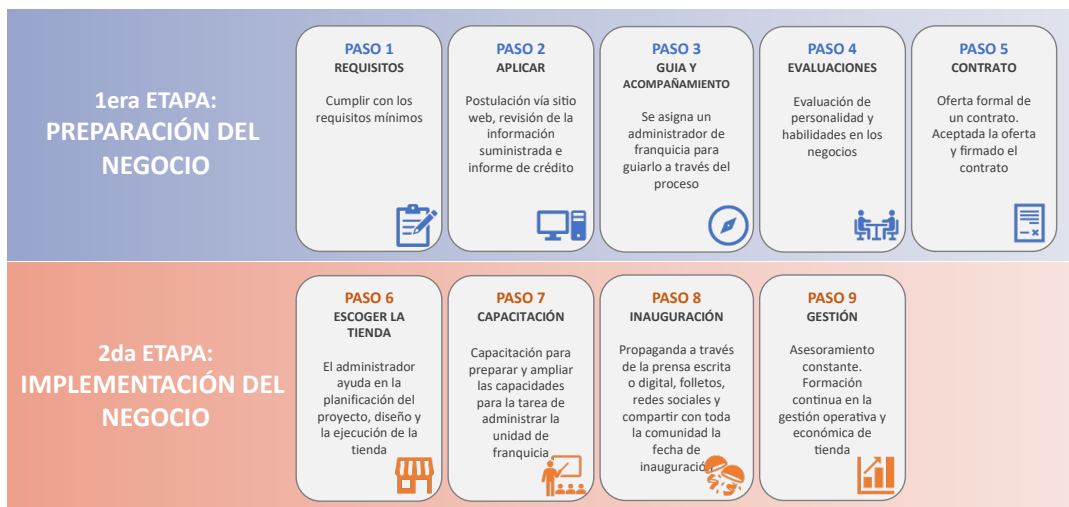


Ilustración 18: Paso a paso de las franquicias más exitosas

## 14. Legislación en Chile

Respecto a la legislación en nuestro país se detallan a continuación los principales aspectos que afectan al negocio actual y potencial para el plan de expansión.

### 14.1. Aspectos legales de la venta al por menor

Algunas de las principales restricciones que existen para la apertura de nuevos locales de venta al por menor <sup>[15]</sup>, sobre todo si consideran la venta de bebidas alcohólicas son:

- **Ley sobre la inscripción de las patentes de alcoholes.** En la patente deberá anotarse el nombre del dueño, número de su cédula de identidad con indicación del lugar de su otorgamiento y la dirección del negocio. Igual anotación se hará respecto de quien adquiera de una patente, en caso de transferencia, o respecto del poseedor o tenedor a cualquier título de ella.
- **Restricciones para instalar un local de venta de bebidas alcohólicas.** No se entregan patentes de expendio de alcoholes a locales que estén a menos de 100 metros de colegios, establecimientos de salud, recintos penitenciarios, recintos militares, recintos policiales y terminales de locomoción colectiva. Tampoco se puede en los lugares destinados a la habitación (casas, edificios, etc.), salvo cuando hay locales comerciales.
- **Horario en los cuales pueden funcionar este tipo de locales de venta.** Los negocios que venden alcohol para consumir fuera del local (como botillerías) pueden funcionar entre las 9:00 y la 1:00 am del día siguiente en días de semana, y entre las 9:00 y las 3:00 am del día siguiente en sábados y festivos. Estas restricciones se suspenden en Fiestas Patrias y Año Nuevo.
- **Sanciones por vender alcohol a menores de 18 años.** El que venda, obsequie, ofrezca o proporcione o suministre bebidas alcohólicas, a un menor de dieciocho años, en los establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas recibirá una sanción penal de prisión en su grado medio (21 días a 40 días) y

multa de tres a diez unidades tributarias mensuales. Si fuera el administrador o dueño del establecimiento quien venda alcohol a un menor de edad la pena será prisión en su grado máximo (hasta 60 días), multa de cincuenta a cien unidades tributarias mensuales y clausura temporal del establecimiento, por un período no superior a tres meses.

- **Verificación de venta de alcohol a un menor.** La ley obliga a que en cada venta quienes atiendan estarán obligados a exigir la cédula de identidad u otro documento de identificación expedido por la autoridad pública, a todas las personas que deseen adquirir bebidas alcohólicas.

#### **14.2. Régimen jurídico de las franquicias (Franchising)**

En Chile no existe Ley del Franchising, lo que no significa que las relaciones entre el Franquiciante y el Franquiciado no tengan ningún tipo de regulación. Para esto existen algunos aspectos que complementados permiten realizar el negocio de forma segura dando seguridad tanto a quien vende como a quien compra la franquicia.

- **Ley de Propiedad Intelectual.** Protege los derechos de autor inscritos en el Registro de Propiedad Intelectual de Chile, en los contratos de franquicia, habitualmente se entrega un manual de la franquicia al franquiciado que suele incluir instrucciones, descripción de sistemas y procesos relativos a la franquicia, estrategias de marketing, acuerdos, técnicas de venta, formación de personal, entre otros aspectos. Por ello, es altamente recomendable que estos manuales se inscriban en el Registro de Propiedad Intelectual y se transfieran a los franquiciados a través de una licencia de uso.
- **Ley de Propiedad Industrial.** Resulta crucial su protección en el marco de un contrato de franquicia pues el franquiciador cede el uso de su marca, diseños, entre otros, al franquiciado. Por lo tanto, igualmente se recomienda el registro de marcas, diseños, etc., incluso antes de que se cierre un contrato de franquicia.

De lo anterior, se desprende que para llevar a cabo este tipo de negocios debe existir un documento con información precontractual que detalle las “reglas del juego” y que permita al franquiciante mantener una buena relación con el franquiciado.

#### **14.3. Contrato de franquicia**

Como fue descrito en el punto anterior, la relación entre el franquiciante y el franquiciado debe estar regulada mediante un documento legalizado o contrato<sup>[16]</sup>. Este documento entregará al franquiciado un conjunto de derechos de uso sobre la marca comercial y el derecho a explotar el nombre o marca del negocio. En el documento se establecerán las condiciones generales y básicas que regirán la relación entre ambas partes, las cuales deben ser principalmente:

- La **marca de propiedad** que se cederán para el uso del franquiciado.
- La **actividad comercial** que se realizará través de la franquicia.
- La **duración del contrato** idealmente con un mínimo de 5 años, con prioridad de renovación al término del periodo.
- La **zona geográfica o territorio** en la que se aplicará el contrato. Puede incluir además un pacto de exclusividad en la zona geográfica acordada por las partes, donde el franquiciado sea la única persona que pueda explotar la franquicia.
- Los **productos y/o servicios** que serán objeto del contrato y cuyo abastecimiento puede estar exclusivamente a cargo del franquiciador por su negocio de distribución (tipo casa matriz).
- El **método de abastecimiento y/o suministro** de insumos que incluya la periodicidad y el orden logístico para llevar a cabo esta operación.
- La forma en la que se transmitirá el **Know How**, donde se otorgarán los recursos para que el franquiciado pueda desempeñar de buena manera su trabajo en el desarrollo de la franquicia.
- El monto de las **contraprestaciones económicas y la forma de pago**, tales como la cuota inicial y la cuota periódica que asegure la permanencia en la red de la franquicia.
- La forma en que las partes contribuirán a la **promoción y publicidad** de la franquicia estableciendo los canales de publicidad, asistencia de marketing y redes con proveedores.
- La cláusula sobre **confidencialidad y secreto profesional**. En este caso, el franquiciado se debe comprometer a no revelar a terceros ninguna información relativa a los productos, servicios, documentación u operativa de la franquicia.

## 15. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno se desarrolló un análisis de las 5 Fuerzas de Porter con el objetivo de determinar la posición en el mercado del negocio a través del análisis de los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia.

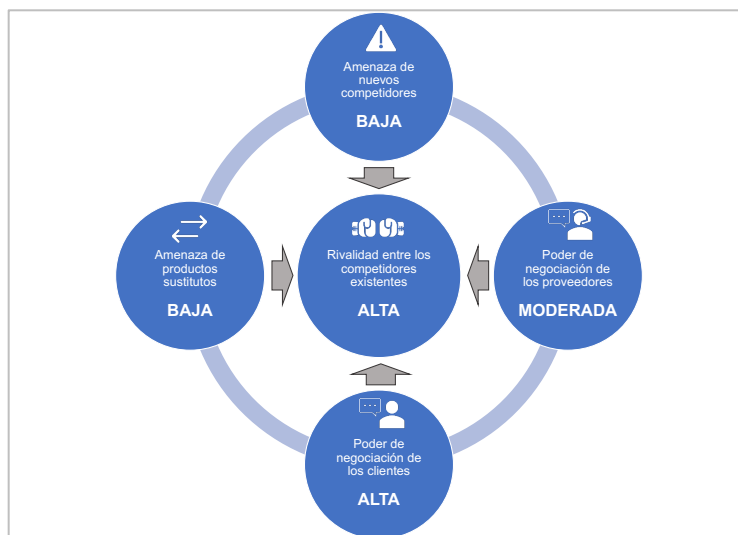


Ilustración 19: Diagrama 5 fuerzas Porter

- **Poder de negociación de los clientes.** El poder de negociación de los clientes es ALTO, porque a pesar de que realizan compras en bajas cantidades y no existe la posibilidad de que clientes y proveedores negocien, para el gran volumen de clientes existen muchos productos parecidos en el mercado, sin mucha diferenciación y hay mucha disponibilidad para que ellos puedan cambiar sus preferencias si incurrir en un costo extra.
- **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es MODERADA, porque el negocio cuenta con una buena cartera de proveedores, la industria no se encuentra necesariamente concentrada y el costo de cambiar de proveedor es bajo gracias a que para las negociaciones de precio toma un papel fundamental el alto volumen de compra que es adquirido por el negocio. Sólo en algunos productos como las bebidas gaseosas existe mucha concentración y poca disponibilidad de proveedores, lo que supone un aumento del poder de negociación.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.** La amenaza de productos o servicios sustitutos es BAJA. Hoy se reconoce como un producto competidor la oferta de bebestibles preparados en cócteles en restaurantes y pubs, con un mayor valor agregado y fomentado por el aumento de la vida social en estos lugares frecuentados principalmente por jóvenes y adultos. Sin embargo, su amenaza aún sigue siendo baja, principalmente por los altos costos que esto implica, sobre todo en los niveles socioeconómicos más bajos que representan la mayor participación de clientes del negocio.
- **Amenaza de nuevos competidores.** La amenaza de nuevos competidores es BAJA, porque existen fuertes barreras de entrada y economías de escala que un negocio debe alcanzar para que sea rentable y competitivo.

Una de las principales barreras de entrada que se observan en el mercado son el precios predatorios, barrera de entrada estratégica donde las empresas pueden bajar deliberadamente los precios por debajo de los costos obligando a nuevos competidores a salir del mercado. Luego de sus salida vuelven a subir los precios para recuperar parte de las pérdidas. Esta barrera está supeditada a aquellos grandes referentes del mercado que dado su volumen de venta son capaces de negociar mejores precios.

Otra barrera de entrada observada fuertemente son las economías de escala, barrera de entrada estructural donde las empresas ya establecidas con mayor participación del mercado como los supermercados alcanzan grandes economías por su volumen de ventas las cuales a su vez les permiten negociar mejores precios con proveedores.

Una última barrera, no menos importante tiene que ver con la obtención de patentes de alcoholes, barrera de entrada legal o regulatoria, que hace difícil o lento el proceso de apertura de nuevos locales.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.** La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado es ALTA, principalmente porque actualmente existe un gran número de competidores, algunos equiparables al mismo nivel del negocio como grandes distribuidoras y supermercados. Otro aspecto que aumenta la rivalidad entre competidores corresponde a las constantes e innovadoras estrategias de marketing, campañas de publicidad y en el último tiempo, los canales de comunicación y publicidad. Este último impulsado por las redes sociales y las aplicaciones móviles.

## 16. Análisis del macroentorno

El análisis del macro entorno, se detalla en el siguiente análisis PESTEL donde se describen cada uno de los factores que lo determinan. El siguiente análisis se desarrolló para identificar los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro del negocio. Se resumen en 6 factores; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales los cuales se detallan a continuación.



Ilustración 20: Diagrama PESTEL

### 16.1. Factores políticos

Algunos de los principales factores políticos y hechos esenciales ocurridos en el macroentorno están dados por:

- **Inestabilidad, pérdida de credibilidad en la política.** Las últimas encuestas publicadas reflejan una baja aprobación ciudadana del gobierno por causas propias y ajenas: una crisis heredada de la que el país aún no se ha podido recuperar, una inflación severa, el resultado negativo del plebiscito a una nueva Constitución, los altos índices de delincuencia e irregularidades, entre otros, han pasado factura al gobierno actual y han hecho que la ciudadanía pierda la credibilidad. Este parece ser en la actualidad el principal desafío del gobierno y de la democracia chilena, revalidar y reconstituir el prestigio y la autoridad de la política para lograr dar respuesta oportuna y adecuada a las grandes tareas, institucionales, económicas y sociales que están planteadas.



- **Nuevo proceso constituyente.** Con fecha 11 de enero de 2023, el Congreso Nacional aprobó el denominado “Acuerdo por Chile”, por el que se abre un nuevo proceso para elaborar una propuesta de Constitución Política para Chile.
- Se distinguen algunos **hechos esenciales en la política exterior chilena**, los cuales podrían llegar a influir en la operatividad y rendimiento del negocio:
  - **Participación de la cumbre de las Américas.** Realizada en Los Ángeles, Estados Unidos de Norteamérica, del 8 al 10 de junio de 2022, contando con la participación del Presidente de la República, y la Ministra de Relaciones Exteriores.
  - **Modernización del Acuerdo de Asociación Chile-Unión Europea.** Se inició en Bruselas, el jueves 16 de noviembre de 2017 terminando el viernes 9 de diciembre, de 2022, con firma de la culminación favorable de esta modernización. Algunos de los aspectos principales del acuerdo es la protección de la autonomía estratégica y regulatoria del país, la consolidación de una agenda para la protección del medio ambiente, la igualdad de género y la profundización de la relación económica-comercial entre Chile y la Unión Europea.
  - **Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP).** Entró en vigor el martes 21 de febrero de 2023, para Chile, siendo la décima economía en ser Miembro Pleno. Un tratado de integración económica para la región del Asia-Pacífico que tiene por objeto liberalizar el comercio y la inversión, crear nuevas oportunidades tanto para emprendedores como trabajadores, contribuir a elevar los estándares de vida, beneficiar a los consumidores, reducir la pobreza y promover el crecimiento sostenible.
- **Ley N°21.420.** Que reduce o elimina exenciones tributarias, con el fin de aumentar la recaudación fiscal de forma permanente.
- **Ley Fintech.** El 3 de febrero de 2023 entrará en vigencia la Ley N°21.521 que promueve la competencia e inclusión financiera a través de la innovación y la tecnología, además del desarrollo de nuevos productos y servicios financieros para los consumidores.

## 16.2. Factores económicos

Las expectativas no son buenas para la actividad económica del país. Después de la reapertura del comercio durante el 2do trimestre del 2021, donde se pudo evidenciar un aumento en el consumo en todo el país, la caída ha sido consistente en el tiempo provocada por la desaceleración de la economía. Una menor liquidez y mayores tasas de inflación están afectando el poder adquisitivo de los hogares, afectando también sus decisiones de consumo, sobre todo de bienes que no son de primera necesidad.

Lo anterior se puede observar mediante el Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC)<sup>[17]</sup>, estimación que resume la actividad de los distintos sectores de la economía en un determinado mes, a precios del año anterior; su variación interanual constituye una aproximación de la evolución del PIB. El cálculo del Imacec se basa en múltiples indicadores de oferta que son ponderados por la participación de las actividades económicas dentro del PIB en el año anterior.

El Imacec de junio de 2023 cayó 1,0% en comparación con igual mes del año anterior. La serie desestacionalizada aumentó 0,5% respecto del mes precedente y cayó 1,1% en doce meses.

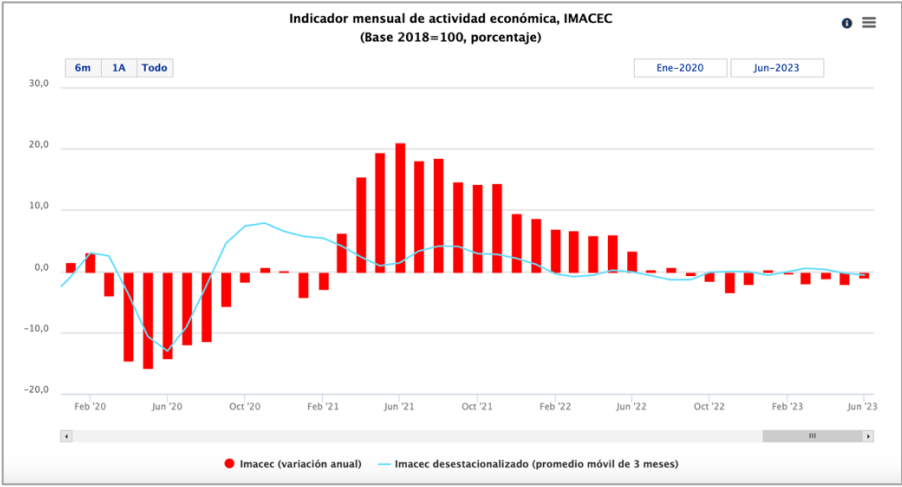


Ilustración 21: IMACEC (ene 2020 a jun 2023)

En lo particular, la actividad comercial presentó una disminución de 6,1% en términos anuales. Este resultado fue explicado por todos sus componentes, en particular por el comercio automotor y minorista. Respecto a este último, destacaron las menores ventas en supermercados, grandes tiendas y establecimientos especializados de vestuario y calzado.

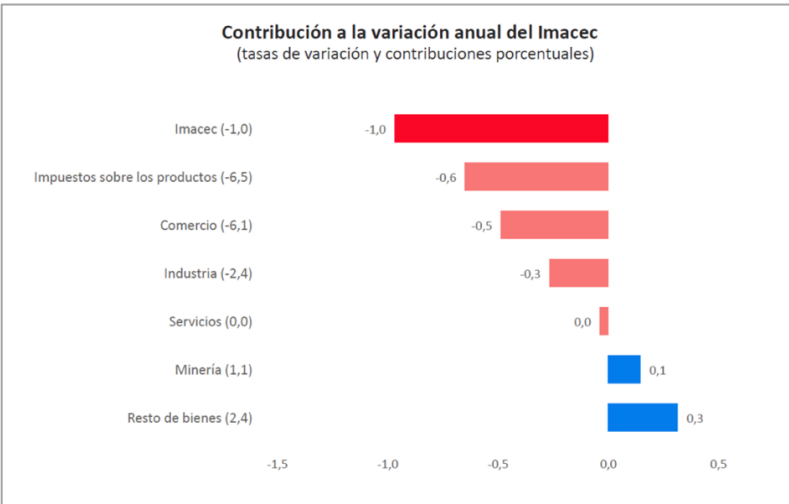


Ilustración 22: Contribución a la variación del IMACEC

En lo que respecta al comercio minorista en la región del Biobío, analizado mediante el índice de las ventas presenciales del comercio minorista que elabora mensualmente la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) [18], se observa que las ventas marcaron en mayo una caída de 10,0% real anual, levemente sobre la baja de abril y cerrando los cinco primeros meses de este año con una contracción del 9,6% real.

En termino de locales equivalentes, el quinto mes del año marcó una baja de 12,9% real, cerrando el periodo enero-mayo con una caída de 10,6% real.

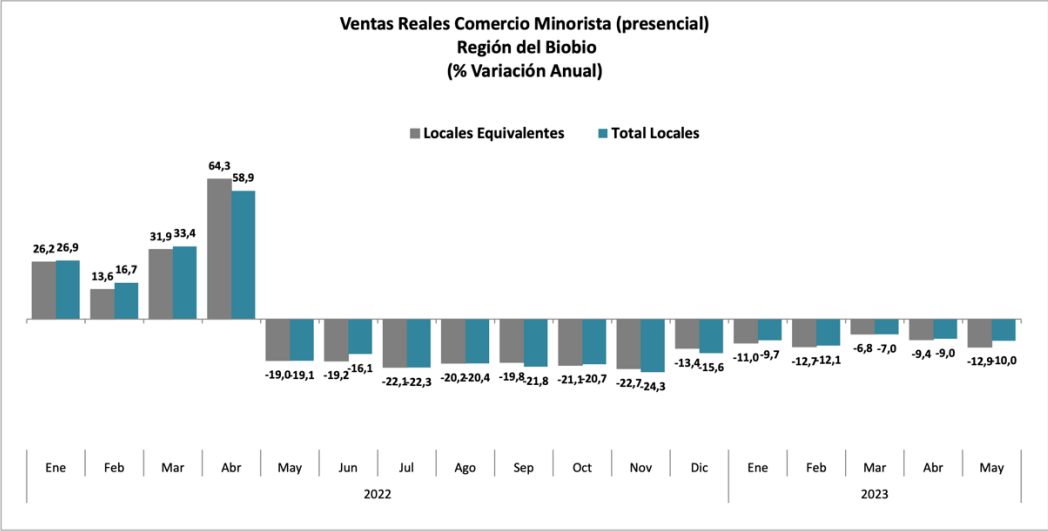


Ilustración 23: Venta real comercio minorista, Región del Bio Biobío, mensual

En términos de ventas totales, el trimestre móvil marzo-mayo marca una baja de 8,7%, caída levemente menor a la anotada en el periodo anterior.

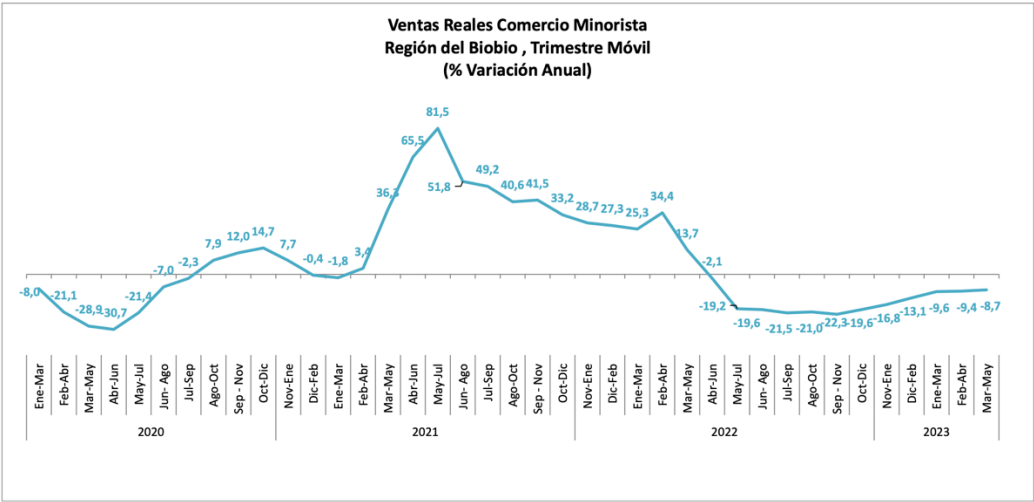


Ilustración 24: Venta real comercio minorista, Región del Bio Biobío, trimestre móvil

Los resultados vuelven a reafirmar la desaceleración del consumo que atraviesa el país tras los históricos resultados del año 2021. La contracción de la liquidez de los hogares, el incremento de la deuda de consumo, la fuerte inflación, el estancamiento en la creación de empleos formales y de calidad, que a su vez ha afectado la masa salarial y las negativas proyecciones de inversión para este y el otro año, hacen ver una difícil y lenta recuperación.

### **16.3. Factores socioculturales**

Chile ha experimentado cambios culturales que provienen no sólo del estallido social y la posterior pandemia del Covid-19, sino que se gestaron con el correr de los años y están en línea con las profundas transformaciones que vive el mundo en ámbitos principalmente sociales, políticos y económicos. Algunos de los principales cambios culturales que se aprecian hoy en los chilenos y que puedan influir sobre el negocio son:

- **Menos énfasis en las diferencias sociales.** Lo anterior impulsado entre otros aspectos por la mejora en el acceso a la educación superior y el fortalecimiento de la calidad de los servicios públicos. En este aspecto, se necesita un negocio que apunte a un sector amplio de la sociedad.
- **Personas menos aversas al riesgo.** Las personas no sólo estudian para encontrar un empleo, sino para generar emprendimientos. Por otra parte, aquellos que se desempeñan en una empresa no tienen temor de buscar nuevos desafíos si sienten que no están creciendo laboralmente o no se están cumpliendo sus expectativas.
- **Igualdad de roles y funciones que pueden desempeñar hombres y mujeres.** Se puede ejemplificar con cada vez más mujeres que están asumiendo cargos gerenciales o de alta dirección, y hombres que prestan cada vez más atención y cuidado a sus hijos y los temas del hogar. Una no consideración de lo adjunto en la estructura de la empresa, puede generar resistencia en algunos colaboradores.
- **Orientación al corto plazo.** Existe una presión y necesidad porque se generen cambios estructurales en forma rápida. La sociedad es más impaciente, exige cambios con rapidez y no está dispuesta a ajustarse siempre a los tiempos de otros. Aspecto importante de considerar en la propuesta de negocio para la búsqueda de resultados.

### **16.4. Factores tecnológicos**

El desarrollo tecnológico, la digitalización de la logística y el uso apropiado de las nuevas herramientas tecnológicas son claves para tener éxito en la gestión de operaciones de cualquier empresa. Algunas herramientas tecnológicas específicas que se encuentran hoy presentes en el mercado son:

- **La Codificación de Elementos o Element Coding.** Asigna una etiqueta de identificación a cada producto. Dicha etiqueta es lo que comúnmente conocemos como el código de barras que se lee automáticamente en la medida que el producto cambia de estado o sufre modificaciones.
- **Transferencia Electrónica de Fondos o Electronic Funds Transfer (EFT).** Permite que una vez enviados los materiales se carguen automáticamente a la cuenta bancaria del cliente y también permite el abono de los mismos al proveedor.

Además de estas herramientas existen hoy en día algunas tendencias tecnológicas y digitales clave que podrían llegar a ser interesantes en la propuesta de negocio:

- **Trazabilidad de los componentes del producto.** Aspectos como el lugar de origen, los controles de calidad, la ubicación, etc., se puede simplificar y racionalizar significativamente con IoT y Blockchain. Cuando los datos de IoT y blockchain se usan juntos, proporcionan una secuencia de eventos para el análisis y la optimización del proceso.
- **Machine Learning e Inteligencia artificial.** Su capacidad de aprendizaje automático permite a los managers tomar decisiones basadas en los datos más fiables y precisos. Pueden predecir la demanda de los clientes para el lanzamiento de un nuevo producto facilitando la planificación del nivel de suministro.
- **La nube o Cloud.** En un futuro cercano, veremos cómo las empresas establecen plataformas operativas en entornos virtuales para brindar agilidad y flexibilidad a sus procesos con el fin de adaptarse a los cambios repentinos del mercado.
- **Los pagos móviles.** Herramienta mediante la cual se llevan a cabo las relaciones comerciales.
- **Voice Shopping o Voice Commerce.** Apunta a rediseñar la experiencia del cliente brindando la posibilidad que el consumidor realice compras en línea utilizando su propia voz.
- **Social Commerce.** Consiste en usar las redes sociales para mejorar la experiencia de los clientes y generar sinergias entre las personas y la marca.

## 16.5. Factores ecológicos

Los aspectos más importantes relacionados con la conservación del medio ambiente y del entorno en general, a los cuales se ve impactado el negocio por el macroentorno son los siguientes:

- **Ingreso del proyecto que modifica la Ley 20.920.** Tiene como objetivo disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización, a través de la instauración de la responsabilidad extendida del productor y otros instrumentos de gestión de residuos, con el fin de proteger la salud de las personas y el medio ambiente.
- **Eliminar el papel.** Nuevas tendencias orientadas a disminuir o eliminar desde los recibos hasta comprobantes de pago con tarjeta, hojas de pedido o notas de crédito.
- **Aumentar el consumo de energía limpia.** A través de la reducción del consumo de energía en las tiendas mediante el uso de luces LED de bajo consumo o la instalación de sensores de movimiento para encender y apagar las luces en los baños o áreas cerradas.
- **Fomentar el uso de envases retornables o reutilizables.** Permiten frenar y contener el ciclo de producción de nuevos recipientes, por lo que se reduce la huella ecológica y se minimiza la generación de residuos.

#### **16.6. Factores legales**

Dentro de estos factores, el principal tiene que ver con la aprobación del martes 11 de abril del proyecto que reduce la jornada laboral de las y los trabajadores regulados por el Código del Trabajo, cumpliendo así con todos los trámites legislativos. La Ley de las 40 Horas modifica el Código del Trabajo para reducir la jornada ordinaria de 45 a 40 horas semanales, lo que se hará con gradualidad y responsabilidad para no afectar el empleo y las Pymes.

### **17. Síntesis del diagnóstico**

Luego de la investigación de mercado y los análisis del macro y microentorno se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con la perspectiva de expansión del negocio a través de la franquicia.

#### **17.1. Análisis FODA del negocio**

Se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el negocio de las franquicias para Supermercados Maro. El objetivo de este análisis es contribuir a la planificación estratégica de la propuesta de expansión, explorando cada parte del marco FODA y que la nueva solución contenga medidas de reforzamiento de las fortalezas y oportunidades, además de medidas que contribuyan a minorizar los impactos de las amenazas y debilidades.



Ilustración 25: Análisis FODA

## 17.2. Fortalezas

A continuación se describen las fortalezas del FODA que hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien y cuyas características de su funcionamiento son mejores que las demás en el mercado:

- **Mercados de los principales productos con proyecciones positivas hacia el futuro.** Los mercados de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas que representan el 77% de la venta del negocio con proyecciones positivas hacia el 2025. Se destacan los segmentos de las cervezas +13,43%, destilados +9,94%, vinos +14,00%, refrescos +4,98% y aguas +6,33% anual (CAGR 2022-2027).
- **Fuerte cadena de suministros y canal de distribución.** El negocio ya cuenta con canales de distribución hacia gran parte de la provincia mediante la venta al por mayor con recursos propios para abastecer a los futuros locales franquiciados.
- **Volumen de compra a proveedores.** La fuerte alianza comercial con sus principales proveedores CCU y EMBONOR, permiten un abastecimiento continuo a su local de ventas. Actualmente la facturación promedio mensual sólo

por el negocio minorista equivale a 280 \$M/mes, siendo uno de los principales clientes de la provincia.

- **Conocimiento del negocio.** El know-how del negocio mayorista y minorista aprendido en los más de 20 años que lleva la empresa en funcionamiento, permite tener una ventaja competitiva respecto a nuevos competidores.
- **Stock o capital de trabajo.** La capacidad de almacenamiento permite tener un stock que permite afrontar posibles periodos de desabastecimiento general o parcial, además de poder proporcionar a los futuros locales franquiciados, capital de trabajo para comenzar sus operaciones. La bodega ubicada en la comuna de Penco es capaz de soportar más de 3 meses de inventario.
- **Bajo nivel de inversión para el franquiciado.** A pesar de la necesidad de invertir (inversión inicial, cuota de incorporación, patrimonio neto o efectivo líquido) para la postulación a las franquicias, para un negocio nacional orientado a la provincia de Concepción, la inversión no debería ser un problema. Sobre todo considerando el aporte del capital de trabajo que podría hacer el franquiciante.
- **Conocimiento del mercado provincial.** Se identifica como una fortaleza el conocimiento que debería tener el franquiciado respecto a la comuna y el lugar de emplazamiento del local.
- **Identificación con el negocio.** Emplazado en la comuna de Penco, ya es reconocido por la comunidad, frente a otros competidores que provienen de otras regiones o grandes cadenas de supermercados sin una identificación clara.

### 17.3. Oportunidades

A continuación se describen las oportunidades del FODA que hacen referencia a aquellos elementos atractivos del mercado que pueden colocar a la empresa en una posición mucho más competitiva.

- **No existe presencia de franquicias para la industria en la provincia de Concepción.** De los 243 competidores sólo 2 presentan más de 1 local comercial (como cadena) y de ellos ninguno presenta un modelo de franquicias para su expansión.
- **Comunas con menor concentración de competidores.** Existen comunas con una menor concentración de locales que distribuyan o vendan productos similares al del negocio. Por ejemplo las comunas de Concepción, Hualpén, Penco, Talcahuano y Tomé presentan buenos indicadores de concentración con 3,7, 3,8, 4,5, 4,7 y 5,4 Mhab/local, llegan incluso a duplicar a comunas como Hualqui o Santa Juana.
- **Incorporar tecnologías para el desarrollo del negocio.** Identificado en el análisis de los competidores nacionales e internacionales, todos presentan desarrollos importantes como páginas web o app, donde es posible cotizar, comprar, coordinar despachos, coordinar retiros y/o ser asistido.
- **Incorporar servicios como despachos, delivery o asistencia.** Al igual que la tecnología, la incorporación de más servicios es y seguirá siendo atractivo. En



el estudio de mercado fueron identificados estos servicio además en la encuesta realizada el 19% prefiere los canales digitales como canal de distribución.

- **Aumentar la presencia en redes sociales.** En los competidores analizados se identificó una fuerte presencia en redes sociales las cuales también ayudan a ser positivamente valorados por los clientes, sobre todo los más jóvenes. Todos mostraron presencias en redes como Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn.
- **Reseñas y opiniones de los usuarios.** Con el avance de la digitalización, los clientes y usuarios se han empoderado y acuden cada vez más a internet para dejar sus comentarios y reclamos en internet. La reputación en internet de un producto o servicio puede ser la diferencia para que la marca despegue, se consolide o caiga en la lista negra de los consumidores.
- **Agilidad en la atención al cliente (Atención rápida).** El 98% de los encuestados lo valoran mucho o muchísimo, pudiendo ser un aspecto diferenciador dentro del modelo de expansión.
- **Atención personalizada.** Este aspecto también es valorado por los clientes, según la encuesta el 89% lo valora algo o mucho. Además fue descrito como el gerente general de Supermercados Maro como un aspecto importante dentro de su línea de operaciones.

#### 17.4. Debilidades

A continuación se describen las debilidades en FODA que hacen referencia a las iniciativas internas que no funcionan como es debido, por lo tanto, ofrecen una gran oportunidad de mejorar el proyecto a partir de estas oportunidades.

- **Baja exposición de misión, visión y valores del negocio.** Se desprende de la análisis internacional que las franquicias más exitosas identifican su estrategia profundamente con su misión, visión y valores corporativos. Todas las franquicias estudiadas; 7-Eleven, Ace Hardware, Carrefour, Circle K, Día y Groupe Casino presentan aspectos diferenciadores que son visibles fácilmente para todos los clientes.
- **Procedimientos de operación no estandarizados.** Tal como las grandes empresas estudiadas en el análisis internacional, el estandarizar las etapas del proceso permitirán al franquiciante trabajar bajo un marco conceptual y operacional exitoso a pesar de la falta de conocimiento que pudiese llegar a tener el franquiciado sobre el negocio.
- **Falta de marketing y publicidad del negocio.** La falta de publicidad local es otra debilidad que, si bien actualmente está siendo abordada por la empresa, no representa uno de sus principales focos. Salvo la que se entrega hoy por redes sociales, no existen otros grandes canales como sí lo tienen las franquicias internacionales.
- **Falta de mano de obra calificada para el desarrollo de nuevos proyectos.** La falta de personal calificado ha generado un gran peso en la responsabilidad del actual del administrador, por ende, hay tareas operativas que debieran estar siendo abordadas por el personal responsable, sin embargo, no se hacen o son

realizadas por una misma persona. Esto es común de observar en negocios familiares.

### 17.5. Amenazas

A continuación se describen las amenazas en FODA que hacen referencia a las áreas externas que están fuera del control de la empresa y que tienen el potencial de causar problemas.

- **Desaceleración del país por inseguridad en la población y falta de proyectos de inversión.** El Imacec de junio de este año cayó un 1,0% en comparación con igual mes del año anterior mientras que las ventas presenciales del comercio minorista de la Región del Biobío marcaron en junio una caída del 12,9% real anual, cerrando el periodo enero-mayo con una caída de 10,6% real. Los resultados reafirman la desaceleración del consumo que afecta al país. La contracción de la liquidez de los hogares, el incremento de la deuda de consumo, la fuerte inflación, el estancamiento en la creación de empleos formales y de calidad, las negativas proyecciones de inversión para este y el otro año, hacen ver una difícil y lenta recuperación.
- **Apertura de grandes supermercados capaces de negociar por mayor volumen de venta.** Las ventas de grandes cadenas de supermercados preocupan a los minoristas, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), los supermercados vendieron más de US\$5.600 millones en 2022, pese a que cadenas aún tienen 46 locales menos que en octubre de 2019. Si bien han ido retomando la apertura de locales, de los 107 que perdieron durante el estallido social han abierto 92. Por otra parte, las grandes cadenas presentan una gran participación en la provincia de Concepción con 78 locales concentrados principalmente en las comunas de Concepción (32%), San Pedro de la Paz (14%), Coronel y Chiguayante (12%).
- **Consumo fuera del hogar (por ejemplo bares y restaurantes).** La apertura post pandemia ha propiciado un aumento del gasto y consumo fuera del hogar, lo que trae preocupación a la venta minorista. Para el 2025 se espera una importante participación del gasto atribuible al consumo fuera del hogar, por ejemplo en el segmento de las cervezas un 48%, destilados un 29%, vino un 53%, refrescos un 27% y aguas un 25%.
- **Aumento del costo del trabajo y la mano de obra.** Según el boletín de Índices de Remuneración y Costos de Mano de Obra en Chile, publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), los Índices Nominales de Remuneraciones y del Costo de la Mano de Obra en junio de este año registraron alzas en doce meses de 10,3% y 10,0%, respectivamente. Lo anterior preocupa a las PYME dado que este costo representa una parte importante en la estructura de la empresa.
- **Aumento de los impuestos a las PYME y nuevas legislaciones.** Con los peores pronósticos dentro de Latinoamérica, donde según la OECD el país decrecería un 0,5%. Con un escenario austero, al gobierno no le queda otra que agilizar la economía dándole impulso a las Pymes. Las principales preocupaciones del gremio son la seguridad, el financiamiento y flexibilidad

laboral, donde el gobierno deberá implementar medidas que le permitan al sector confiar y obtener resultados.

- **Nuevo proceso constituyente.** La aprobación del nuevo proceso constituyente denominado “Acuerdo por Chile”, trae consigo una gran incertidumbre lo que puede distorsionar la capacidad de los agentes económicos para tomar decisiones prospectivas.
- **Aprobación de la rebaja en la jornada laboral.** La reducción de la jornada ordinaria de 45 a 40 horas semanales podría implicar al negocio tomar decisiones como la disminución de los trabajadores contratados, la no contratación de nuevos trabajadores o en un escenario extremo el cierre de la empresa dado los altos costos.

## 18. Definiciones Estratégicas

### 18.1. Misión, visión y valores

**Misión.** Ser un referente en la venta de bebestibles de la provincia de Concepción, con una gran variedad de productos y con los precios más bajos, donde los clientes encuentren todo lo que necesitan.

**Visión.** Ser la empresa líder en venta de bebestibles en la provincia de Concepción.

**Valores.**

- **Servicio al cliente.** Trabajamos con pasión para entregar a nuestros clientes todo lo que necesita.
- **Integridad.** Ser atentos, honestos y responsables son los pilares de la relación con nuestros clientes.
- **Excelencia.** Nos mueve ser mejores cada día a través de la excelencia en todo lo que hacemos.
- **Visión de futuro.** Miramos más allá del presente para anticiparnos y cumplir con todas las necesidades de nuestros clientes.

### 18.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa la pieza clave del negocio, incluye aquella ventaja competitiva por el cual el cliente preferirá invertir en el negocio y abrir un local franquiciado por Supermercados Maro.

**“Ser parte de una cadena local donde no se necesitan grandes niveles de inversión ni de conocimiento del negocio, en un mercado a la vanguardia, innovador y con proyecciones de crecimiento”.**

En esta propuesta se conjugan aspectos muy relevantes para el negocio que son atractivos para una persona que desee invertir su dinero en la franquicia.

**Ser parte de una cadena local** desarrolla en el cliente sentido de pertenencia, responsabilidad e involucramiento, sobre todo si el negocio pertenece a la comuna donde él vive, generando se sienta identificado con los valores y objetivos de la empresa. La posibilidad de adquirir un negocio con **bajos niveles de inversión** suele ser bastante atractivo para aquellas personas que no tienen suficiente dinero para crear su propio emprendimiento desde cero. Por otra parte, al **no necesitar un conocimiento acabado del negocio** le permiten en un corto período de tiempo adquirir la experiencia necesaria para manejar el local e inclusive reinvertir y capitalizar en éste para que crezca. Finalmente, se declara que el negocio se encuentra **a la vanguardia, es innovador y tiene a futuro proyecciones de crecimiento**. Este aspecto permite al cliente generar expectativas de que su inversión tendrá retornos y será sustentable en el tiempo.

### 18.3. Target del negocio

El target del negocio estará dirigido a los **clientes finales** correspondientes a los habitantes de las comunas de Chiguayante, San Pedro de la Paz y Tomé, que pertenecen a la población urbana, jóvenes y adultos cuyo rango de edad se encuentra entre los 15 y 64 años, y que pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2, C3 y D.

También estará dirigido a los **empreendedores** que desearán incorporarse a la franquicia, las características psicográficas <sup>[19]</sup> buscadas en ellos se resumen a continuación:

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	<b>SABER LIDERAR</b>	<b>PERSEVERANCIA</b>
<p>Debe ser un verdadero jugador de equipo.</p> <p>Todos los grandes empresarios saben cómo operar como parte de un grupo y sistema, considerando que cada miembro es igual de valioso. Los logros de una franquicia no se basan en una unidad, sino que también involucran a otras unidades.</p>	<p>Una sólida habilidad analítica permite una guía por datos, como el rendimiento del sistema y las finanzas.</p> <p>Además de comprender, se pueden analizar los datos y usarlos para mejorar continuamente el rendimiento comercial.</p>	<p>Saber cómo liderar puede ser un factor importante en su éxito. Será responsable de administrar su equipo, establecer objetivos y garantizar que el negocio opere de manera efectiva y eficiente.</p> <p>Algunas de las principales habilidades de liderazgo son la comunicación, delegación, planificación, organización, adaptabilidad, responsabilidad y motivación.</p>	<p>Antes de que llegue el éxito, se puede pasar por momentos difíciles, con reuniones periódicas, horarios prolongados y cualquier solicitud pendiente a la que deberá responder en cualquier momento.</p> <p>No importa cuántas derrotas pueda enfrentar el equipo, mostrar coraje y adversidad en tiempos difíciles es una señal de un franquiciador exitoso.</p>
<b>CONSTRUIR UN EQUIPO</b>	<b>ÉTICA DE TRABAJO</b>	<b>BUEN COMUNICADOR</b>	<b>ENTENDER SU ROL</b>
<p>Requieren rodearse de las mejores personas. Es primordial identificar a las personas más adecuadas para su organización.</p> <p>No se puede construir un equipo ganador sin un líder que no sepa apreciar el talento y la personalidad de cada individuo.</p>	<p>El trabajo por debajo de la media no puede conducir al éxito de un negocio.</p> <p>Factores importantes como la dedicación, la lealtad y una pasión de alto nivel por el trabajo son los signos de una sólida ética de trabajo.</p>	<p>La comunicación es esencial para gestionar con éxito a las partes interesadas internas, los proveedores externos, la gran comunidad y los equipos.</p> <p>Es importante saber cómo comunicarse de manera efectiva con una variedad de personas y canales, como las partes interesadas internas (empleados) y las partes interesadas externas (otros propietarios de franquicias y clientes).</p>	<p>Su empresa sigue desempeñando un papel en la marca más grande que representa.</p> <p>Debe saber cómo mantener la consistencia de la marca a través de su propia publicidad local, marketing en redes sociales, así como en los servicios que ofrece. Comprender su parte en la estrategia general de la marca es clave.</p>

Tabla 5: Características del franquiciado

## 19. Plan estratégico

Para lograr ventajas competitivas frente a los competidores del mercado el modelo de expansión propuesto basa su estrategia en el **Liderazgo en Costos**.

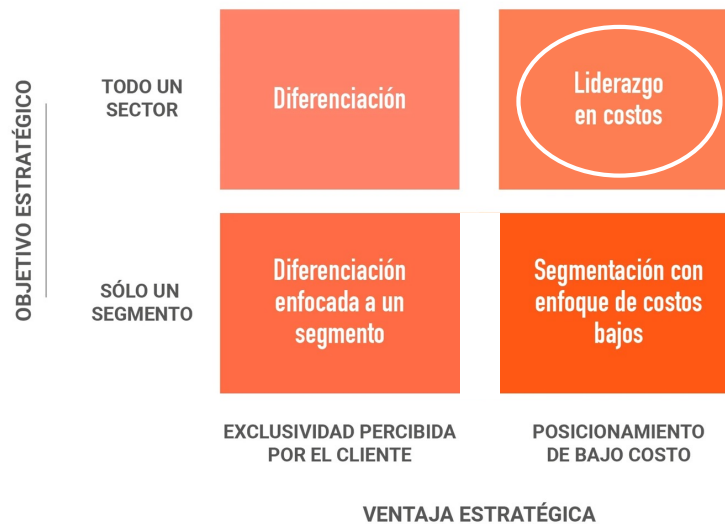


Ilustración 26: Matriz de estrategia genérica de Porter del negocio

La estrategia busca ofrece un producto con atributos o características atractivas a un bajo costo de inversión y con economías de escala que les permitan al franquiciado maximizar sus utilidades. También presenta otras características relevantes como una eficiente cadena de suministro y distribución que permitirán hacer más eficiente el proceso de aprovisionamiento.

Finalmente, se contempla la ayuda del administrador quien brindará seguimiento cercano de los costos en todos los aspectos del negocio durante los primeros meses de operación.

## 20. Plan de Marketing

### 20.1. Marketing estratégico

Para el marketing estratégico del negocio fue desarrollada la **declaración de posicionamiento** del negocio que permita expresar y promover el valor que la marca busca aportar al mercado y a los clientes, diferenciada por el cliente al cual se desea llegar y haciendo hincapié en los aspectos diferenciadores del modelo de negocios.

De esta forma el negocio se posiciona frente a sus clientes finales como:

**Para** todos los habitantes de la provincia de Concepción, Supermercados Maro **es** la cadena de venta de bebestibles **que** ofrecer una experiencia única, donde nuestros clientes puedan encontrar una amplia selección de bebidas alcohólicas y productos relacionados, acompañado de una atención especializada y los mejores precios **porque** entrega una amplia variedad de productos de calidad, desde

licores clásicos y exclusivos hasta vinos y cervezas artesanales, para satisfacer los gustos de cada cliente y hacer de su visita una experiencia placentera.

Por la línea de negocios de la franquicia, la declaración de posicionamiento frente a los emprendedores o futuros socios es:

**Para** todos nuestros socios emprendedores de la provincia de Concepción, Supermercados Maro **es** la franquicia de venta de bebestibles **que** está comprometida con el crecimiento y éxito de nuestros socios **porque** ofrecemos una oportunidad de negocio sólida, respaldada por una marca reconocida, un modelo probado respaldado por años de experiencia y conocimiento en el mercado y un apoyo integral para operar exitosamente el negocio.

## 20.2. Marketing táctico

Mediante la aplicación de las 4p del marketing (producto, precio, punto de venta o plaza, y promoción) se describen a continuación los elementos que se deben tener en cuenta para el diseño estratégico del negocio.

### ▪ **Producto**

Existen una gran variedad de tipos de franquicia, sin embargo, dadas las características del negocio, la actividad y el know-how del negocio, se optará por una tipo de **franquicia de formato de negocio**.

La franquicia de formato de negocio implicará que el franquiciador Supermercados Maro comparta el sistema o método de operación para la comercialización de los productos con el resto de los locales franquiciados. Se debe ofrecer al franquiciado un negocio que debe estar estandarizado, de tal forma que, en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permitan al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en su negocio propio.

Algunas de las principales ventajas que ofrece para Supermercados Maro este tipo de método de expansión es:

- Expansión con inversión reducida.
- Diversidad de Ingresos como el canon de entrada, el royalty de explotación, los rápeles de proveedores o el margen de producto propio.
- Control sobre el canal de distribución del producto.
- Imagen de la marca.
- Apalancamiento de producto, financiero y comercial.
- Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación.

Algunas de las características más importantes del producto y que representa cierta diferenciación con sus competidores actuales son:

- **Su forma.** Presenta un esquema de pasos sistemáticos y esquematizados en el tiempo hasta la adquisición de la franquicia, además incorpora atributos como la normalización de las operaciones y el acompañamiento antes y después de la implementación.
  - **Su seguridad.** Es un diseño que busca otorga seguridad en la inversión de los futuros emprendedores, otorgando capital de trabajo para la partida, a un bajo costo de inversión y sin la necesidad de tener un conocimiento acabado del negocio, asegurando obtener al menos las ventas equivalentes al 30% de la facturación del local principal.
  - **Su durabilidad.** El producto permite asegurar el negocio mediante una relación contractual de al menos 5 años, suficiente para alcanzar estabilidad financiera en el negocio implementado, que le permita al emprendedor reinvertir ya sea en éste o en otro negocio.
  - **El servicio pre y post-venta.** El diseño del producto establece diversos pasos de acompañamiento tanto en la etapa previa como en la etapa post partida del negocio.
- **Precio**

Dado que en el estudio de mercado no se encontraron empresas en la industria que plantearan este tipo de modelo de expansión, se definió como precio una única cuota de incorporación de \$30.000.000. Esta cuota asegura al franquiciado la cesión de la marca, la formación inicial para el emprendedor, la transmisión del conocimiento o Know How, la experiencia adquirida, la ayuda y el asesoramiento en la puesta en marcha de la franquicia.

En lo netamente económico esta cuota de incorporación permite a Supermercados Maro resguardarse, cubriendo el total de los gastos del año más el capital de trabajo invertido en el local. Por otra parte, considerando las proyecciones de venta mínimas esperadas, este valor es recuperable por el franquiciado en un plazo de 20 meses luego de abierto el local, dejando a esta inversión como una alternativa altamente financiable por cualquier préstamos o crédito de consumo.

- **Punto de Venta**

Los puntos de venta asociados a la franquicia estarán ubicados estratégicamente sólo en las comunas de Tomé, San Pedro de la Paz y Chiguayante, dentro de la provincia de Concepción. El lugar específico del emplazamiento del local será supervisado por el administrador, sin embargo, debe encontrarse como máximo a una radio de 400 mts de la zona céntrica de la comuna, comúnmente con características de alta afluencia de público, buena visibilidad del negocio y con características demográficas favorables para posibles consumidores.

La elección de estas comunas está supeditada al mix de beneficios que entregan, principalmente en cuanto a distancia respecto al centro de distribución, competidores y número de habitantes por local.

El esquema con las comunas y ventajas asociadas, se resumen a continuación:

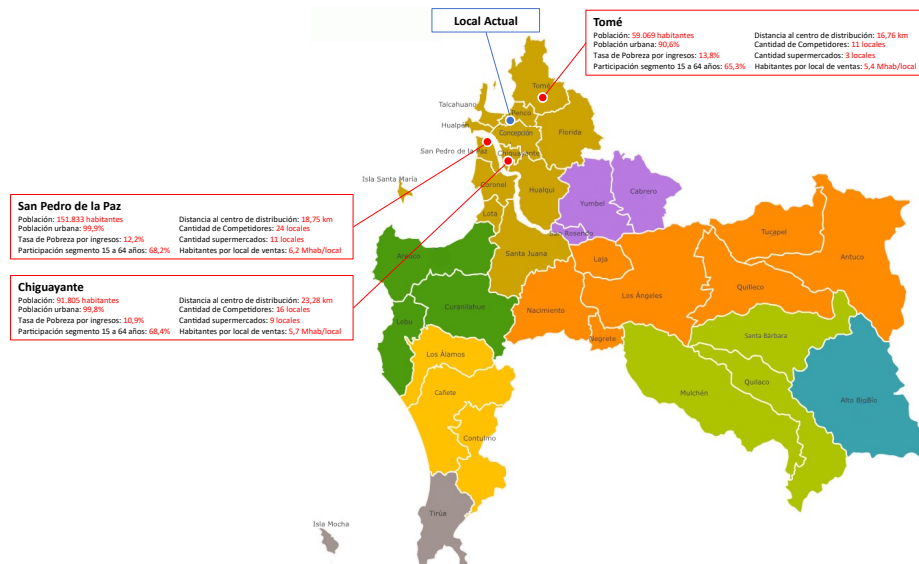


Ilustración 27: Puntos de venta de la franquicia

- **Promoción**

En esta aspecto se distinguen dos líneas de trabajo a desarrollar en el modelo, la primera tiene que ver con la promoción de la franquicia y la segunda con la promoción de los productos que se comercializarán en el punto de venta.

Para la promoción de la franquicia se utilizarán canales que permitan llegar a los futuros emprendedores de una manera más formal. Algunos de estos canales son:

- **Desarrollo de un sitio web informativo de la franquicia.** Se contempla el desarrollo de un sitio web que permita conocer el formato del negocio, requisitos de las postulaciones y realizar consultas.

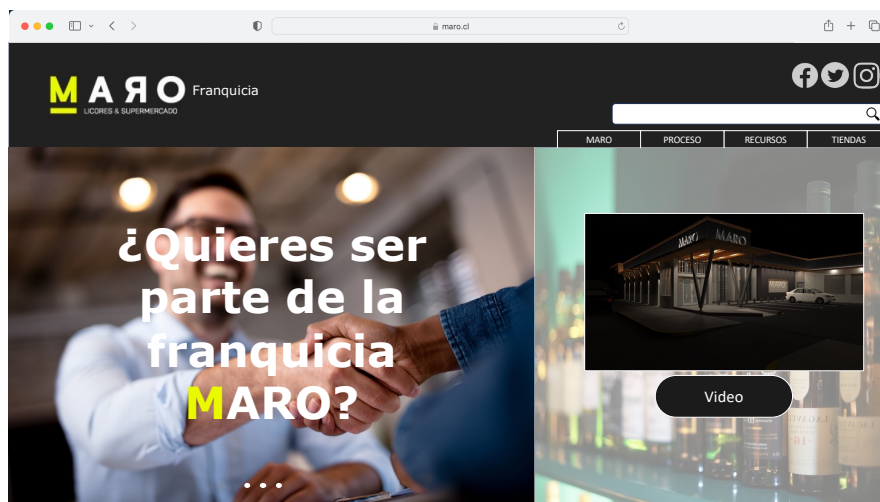


Ilustración 28: Diseño conceptual del sitio de la franquicia



- **Activaciones en el punto de venta.** Se realizarán jornadas que permitan conectar a los clientes con la marca con actividades interactivas, todo ello dentro de un entorno retail. Esto le permitirá a la empresa dar a conocer su historia a través de una experiencia inmersiva que involucre realmente a los clientes con la marca.
- **Programa de referidos.** Se implementará un programa de referidos donde los franquiciados actuales puedan recomendar y/o referir a otras personas interesadas en convertirse en parte de la franquicia. Se ofrecerán incentivos atractivos para aquellos que refieran con éxito nuevos franquiciados.
- **Participación en eventos y ferias.** Asistencia a ferias y eventos del sector de franquicias, donde se reúnan potenciales inversores interesados en este tipo de oportunidades.

Para la promoción del producto se utilizarán algunos de los canales que hoy existen, más otros complementarios que deberán ser desarrollados por la empresa. El detalle de cada uno de ellos es el siguiente:

- **Branding.** Si bien hoy existe una imagen de la marca, existe una oportunidad en la gestión de ésta, en cómo esta marca se relaciona con el posicionamiento, el propósito y los valores de la empresa. En este aspecto se considerará la incorporación de un/a brand manager, quien se encargará de realizar esta gestión.

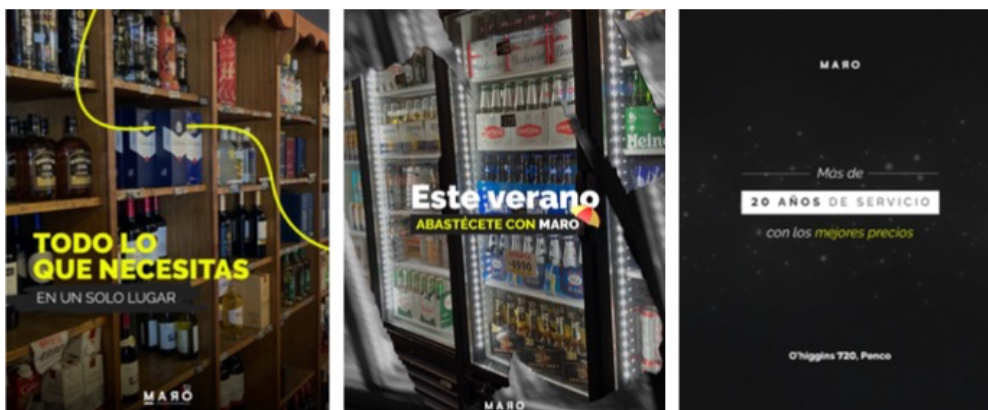


Ilustración 29: Branding de la marca

- **Desarrollo de un sitio web informativo de productos.** Desarrollo del sitio principal donde se da a conocer la empresa y se presentan promociones de los productos más importantes.

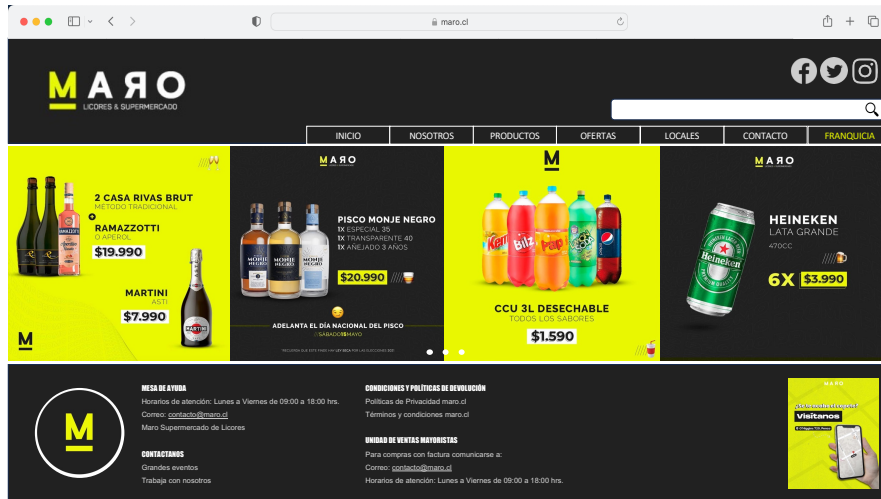


Ilustración 30: Diseño conceptual del sitio web de Supermercados Maro

- **Posicionamiento web.** Se desarrollará a través del **posicionamiento natural** o SEO (Search Engine Optimization). Se contempla el desarrollo de estrategias para aumentar la cantidad de visitantes al sitio web, para de esta forma posicionarse en lo más alto de la página de resultados de los buscadores.
- **Social Commerce.** Al igual que el branding, este punto ya está siendo abordado por la empresa, sin embargo, se observa una oportunidad en redes sociales distintas a Instagram, que actualmente aún siguen siendo populares y seguidas por los consumidores. Es así como se incrementará el desarrollo en redes que actualmente son las más populares Facebook (baja participación), Youtube (sin participación), Instagram (con participación) y Tik Tok (sin participación).



Ilustración 31: Presencia en redes sociales de Supermercados Maro

- **Alianzas locales.** Colaboraciones con negocios locales para crear asociaciones estratégicas y promociones conjuntas que permitan aumentar la penetración en el mercado de la comuna. Pueden ser acuerdos de colaboración donde ambas partes se beneficien mutuamente, como promociones conjuntas o eventos colaborativos.

## 21. Plan de RRHH

La expansión del negocio conllevará un cambio en la estructura organizacional, incorporando algunas personas claves para el negocio, el nuevo organigrama se presenta a continuación:

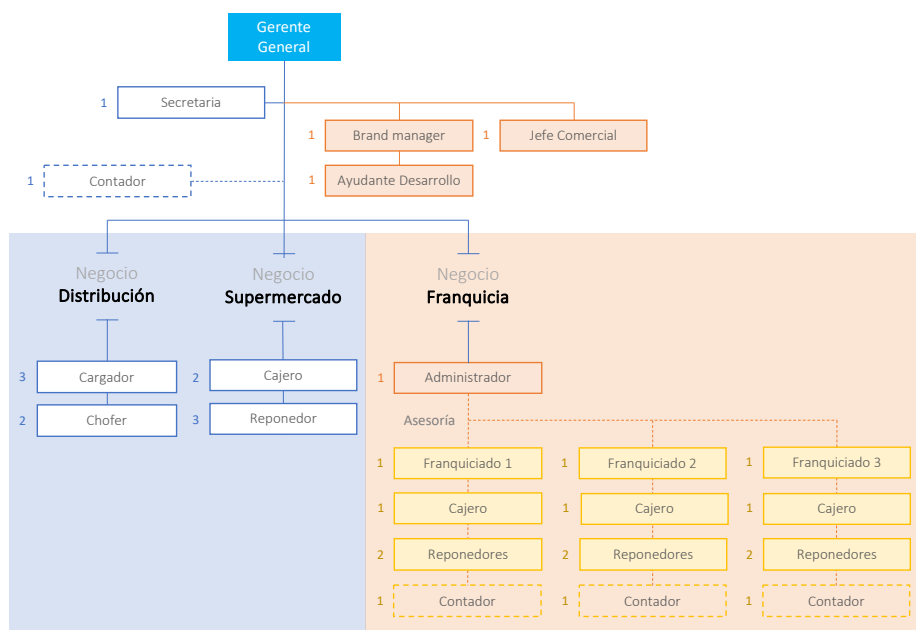


Ilustración 32: Nuevo organigrama post expansión

El detalle de las nuevas área y cargos incorporados a la estructura se detalla a continuación:

- **Brand Manager.** Encargado de dar forma, estructura e identidad a la marca. Se encargará de transmitir los valores de una marca al público objetivo, con la finalidad de captar su atención y fidelización. Es el responsable de la imagen, que llevará a cabo las acciones que sean necesarias con el objetivo de posicionarla dentro del mercado, mediante la transmisión de su misión y visión ante la audiencia. Además tendrá a cargo los canales de Social Commerce incorporando este servicio externo como trabajo propio de la empresa.
- **Jefe Comercial.** Encargado de identificar y desarrollar el mercado para la franquicia y los productos que comercializa la empresa, identificar los segmentos, canales de distribución y de comunicación adecuados para posicionar los negocios de la expansión. Debe establecer los planes estratégicos que conduzcan a lograr los más altos índices de penetración de mercado y fidelización de clientes.
- **Administrador.** Encargado de diagnosticar, implementar y administrar la franquicia para alcanzar los objetivos dentro de la organización. Será el responsable de los franquiciados y brindará soporte a esta línea de negocios.

Tendrá un rol fundamental en las etapas de adquisición e implementación de la franquicia.

## 22. Plan de Operaciones

La franquicia contemplará 10 pasos para llevar a cabo el negocio. Estos pasos se dividen en 3 etapas; **Etapas Inicial o de Preparación** (Desde la Postulación hasta la firma del Contrato), **Etapas de Implementación** (Todo lo referente a la preparación del local hasta la inauguración) y **Etapas de Apoyo y Asesoramiento** (Contempla todo el trabajo con el franquiciado, el asesoramiento, seguimiento y control del negocio).

Estas etapas fueron adaptadas al formato nacional, considerando elementos que estuvieran al alcance del negocio, donde su mayoría provienen del análisis de los grandes exponentes internacionales estudiados en los capítulos anteriores. Si bien las culturas y los requerimientos de los mercados podrían ser distintos, las etapas cargan con una historia positiva y exitosa que ha llevado a que negocios de características similares sean las grandes empresas que son hoy en día.

### 22.1. Etapas de la franquicia

El detalle y las implicancias de cada una de las etapas se describen a continuación:

**PASO 1. REQUISITOS.** Cumplir con los requisitos mínimos requeridos para comenzar el proceso de apertura de la franquicia.

- Ser mayor de 21 años.
- No tener antecedentes penales por delitos graves, u otros antecedentes.
- Carta de presentación.
- No haberse declarado en bancarrota en los últimos diez años.
- Acreditar un capital de al menos \$50.000.000 necesario para realizar la inversión inicial.
- Acreditar un buen historial crediticio y estado financiero.
- Entrevista de presentación.

**PASO 2. APLICAR.** Postulación donde se solicitarán los antecedentes personales, historial laboral y antecedentes financieros.

**PASO 3. GUÍA Y ACOMPAÑAMIENTO.** Se asigna un administrador de franquicia para guiarlo y acompañarlo a través de todo el proceso. Esta persona será la encargada de responder todas las dudas del futuro franquiciado.

**PASO 4. EVALUACIONES.** Evaluación de personalidad y habilidades en los negocios. Los aspectos asociados a la **personalidad** serán evaluados por medio de un **psicólogo contratado como servicio externo** el cual realizará una entrevista

personal, observación directa del comportamiento, test objetivos y test proyectivo, para al final realizar un informe con las conclusiones acerca del candidato.

Los aspectos asociados a las **habilidades** serán evaluados directamente mediante estudios de casos con características tales como: Autenticidad, Urgencia de la situación y Orientación pedagógica.

**PASO 5. CONTRATO.** Oferta formal del contrato de franquicia y firma de aceptación de las condiciones entre ambas partes. Como fue descrito en los capítulos anteriores, el contrato debe contener una serie de aspectos que formalicen la relación entre el franquiciante y el franquiciado. La propuesta de contrato para el negocio se detalla en el ANEXO H.

**PASO 6. ESCOGER LA TIENDA.** El administrador de la franquicia ayuda en la planificación del proyecto, diseño y ejecución. Dentro de los aspectos más importantes se encuentran:

1. Ayuda en la búsqueda de una o más tiendas disponibles.
2. Elección de la ubicación.
3. Asesoramiento y ayuda para la adquisición de la patente municipal.

En este punto es importante destacar que existen dos caminos para la obtención de la patente municipal; la compra de una patente ya existente o la adquisición de una nueva patente a través de la municipalidad donde se desea emplazar el local.

En ambos casos se prestará asesoramiento para todo tipo de trámites en el Servicio de Impuestos Internos y documentos propios y del negocio necesarios para el avance expedito de los trámites.

4. Planificación del proyecto.
5. Diseño del local.
6. Gantt para la ejecución de los trabajos.

En este punto es importante destacar que la tienda deberá cumplir una serie de requisitos, dentro de los cuales se encuentran:

- Superficie mínima del local de 50 m<sup>2</sup>.
- Debe tener baño.
- Debe incluir bodega de almacenamiento.
- Debe mantener todas las licencias necesarias para tener todo en funcionamiento.

**PASO 7. CAPACITACIÓN.** El administrador brindará una amplia capacitación y asistencia, para ingresar de manera efectiva en el mercado, preparar y ampliar las capacidades para que el franquiciado pueda administrar su unidad de franquicia. Lo anterior incluye visitas regulares al sitio por parte del administrador de la franquicia para consultas acerca del negocio.

La capacitación se realizará de forma teórica y práctica, e incluirá los siguientes aspectos relacionados con el negocio:

- Administración de equipos de trabajo.
- Desarrollo de metas y objetivos.
- Procesos y evaluaciones.
- Estructura de una empresa.
- Control de inventarios.
- Contabilidad básica.
- Técnicas de negociación.
- Conceptos básicos de la publicidad y el marketing.
- Análisis de datos e información.

**PASO 8. PUBLICIDAD.** Se desarrollará un plan de publicidad a través de la prensa local, folletos y redes sociales. Las características de esta publicidad serán coordinadas entre el administrador y una agencia de publicidad encargada del marketing.

**PASO 9. INAUGURACIÓN.** Se programará la inauguración del local del franquiciado.

**PASO 10. GESTIÓN.** El administrador brindará un asesoramiento constante al negocio desde el punto de vista operativo y económico de la tienda. Esto incluye un asesoramiento en la gestión económica, incorporando alternativas de optimización de costos y buenas prácticas que permitan aumentar el margen del negocio. Lo anterior mediante visitas periódicas al local de ventas, análisis de resultados y programación de reuniones de seguimiento.

A continuación, se describe cada una de las etapas en la obtención de la franquicia:

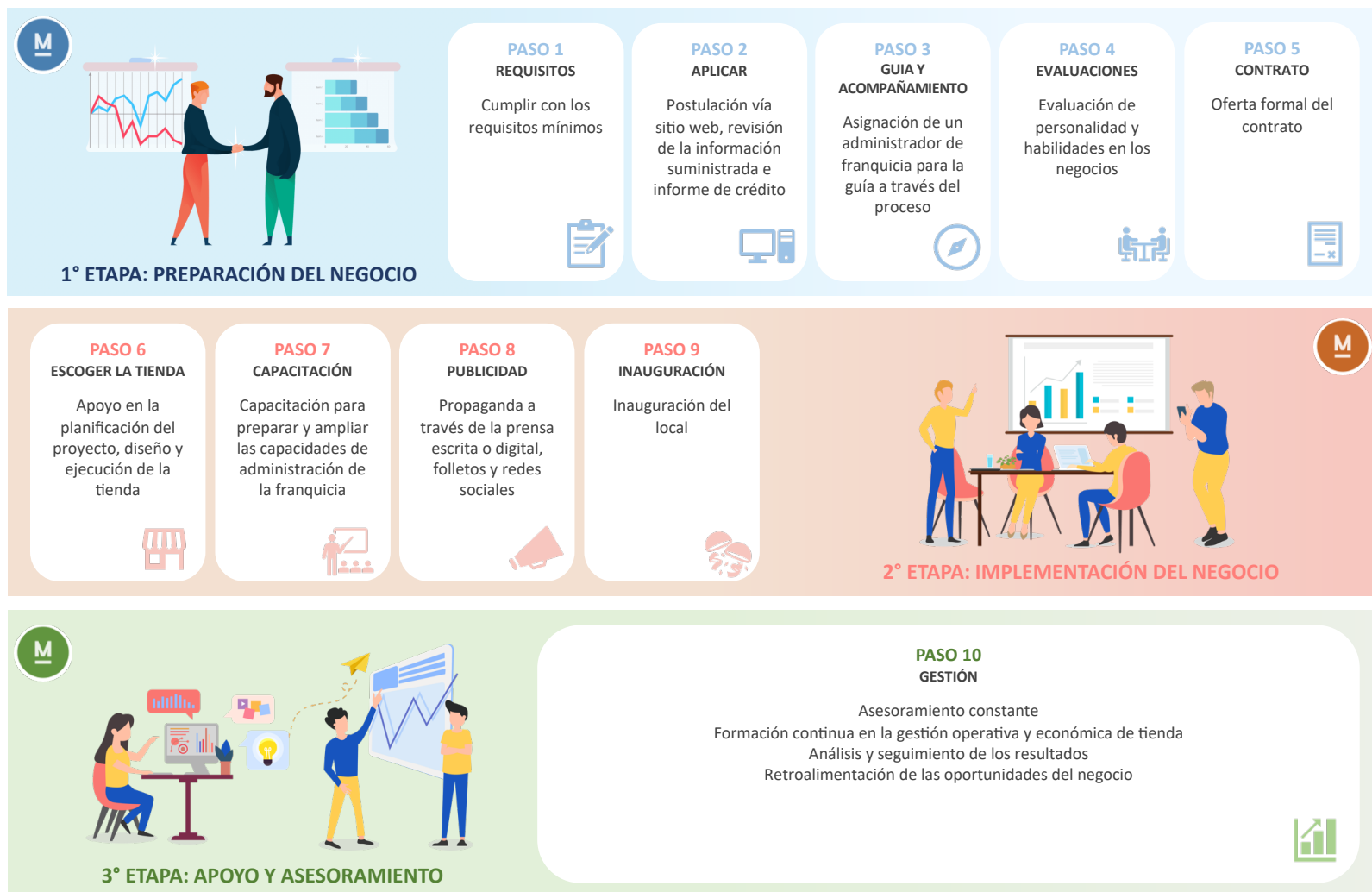


Ilustración 33: Diseño del producto

## 22.2. Implementación de la franquicia

El secuenciamiento de los pasos descritos anteriormente, así como su tiempo de ejecución están dados por el siguiente esquema (tipo Gantt), donde se desglosan cada uno de los pasos en las 3 etapas que conlleva el proyecto de franquicia.

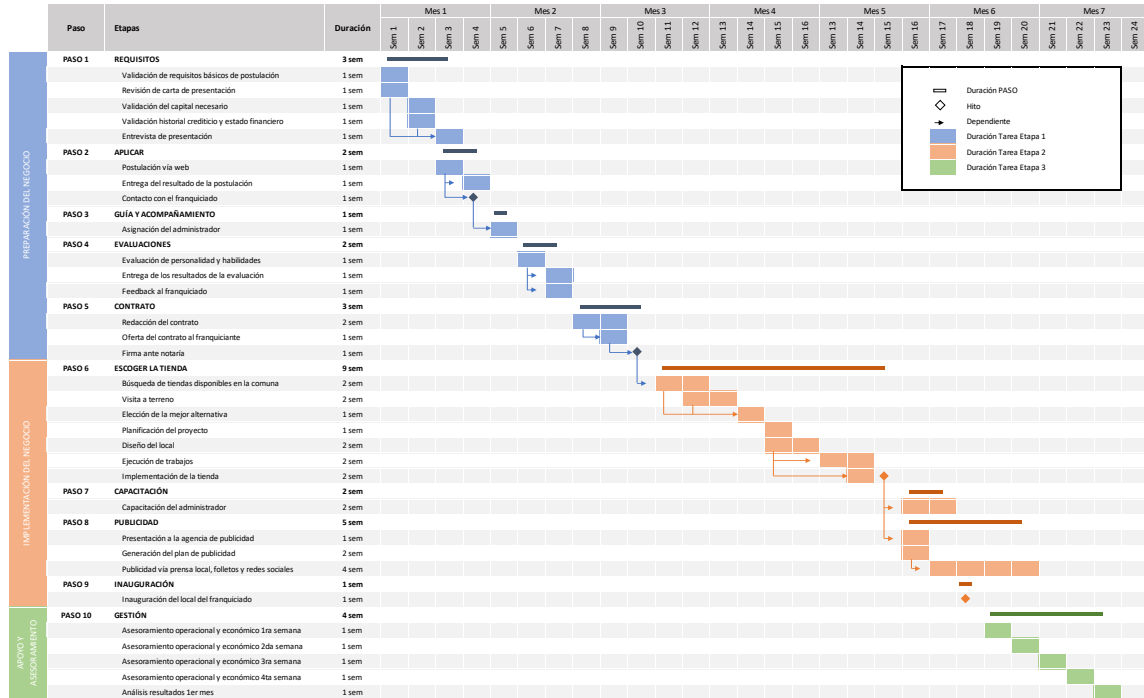


Ilustración 34: Gantt etapas para la adquisición de la franquicia

Para la primera etapa, el tiempo estimado de ejecución es de 10 semanas, cuyo cierre o hito se logra con la firma del contrato ante notario, cerrando el acuerdo comercial entre franquiciador y franquiciado.

Para la segunda etapa, se estima una ejecución de 12 semanas, el paso más significativo y crítico a la vez está dado por la elección de la tienda, este paso como se describió en los capítulos anteriores contempla el desarrollo del proyecto, planificación y ejecución. Acá existe una importante dependencia de elementos externos como la disponibilidad de locales, recursos del contratista y terminaciones del local. Todos estos sub-pasos requieren una serie de coordinaciones las cuales hacen que esta etapa presente una gran exigencia. El cierre o hito se logra con la inauguración del local y apertura al público.

Para la etapa final se presenta con un seguimiento de 4 semanas, sin embargo, lo anterior dependerá del grado de madurez que adquiera la administración y el negocio.

## 23. Evaluación y factibilidad económica

La siguiente evaluación tiene por objetivo verificar la factibilidad económica del proyecto de expansión.



## 23.1. Estimación de inversión y gastos del proyecto

A continuación se describen cada uno de los ítems considerados para realizar los flujos de evaluación del proyecto.

### 23.1.1. Inversión inicial del proyecto

La inversión de **Supermercados Maro** contempla la necesidad de abrir un sitio web, el cual considera el pago por el dominio, el hosting y el diseño una única vez, este ítem es el único afecto a depreciación durante los 5 años que se evalúa el proyecto, por lo tanto, sin valor residual al final del periodo de evaluación. También se considera la construcción de los estándares operacionales que serán necesarios para normar el negocio y el Capital de Trabajo equivalente al 50% de la estimación de venta del primer mes, monto que será devuelto al final del periodo del contrato. Los montos asociados a esta inversión para un solo franquiciado se resumen a continuación:

<b>INVERSION INICIAL</b>	
Inversión en KT (50% del objetivo primer mes)	\$15.300.000
Estándares operacionales (manuales, documentos, etc)	\$2.500.000
<b>CAPEX</b>	
Creación Sitio Web	\$2.060.000
Dominio	\$25.000
Hosting	\$35.000
Diseño Web	\$2.000.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$19.860.000</b>

Tabla 6: Inversión para Supermercados Maro

La inversión para el **franquiciado** está dada por el pago de la cuota de apertura acordada en el contrato y luego por la compra de activo fijo necesario para poner en funcionamiento el local de venta, este último depreciable durante el periodo de evaluación.



Ilustración 35: Inversión de activo fijo del franquiciado

Los activos son depreciados de acuerdo a la definición de vida útil del SII <sup>[20]</sup> y dado que la vida útil es mayor que el periodo de evaluación del proyecto, se considera la venta de estos activos con su correspondiente valor residual. Lo ítems considerados fueron los siguientes:

<b>NOMINA DE BIENES SEGÚN ACTIVIDADES</b>	<b>NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACELERADA</b>
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2

Tabla 7: Depreciación de activo fijo del franquiciado

La inversión contiene además la compra de la patente de alcoholes, la cual será vendida al final del periodo de evaluación. Los montos asociados a esta inversión se resumen a continuación:

<b>INVERSION INICIAL</b>	
Patente alcoholes	\$15.000.000
Pago Cuota de apertura Franquicia	\$30.000.000
Trabajos de remodelación del Local	\$2.000.000
<b>CAPEX</b>	
Kit caja registradora (Pantalla, lector e impresora)	\$500.000
Mobiliario local (góndolas)	\$1.000.000
Luminarias local	\$200.000
Equipos de refrigeración	\$2.000.000
Climatización	\$400.000
Pantalla LED	\$600.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$51.700.000</b>

Tabla 8: Inversión para el franquiciado

### 23.1.2. Gastos del proyecto

Los gastos para **Supermercados Maro** estarán dados principalmente por las remuneraciones <sup>[21]</sup> de las 4 personas adicionales en la estructura de la empresa. Estas remuneraciones se consideran reajustables 2 veces al año por IPC.

El resto de los gastos están sujetos a las mantenciones del sitio web y los gastos durante el proceso de venta de la franquicia, particularmente la certificación legal del contrato, gastos en la preparación, gastos en la apertura del local y material de apoyo. Los montos asociados a los gastos de administración y ventas se resumen a continuación:

<b>GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>	
Remuneraciones (Sueldo Bruto)	\$3.477.993
Brand Manager (Ingeniero/a en Marketing)	\$915.744
Ayudante Desarrollo (Sin Requisitos)	\$650.000
Jefe Comercial (Técnico en Administración de Ventas)	\$978.296
Administrador Franquicia (Técnico en Adm. de Empres)	\$933.953
Renovación Hosting Sitio Web	\$35.000
Mantención Sitio Web	\$150.000
Certificación legal del contrato	\$250.000
Gastos en la inauguración del local	\$5.000.000
Materiales y artículos menores para la formación	\$300.000
Gastos de publicidad	\$600.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>	<b>\$9.812.993</b>

Tabla 9: Gastos del negocio para Supermercados Maro

Los gastos del **franquiciado** contemplan los pagos estipulados en el contrato al franquiciante como la prima por venta y por publicidad, las remuneraciones de las 3 personas consideradas en la estructura propuesta para el local (reajustada anualmente por IPC), el pago del arriendo del local, los servicios básicos (luz, agua e internet) y el pago anual de la patente de alcoholes que según la Ley de Alcoholes de nuestro país su precio varía entre 0,6 UTM y 3,5 UTM, dependiendo de la naturaleza del local, en este caso se consideró el valor máximo. Los montos mensuales asociados a los gastos de administración y ventas se resumen a continuación:

<b>GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>	
Pago prima por volumen neto de ventas (3,0%)	\$1.080.000
Pago prima por gastos de publicidad (0,5%)	\$180.000
Remuneraciones (Sueldo Bruto)	\$1.950.000
Ayudante Local x 3 (Sin Requisitos)	\$1.950.000
Servicios y gastos básicos	\$350.000
Arriendo Local	\$1.200.000
Pago anual patente de alcoholes (valor mes)	\$18.958
Otros gastos menores	\$200.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>	<b>\$6.928.958</b>

Tabla 10: Gastos del negocio para el franquiciado

### 23.2. Estimación de ingresos

Los ingresos definidos y estipulados en el contrato para **Supermercados Maro** están dados por un **3,0% del volumen neto de las ventas del franquiciado** y un **0,5% del volumen neto de ventas para cubrir gastos de publicidad**.

Además de esto se considera un ingreso adicional por el **mayor poder de negociación de un 1,0%** que tendrá Supermercados Maro dado el volumen de compra a proveedores luego de la apertura de los locales.

Estas consideraciones generan un flujo de ingresos promedio de \$68.352.000 considerando que en el año 1 además se recibe la **cuota de incorporación a la franquicia** valorizada en \$30.000.000 y que al igual que en los otros montos quedará acordada en el contrato.

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS FRANQUICIA</b>					
Ingreso Cuota de apertura Franquicia	\$30.000.000				
Ingreso por volumen neto por ventas (3,0%)	\$12.960.000	\$25.920.000	\$25.920.000	\$25.920.000	\$25.920.000
Ingreso por volumen neto por gastos de publicidad (0,5%)	\$2.160.000	\$4.320.000	\$4.320.000	\$4.320.000	\$4.320.000
Ingreso por disminución de costo de negociación por volumen (1,0%)	\$25.920.000	\$37.440.000	\$37.440.000	\$37.440.000	\$37.440.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$71.040.000</b>	<b>\$67.680.000</b>	<b>\$67.680.000</b>	<b>\$67.680.000</b>	<b>\$67.680.000</b>

Tabla 11: Ingresos del negocio para Supermercados Maro

Los ingresos para el **franquiciado** están dados según la definición de objetivo principal de la expansión, que es aumentar en un 30% la facturación bruta mensual. Se consideró un curva ascendente para que en un plazo de 1 año se pueda alcanzar el objetivo del proyecto. Esta curva implica obtener una facturación de un 15% como promedio los primeros 3 meses y luego obtener un aumento sistemático de un 5% adicional por cada trimestre hasta alcanzar el 30%, el cual es equivalente en un ingreso mensual de \$72.000.000.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>					
Ingreso por venta	\$432.000.000	\$864.000.000	\$864.000.000	\$864.000.000	\$864.000.000
Costo por venta	\$367.200.000	\$734.400.000	\$734.400.000	\$734.400.000	\$734.400.000
<b>MARGEN POR VENTA</b>	<b>\$64.800.000</b>	<b>\$129.600.000</b>	<b>\$129.600.000</b>	<b>\$129.600.000</b>	<b>\$129.600.000</b>

Tabla 12: Ingresos del negocio para el franquiciado

### 23.3. Flujo de caja del proyecto (del Franquiciante)

La proyección de ingresos del proyecto considerando el franquiciado de un solo local en cualquiera de las comunas identificadas como alternativas para la expansión en un plazo de 5 años, están dados por:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR FRANQUICIA</b>						
(+)		30,0				
(+)		13,0	25,9	25,9	25,9	25,9
(+)		2,2	4,3	4,3	4,3	4,3
(+)		25,9	37,4	37,4	37,4	37,4
(+)	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>71,0</b>	<b>67,7</b>	<b>67,7</b>	<b>67,7</b>	<b>67,7</b>
<b>GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>						
(-)	Remuneraciones (Sueldo Bruto)	41,7	44,7	47,4	52,2	56,0
	Brand Manager (Ingeniero/a en Marketing)	11,0	12,7	13,6	15,3	16,6
	Ayudante Desarrollo (Sin Requisitos)	7,8	8,0	8,3	8,5	8,8
	Jefe Comercial (Técnico en Administración de Ventas)	11,7	12,7	13,7	15,9	17,3
	Administrador Franquicia (Técnico en Adm. de Empres)	11,2	11,3	11,9	12,4	13,3
(-)	Renovación Hosting Sitio Web	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
(-)	Mantenimiento Sitio Web	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
(-)	Certificación legal del contrato	0,3				
(-)	Gastos en la inauguración del local	5,0				
(-)	Materiales y artículos menores para la formación	1,2				
(-)	Gastos de publicidad	2,2	4,3	4,3	4,3	4,3
(-)	<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>	<b>52,6</b>	<b>51,3</b>	<b>54,0</b>	<b>58,7</b>	<b>62,6</b>
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>18,5</b>	<b>16,4</b>	<b>13,7</b>	<b>9,0</b>	<b>5,1</b>
(-)	Depreciación	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
	<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>18,1</b>	<b>16,0</b>	<b>13,3</b>	<b>8,6</b>	<b>4,7</b>
(-)	Impuesto a la renta (25%)	4,5	4,0	3,3	2,1	1,2
	<b>RESULTADO NETO</b>	<b>13,5</b>	<b>12,0</b>	<b>10,0</b>	<b>6,4</b>	<b>3,5</b>
(+)	Depreciación	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
	<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>14,0</b>	<b>12,4</b>	<b>10,4</b>	<b>6,8</b>	<b>3,9</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>						
(-)	Inversión en KT (50% del objetivo primer me	15,3				
(+)	Devolución KT					15,3
(-)	Estándares operacionales (manuales, docu	2,5				
<b>CAPEX</b>						
(-)	Creación Sitio Web	2,1				
	Dominio	0,0				
	Hosting	0,0				
	Diseño Web	2,0				
(+)	Valor residual del CAPEX al final del periodo					0,0
(-)	<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>19,9</b>				<b>15,3</b>
(+/-)	<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b>-19,9</b>	<b>14,0</b>	<b>12,4</b>	<b>10,4</b>	<b>6,8</b>

Tabla 13: Flujos de caja del franquiciante (MM\$)

Dado los flujos descritos, el VAN obtenido para el proyecto al final del periodo de 5 años a una tasa de descuento de 9,21% (ANEXO I) es de \$28.503.466 para Supermercados Maro con una TIR de 56,6% a un solo local en apertura.

<b>TASA (WACC)</b>	<b>9,21%</b>
<b>VAN (MM\$)</b>	<b>28,5</b>
<b>TIR</b>	<b>56,61%</b>

Si consideramos que, al término del contrato de 5 años, es posible renovar el contrato con el mismo o distinto cliente a perpetuidad considerando un mínimo del 30% de los ingresos del local principal y manteniendo los gastos se podría obtener un VAN de \$101.350.674 para Supermercados Maro con una TIR de 83,8% a un solo local en apertura.

<b>TASA (WACC)</b>	<b>9,21%</b>
<b>VAN A PERPETUIDAD (MM\$)</b>	<b>101,4</b>
<b>TIR A PERPETUIDAD</b>	<b>83,79%</b>

La evaluación anterior fue realizada considerando la apertura de un solo local, sin embargo, considerando la síntesis del análisis de mercado, se observaron un total de 3 comunas con mayor potencial para nuevas aperturas de la franquicia.

La apertura de más locales permitirá obtener un mayor beneficio económico, principalmente porque la expansión considera una estructura de personas, desarrollo de mejoras y soporte que es independiente del número de locales franquiciados.

Por otra parte, la apertura de más locales traerá más ventas y por ende un aumento en la participación de mercado.

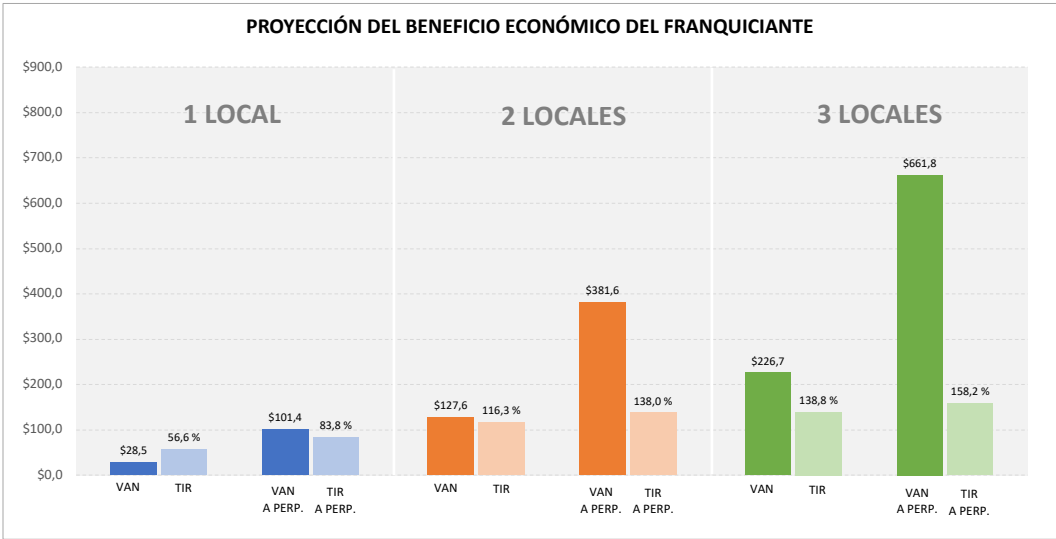


Ilustración 36: Proyección de beneficios con 3 locales franquiciados (MM\$)

Los resultados de este análisis permiten proyectar un VAN de \$226.741.377, lo cual es equivalente a alcanzar un 94,5% de la facturación mensual que hoy alcanza sólo el local original. Si consideramos la perpetuidad del negocio el VAN asciende a \$661.755.682.

**23.4. Flujo de caja del proyecto (del Franquiciado)**

También se realizó un análisis de la proyección de ingresos del franquiciado para ver si desde el punto de vista de la persona que invertirá en el negocio es atractivo o no ser parte de la franquicia. El análisis se realizó considerando los mismos 5 años de duración del contrato de la franquicia. Los flujos para el franquiciado están dados por:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>						
( + )	Ingreso por venta	432,0	864,0	864,0	864,0	864,0
( - )	Costo por venta	367,2	734,4	734,4	734,4	734,4
( + )	<b>MARGEN POR VENTA</b>	<b>64,8</b>	<b>129,6</b>	<b>129,6</b>	<b>129,6</b>	<b>129,6</b>
<b>GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>						
( - )	Pago prima por volumen neto de ventas (3,0%)	13,0	25,9	25,9	25,9	25,9
( - )	Pago prima por gastos de publicidad (0,5%)	2,2	4,3	4,3	4,3	4,3
( - )	Remuneraciones (Sueldo Bruto)	17,6	24,1	24,8	25,6	26,3
	Ayudante Local x 3 (Sin Requisitos)	17,6	24,1	24,8	25,6	26,3
( - )	Servicios y gastos básicos (energía eléctrica, agua e internet)	3,2	4,2	4,2	4,2	4,2
( - )	Arriendo Local	10,8	14,8	15,3	15,7	16,2
( - )	Pago anual patente de alcoholes	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
( - )	Otros gastos menores	1,8	2,4	2,4	2,4	2,4
( - )	<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>	<b>48,6</b>	<b>76,0</b>	<b>77,2</b>	<b>78,4</b>	<b>79,6</b>
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>16,2</b>	<b>53,6</b>	<b>52,4</b>	<b>51,2</b>	<b>50,0</b>
( - )	Depreciación	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>15,5</b>	<b>53,0</b>	<b>51,8</b>	<b>50,6</b>	<b>49,4</b>
( - )	Impuesto a la renta (25%)	3,9	13,2	13,0	12,7	12,3
	<b>RESULTADO NETO</b>	<b>11,7</b>	<b>39,7</b>	<b>38,9</b>	<b>38,0</b>	<b>37,0</b>
( + )	Depreciación	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>12,3</b>	<b>40,4</b>	<b>39,5</b>	<b>38,6</b>	<b>37,6</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>						
( - )	Patente alcoholes	15,0				
( + )	Venta Patente al final de periodo					20,0
( - )	Pago Cuota de apertura Franquicia	30,0				
( - )	Trabajos de remodelación del Local	2,0				
<b>CAPEX</b>						
( - )	Kit caja registradora (Pantalla, lector e impre)	0,5				
( - )	Mobiliario local (góndolas)	1,0				
( - )	Luminarias local	0,2				
( - )	Equipos de refrigeración	2,0				
( - )	Climatización	0,4				
( - )	Pantalla LED	0,6				
( + )	Valor residual del CAPEX al final del periodo					1,7
( - )	<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>51,7</b>				<b>21,7</b>
(+/-)	<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b>-51,7</b>	<b>12,3</b>	<b>40,4</b>	<b>39,5</b>	<b>38,6</b>
				<b>59,3</b>		

Tabla 14: Flujos de caja del franquiciado (MM\$)

Dado los ingresos y gastos estimados para el franquiciado, el VAN obtenido para el proyecto al final del periodo de 5 años a una tasa de descuento de 9,21% es de \$88.947.608 para el franquiciado con una TIR de 51,6%.

<b>TASA (WACC)</b>	<b>9,21%</b>
<b>VAN (MM\$)</b>	<b>88,9</b>
<b>TIR</b>	<b>51,59%</b>

Si consideramos que, al término del contrato de 5 años, el franquiciado podría renovar el contrato y mantener el negocio a perpetuidad alcanzando al menos el 30% de los ingresos del local principal y manteniendo los gastos podría obtener un VAN de \$350.870.431 a una TIR de 81,7%.

<b>TASA (WACC)</b>	<b>9,21%</b>
<b>VAN A PERPETUIDAD (MM\$)</b>	<b>350,9</b>
<b>TIR A PERPETUIDAD</b>	<b>82,64%</b>

Es importante destacar que para estos flujos fue considerada una cota límite de ventas equivalentes al 30% de la facturación bruta de Supermercado Maro, considerando que

este era el principal objetivo del proyecto. Las posibilidades incrementar el VAN están abiertas según el desempeño futuro del negocio.

**23.5. Análisis de escenarios**

Los siguientes análisis tienen por objetivo entender cómo se comporta el VAN del proyecto para ambas partes (Franquiciado y Franquiciante) respecto a variables críticas del proyecto como las ventas y la tasa de descuento.

Los análisis fueron realizados a partir del escenario con un solo local franquiciado, entendiendo que esta es una condición de borde que genera el peor resultado para el proyecto de expansión.

**23.5.1. Análisis del VAN respecto de las ventas**

El siguiente análisis se realizó a partir de la variación de la venta de la franquicia en función de la facturación mensual de Supermercados Maro. Se debe recordar que el objetivo del proyecto de expansión fue definido como alcanzar al menos un 30,0% de la facturación bruta mensual de Supermercado Maro, sin embargo, es importante identificar cuál es el límite donde son aceptables las ventas de la franquicia para que el negocio sea atractivo y que el cliente lo considere como una buena inversión de negocio.

El siguiente gráfico muestra esta relación, partiendo desde un 30,0% de las ventas (objetivo del modelo) hasta el porcentaje de las ventas donde para el Franquiciante no es atractivo el negocio:

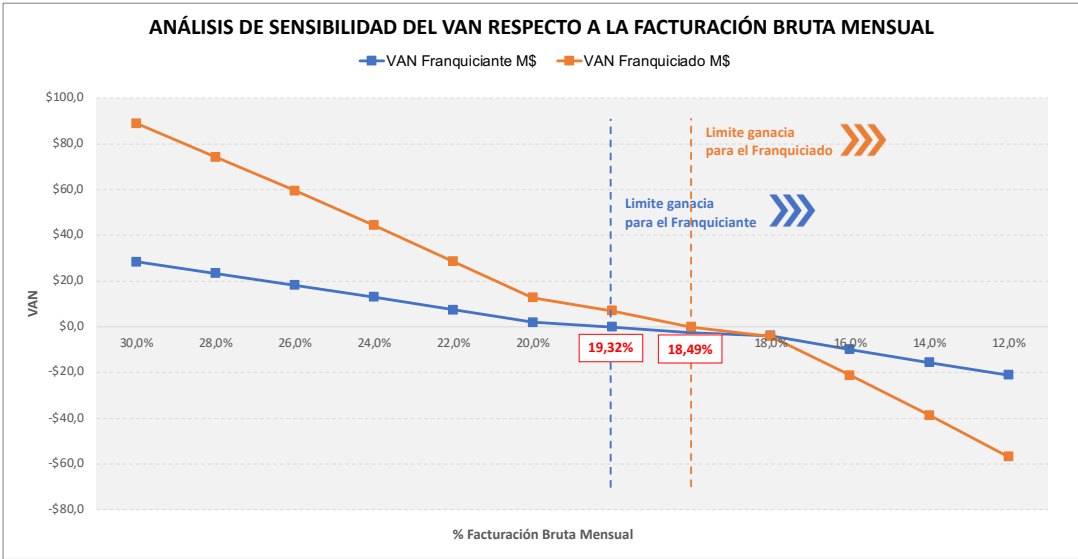


Ilustración 37: Limite de ganancia franquiciado/franquiciante

Del análisis se puede concluir que para Supermercados Maro el límite mínimo de las ventas que podría obtener la franquicia para obtener retornos por la inversión es de un **19,32%** de la facturación bruta mensual de Supermercados Maro, equivalente a \$46.368.000 de venta mensual. Cualquier resultado por debajo de esta cifra implicará una pérdida para el franquiciante, no así para el franquiciado, el cual podría esperar hasta una baja a 18,49% de facturación bruta mensual para recién comenzar a perder dinero.

De este análisis se concluye que dada la cercanía de ambos límites de venta **el resultado del franquiciante es igualmente sensible a la variación de las ventas que el franquiciado.**

**23.5.2. Análisis del VAN respecto a la tasa de descuento**

Dado que existe una importante incertidumbre hacia el futuro, tanto en la rentabilidad de los activos propios como en las tasas de endeudamiento comercial, es importante analizar la sensibilidad que tienen los flujos del proyecto respecto a la tasa de descuento.

El siguiente gráfico muestra esta relación comenzando desde una tasa inferior a la utilizada en la evaluación del proyecto de un 5,0% hasta una tasa de un 20,0%.

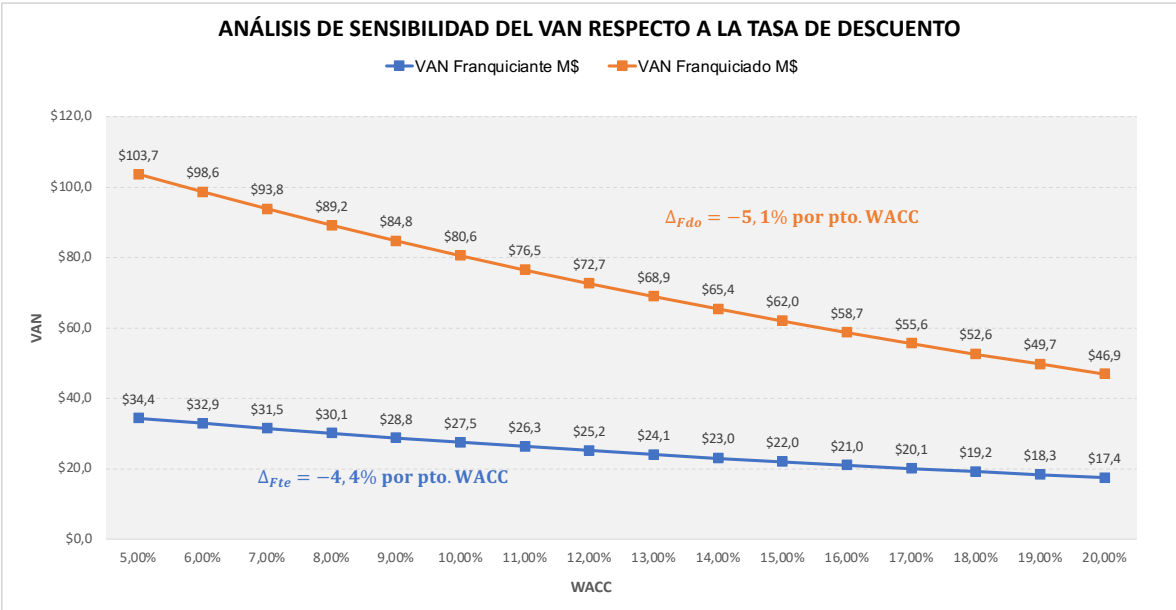


Ilustración 38: VAN franquiciado/franquiciante versus tasa de descuento (MM\$)

Del análisis realizado se puede concluir **el resultado económico del franquiciado es más sensible a la tasa de descuento que el franquiciante.** Se estimó que por cada aumento en un punto en la tasa de descuento el resultado económico para el franquiciado disminuye en un 5,1% mientras que para el franquiciante el descenso es menor, equivalente a una baja de un 4,4% por cada punto explicado por los altos niveles de gasto que tiene el franquiciado durante el primer año.

**23.5.3. Análisis del VAN respecto a las ventas y tasa de descuento**

Como fue descrito en los análisis anteriores, las ventas y la tasa de descuento se presentan como las principales variables que influyen significativamente en el beneficio económico del proyecto.

Si analizamos ambas variables al mismo tiempo podemos distinguir ciertas zonas donde el proyecto parece más beneficioso y otras donde se comienza a llegar a zonas demasiado riesgosas para el desarrollo de la franquicia.



El siguiente mapa de riesgo muestra el impacto de ambas variable al mismo tiempo.

		WACC																
		5,0%	6,0%	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%	11,0%	12,0%	13,0%	14,0%	15,0%	16,0%	17,0%	18,0%	19,0%	20,0%	
% Facturación Bruta Mensual	30,00%	34,4	32,9	31,5	30,1	28,8	27,5	26,3	25,2	24,1	23,0	22,0	21,0	20,1	19,2	18,3	17,4	
	28,00%	28,5	27,2	26,0	24,8	23,6	22,5	21,5	20,5	19,5	18,6	17,7	16,8	16,0	15,2	14,4	13,7	
	26,00%	22,7	21,6	20,5	19,5	18,5	17,6	16,7	15,8	15,0	14,2	13,4	12,7	12,0	11,3	10,6	10,0	
	24,00%	16,7	15,7	14,8	14,0	13,2	12,4	11,6	10,9	10,2	9,6	8,9	8,3	7,7	7,2	6,6	6,1	
	22,00%	10,4	9,7	9,0	8,3	7,6	7,0	6,4	5,8	5,3	4,8	4,3	3,8	3,3	2,8	2,4	2,0	
	20,00%	4,2	3,6	3,1	2,6	2,1	1,6	1,2	0,8	0,4	0,0	-0,4	-0,8	-1,1	-1,5	-1,8	-2,1	
	18,00%	-2,5	-2,8	-3,2	-3,5	-3,8	-4,1	-4,4	-4,7	-5,0	-5,2	-5,5	-5,7	-5,9	-6,1	-6,3	-6,5	
	16,00%	-9,1	-9,3	-9,5	-9,6	-9,8	-9,9	-10,0	-10,1	-10,3	-10,4	-10,5	-10,6	-10,7	-10,8	-10,9	-11,0	
	14,00%	-15,8	-15,7	-15,6	-15,6	-15,5	-15,5	-15,4	-15,4	-15,3	-15,3	-15,2	-15,2	-15,1	-15,1	-15,0	-15,0	
	12,00%	-22,4	-22,1	-21,7	-21,4	-21,1	-20,8	-20,6	-20,3	-20,1	-19,8	-19,6	-19,4	-19,2	-19,0	-18,8	-18,6	
	10,00%	-29,0	-28,4	-27,8	-27,3	-26,7	-26,2	-25,7	-25,3	-24,8	-24,4	-24,0	-23,6	-23,2	-22,9	-22,5	-22,2	

Tabla 15: VAN franquiciado/franquiciante versus ventas y tasa de descuento (MM\$)

De este análisis se puede desprender que las ventas que exceden el 19,38% de la facturación bruta mensual, descrito como el mínimo a vender por el franquiciado para que Supermercados Maro obtenga ganancias, es sostenible siempre y cuando la tasa de descuento no exceda el 14,0% dado que, sino el beneficio económico podría no existir.

## 24. Conclusión y Recomendaciones

El modelo y plan de expansión mediante un método de franquicia de formato para la provincia de Concepción para la Distribuidora y Supermercado Maro, que permita alcanzar al menos un aumento del 30% de la facturación bruta mensual en un plazo de 12 meses, es factible desde el punto de vista estratégico, técnico y económico.

Desde el punto de vista operacional, la empresa cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo del modelo de expansión en la provincia de Concepción, siendo una opción viable el desarrollo de una franquicia, teniendo en cuenta aspectos que debe fortalecer y otros que debe mejorar para realizar un modelo sólido, productivo, económico, viable en el tiempo y que cumpla con las expectativas de los clientes.

Dentro de los principales aspectos a fortalecer se encuentra su desarrollo tecnológico, la estandarización de sus procedimientos, alianzas estratégicas con sus proveedores que no limiten su crecimiento y la mano de obra calificada que le permita realizar el seguimiento, control, publicidad y marketing del negocio.

El mercado de la provincia de Concepción se presenta como una alternativa viable, existiendo comunas con potencial de expansión y sin competidores que hayan desarrollado un modelo como el propuesto. Aquellas comunas que se presentan como alternativa de crecimiento son Tomé, San Pedro y Chiguayante que presentan una baja densidad de locales y pocos competidores en el área urbana, además de poseer características que benefician la logística de transporte de la mercadería.

La propuesta de valor desarrollada para el negocio pretende obtener una ventaja competitiva al ofrecer a los clientes un producto alcanzable en 18 semanas, en un ambiente regional, identificado con la comunidad, donde no se necesitan grandes niveles de inversión ni de conocimiento, estando al alcance de cualquier emprendedor, siendo parte de un mercado innovador y con proyecciones de crecimiento, que le permitan al cliente obtener beneficios económicos y sentirse orgullosos de pertenecer a una franquicia exitosa.

En el plano económico, el negocio es viable con un valor actual neto (VAN) para el franquiciante de \$28.503.466, obtenido con una tasa de descuento de un 9,21% y alcanzando una tasa interna de retorno (TIR) de un 56,6% con 1 local franquiciado. El negocio además presenta un potencial de VAN de hasta \$226.741.377 con 3 locales franquiciados, lo cual es equivalente a alcanzar un 94,5% de la facturación mensual que hoy alcanza por sí sólo el local original.

De este análisis además se concluye que el resultado del franquiciado es más sensible a la variación de la tasa de descuento que el franquiciante, siendo el punto límite de ganancias para Supermercados Maro una venta equivalente al 19,32% de la facturación bruta mensual, es decir, un cumplimiento del objetivo propuesto de un 64,4%.

El modelo de negocios, a pesar de ser rentable, presenta un gran desafío para Supermercados Maro, principalmente por el desarrollo y normalización que primero debe de hacer de sus operaciones. Se recomienda en este aspecto profesionalizar más sus operaciones, mediante manuales de operación y procedimientos. Esto le permitirá tener un mejor control de los negocios franquiciados.

Otro punto importante para considerar contempla la profunda identificación que tienen hoy día las grandes franquicias internacionales exitosas con su misión, visión y valores corporativos. En este aspecto se recomienda a la empresa realizar una revisión de estos, considerando el nuevo negocio, e incorporarlos en la estrategia como eje fundamental y visible para todos los clientes, buscando aumentar el grado de identificación con la marca.

Respecto al marketing, se recomienda el desarrollo del mismo por más canales como por ejemplo la web o las app, potenciando la comunicación mediante redes sociales y analizando los resultados de estas interacciones con los clientes. Aspectos que hoy en día son reconocidos por la nuevas generaciones, pudiéndole permitir al negocio dar un salto en las ventas sólo por conceptos de publicidad.

El incremento de locales, la gestión sobre estos, el control y seguimiento a desarrollar post implementación de locales franquiciados implicará manejar grandes volúmenes de información, indicadores, estadísticas y resultados. Por lo anterior se recomienda fortalecer el desarrollo tecnológico al interior de la empresa y el manejo del big data. Esto permitirá realizar movimientos de negocios más inteligentes, operaciones más eficientes, mayores ganancias y clientes más felices.

Desde el punto de vista económico, se recomienda la expansión de al menos 3 locales para obtener un mejor retorno principalmente generados a partir de la distribución de sus costos fijos en remuneraciones para la mano de obra calificada del proyecto.

## 25. Bibliografía

- [1] **BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. INFORMACIÓN TERRITORIAL** [en línea] <<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region8/>> [consulta: 29 julio 2023].
- [2] **ANA LUCIA ACOSTA. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.** [en línea] <<https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>> [consulta: 19 junio 2023].
- [3] **EQUIPO MULTIMEDIA EMOL. EL PERFIL DE LOS SIETE GRUPOS SOCIOECONÓMICOS DE LA NUEVA SEGMENTACIÓN Y CÓMO SE DIVIDE LA POBLACIÓN DE CHILE** [en línea] EMOL. 19 de octubre, 2018 <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>> [consulta: 21 julio 2023].
- [4] **QUESTIONPRO. TAMAÑO DE MUESTRA** [en línea] <[https://www.questionpro.com/es/tamaño-de-la-muestra.html#que\\_es\\_tamaño\\_de\\_muestra](https://www.questionpro.com/es/tamaño-de-la-muestra.html#que_es_tamaño_de_muestra)> [consulta: 14 julio 2023].
- [5] **FRANCHISE DIRECT. TOP 100 FRANCHISES 2022.** [en línea] <<https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>> [consulta: 5 junio 2023].
- [6] **7-ELEVEN. NEW 7-ELEVEN FRANCHISEE. FRANCHISE PROCESS** [en línea] <<https://franchise.7-eleven.com/franchise/new-franchisee/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [7] **PLANETA FRANQUICIA. FRANQUICIA DE 7-ELEVEN – COSTO, BENEFICIOS E INFORMACIÓN GENERAL** [en línea] <<https://planetafranquicia.com/2020/03/como-es-tener-una-franquicia-de-7-eleven/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [8] **ACE HARDWARE. ADQUIERE UNA FRANQUICIA DE ACE HARDWARE** [en línea] <<https://acehardware.com.mx/franquicias/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [9] **BUSINESS GUARANTOR. COSTOS, GANANCIAS Y OPORTUNIDADES DE LA FRANQUICIA ACE HARDWARE FRANQUICIA** [en línea] <<https://businessguarantor.com/es/costos-ganancias-y-oportunidades-de-la-franquicia-ace-hardware-franquicia/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [10] **BUSINESS GUARANTOR. COSTOS, GANANCIAS Y OPORTUNIDADES DE LA FRANQUICIA CARREFOUR** [en línea] <<https://businessguarantor.com/es/costos-ganancias-y-oportunidades-de-la-franquicia-carrefour/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [11] **NEGOCIOS RENTABLES. FRANQUICIA DEL GRUPO CARREFOUR – RENTABILIDAD, VENTAJAS** [en línea] <<https://negociosrentablesfx.com/franquicia/supermercados-y-alimentos/grupo-carrefour/>> [consulta: 5 junio 2023].

- [12] **BUSINESS GUARANTOR. COSTOS, GANANCIAS Y OPORTUNIDADES DE LA FRANQUICIA CIRCLE K** [en línea] <<https://businessguarantor.com/es/costos-ganancias-y-oportunidades-de-la-franquicia-circle-k/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [13] **PLANETA FRANQUICIA. FRANQUICIA CÍRCULO K (CIRCLE-K) – COSTO, BENEFICIOS E INFORMACIÓN GENERAL** [en línea] <<https://planetafranquicia.com/2020/04/como-abrir-una-franquicia-circulo-k-circle-k/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [14] **FRANQUICIA DIA. EL EXITOSO MODELO DE FRANQUICIA DIA** [en línea] <<https://franquicia.dia.es/nuevo-modelo-franquicia-dia/>> [consulta: 5 junio 2023].
- [15] **SOY PROVIDENCIA. SOLICITUD DE PATENTE DE ALCOHOLES.** [en línea] <<https://transparencia.providencia.cl/Carpeta/VerTablaV/351777>> [consulta: 21 junio 2023].
- [16] **WONDER LEGAL CHILE. CONTRATO DE FRANQUICIA** [en línea] <<https://www.wonder.legal/cl/modele/contrato-franquicia-cl>> [consulta: 21 junio 2023].
- [17] **BANCO CENTRAL DE CHILE. IMACEC.** [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/imacec-junio-2023>> [consulta: 15 septiembre 2023].
- [18] **DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS CNC. VENTAS DEL COMERCIO MINORISTA DE REGIONES DE VALPARAÍSO, BIOBÍO Y LA ARAUCANÍA** [en línea] Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo. Mayo, 2023 <<https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Comercio-Regiones-Mayo-2023.pdf>> [consulta: 15 septiembre 2023].
- [19] **VANESSA KLAINER. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA, CONOCER AL CONSUMIDOR** [en línea] <<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>> [consulta: 26 agosto 2023].
- [20] **SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE. NUEVA TABLA DE VIDA ÚTIL DE LOS BIENES FÍSICOS DEL ACTIVO INMOVILIZADO** [en línea] <[https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/tabla\\_vida\\_util\\_activo\\_inmovilizado.html](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html)> [consulta: 25 septiembre 2023].
- [21] **SIES. SERVICIO DE INFORMACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.** [en línea] <<https://www.mifuturo.cl/buscador-de-estadisticas-por-carrera/>> [consulta: 26 septiembre 2023].

## 26. Anexos

### Anexo A: Índices demográficos de la provincia de Concepción

#### PROYECCIONES INDICADORES DEMOGRÁFICOS DE LA PROVINCIA DE CONCEPCIÓN

Indicador	Unidad	Concepción	Coronel	Chiguayante	Florida	Hualqui	Lota	Penco	San Pedro de la Paz	Santa Juana	Talcahuano	Tomé	Hualpén	Total	%Part
Superficie	km2	221,6	279,4	71,5	608,6	530,5	135,8	107,6	112,5	731,2	92,3	494,5	53,5	3.439,0	-
Superficie	%	6,4%	8,1%	2,1%	17,7%	15,4%	3,9%	3,1%	3,3%	21,3%	2,7%	14,4%	1,6%	100,0%	-
Distancia respecto al centro de dsitribución	km	12,36	41,05	23,28	51,31	36,89	49,19	-	18,75	63,43	17,98	16,76	27,00		
Población	N° hab	239.443	128.253	91.805	11.868	26.632	45.490	50.125	151.833	14.870	158.222	59.069	97.902	1.075.512	-
Población	%	22,3%	11,9%	8,5%	1,1%	2,5%	4,2%	4,7%	14,1%	1,4%	14,7%	5,5%	9,1%	100,0%	-
Urbana	N° hab	234.332	125.582	91.619	5.331	23.356	45.272	49.669	151.633	10.850	156.820	53.544	97.155	1.045.163	
Rural	N° hab	5.111	2.671	186	6.537	3.276	218	456	200	4.020	1.402	5.525	747	30.349	
Pop. Urbana	%	97,9%	97,9%	99,8%	44,9%	87,7%	99,5%	99,1%	99,9%	73,0%	99,1%	90,6%	99,2%	97,2%	
Tasa de Pobreza por ingresos	%	10,9%	13,8%	10,9%	16,0%	17,3%	14,4%	12,5%	12,2%	13,8%	11,5%	13,8%	10,4%	12,1%	
Densidad	N°hab/km2/1000	1,08	0,46	1,28	0,02	0,05	0,33	0,47	1,35	0,02	1,71	0,12	1,83	0,31	-
Hombres	N° hab	116.602	62.207	44.350	5.860	12.892	22.194	24.322	73.401	7.287	77.014	28.610	47.378	522.117	48,5%
Mujeres	N° hab	122.841	66.046	47.455	6.008	13.740	23.296	25.803	78.432	7.583	81.208	30.459	50.524	553.395	51,5%
0 a 14	N° hab	33.965	26.063	16.282	1.814	5.211	8.156	9.066	31.904	2.710	27.011	10.171	16.837	189.190	17,6%
15 a 29	N° hab	60.719	26.326	19.593	1.927	5.329	8.980	10.069	30.754	2.695	33.035	11.088	20.206	230.721	21,5%
30 a 44	N° hab	50.070	27.209	18.397	2.185	5.503	8.376	10.226	37.689	2.859	32.175	11.812	20.224	226.725	21,1%
45 a 64	N° hab	57.918	33.121	24.790	3.519	6.929	12.903	13.450	35.084	3.963	42.512	15.699	25.607	275.495	25,6%
65 o mas	N° hab	36.771	15.534	12.743	2.423	3.660	7.075	7.314	16.402	2.643	23.489	10.299	15.028	153.381	14,3%
Participación Segmento 15 a 64	15 a 64	70,5%	67,6%	68,4%	64,3%	66,7%	66,5%	67,3%	68,2%	64,0%	68,1%	65,3%	67,5%	68,1%	-

Los datos presentados a continuación, fueron extraídos del Censo de Población y Vivienda 2017, y de las Proyecciones de Población 2023, generadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

## Anexo B: Cálculo del tamaño muestral

Para el desarrollo de este análisis, se calculó el tamaño de la muestra basado en una **muestra finita**, dado que el número total de la población está determinado por la proyección 2023 a través de los datos del del Censo realizado en el 2017. La forma de cálculo de la muestra <sup>[4]</sup> está dada por:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**n: Tamaño de la muestra.** Corresponde al valor que necesitamos obtener.

**N: Tamaño de la población o universo.** Corresponde al número total de personas que podrían llegar a ser encuestadas. En esta caso se considera el total de la población mayor a 15 años y menor a 64 de la comuna de Penco, que corresponde a 33.745 habitantes.

**Z: Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC).** Corresponde a la probabilidad máxima con la que podríamos asegurar que el parámetro a estimar se encuentra dentro de nuestro intervalo estimado. Utilizaremos un intervalo de confianza del 95%, la cual según una distribución normal estándar arroja un valor de 1,96.

**e: Error de estimación máximo aceptado.** Corresponde al valor extremo del error de medida, con respecto a un valor de referencia conocido, permitido por especificaciones o reglamentaciones, para una medición, instrumento o sistema de medida dado. Para este efecto se consideró un error de estimación del 5,0%, considerando que sólo se desean obtener conclusiones sobre las preferencias en el consumo y no información sobre alguna característica en específico.

**p: Probabilidad de que ocurra el evento esperado (éxito).** Proporción de individuos que poseen una característica específica. Dado que se desconoce una proporción esperada, se utiliza un criterio conservador, es decir  $p = q = 50\%$ .

**q = (1 - p) : Probabilidad de que no ocurra el evento esperado.** Proporción de individuos que no poseen una característica específica, como se indicó antes se utiliza un 50% de fracaso.

De esta forma el valor de la muestra estaría dado por:

$$n = \frac{33.745 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (33.745 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 379,85 \approx 380 \text{ personas}$$

De esta forma nuestra muestra a obtener debería ser de al menos **380 personas** para obtener resultados estadísticos que sean representativos de la población.

## Anexo C: Encuesta a cliente

Estamos realizando una pequeña encuesta sobre los hábitos de compra y consumo durante estos meses y queremos conocer su opinión. Agradecemos muchísimo tu colaboración!!



### 1. Género

- Femenino  
 Masculino  
 Otro  
 Prefiero no responder

### 2. Edad

- Menor a 18 años  
 18 - 24 años  
 25 - 35 años  
 36 - 45 años  
 46 - 55 años  
 56 - 65 años  
 Más de 65 años

### 3. ¿Con qué frecuencia acostumbran realizar compras en SUPERMERCADOS, ya sea en esta tienda o en otra?

- Todos los días  
 Intermidiario  
 Dos o Tres veces por semana  
 Una vez por semana  
 Una vez cada 15 días  
 Una vez al mes  
 Con menor frecuencia  
 Nunca

### 4. ¿A través de cuáles de estos medios han realizado compras para su hogar EN ALGÚN SUPERMERCADO en los últimos tres meses?

- En las tiendas físicas  
 A través de la aplicación móvil del supermercado  
 A través de otras aplicaciones móviles  
 A través de la página web del supermercado  
 Ninguno de las anteriores

### 5. ¿Qué tanto valora los siguientes aspectos al momento de comprar EN ALGÚN SUPERMERCADO?

	Valoro Nada	Valoro Poco	Valoro Algo	Valoro Mucho	Valoro Muchísimo	No precisa
1 Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Variedad Marcas/Productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Calidad de atención y servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Local amplio y comodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Atención y compra rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. ¿Cuáles son sus preferencias a la hora de comprar BEBESTIBLES? Marque más de una alternativa si lo desea.

- Bebidas gaseosas  
 Jugos de fruta  
 Aguas gasificadas o sin gas, saborizadas  
 Refrescos naturales o artificiales  
 Bebidas fermentadas (vino, cerveza, champagne, sidra)  
 Bebidas destiladas (pisco, ron, whisky, vodka, tequila)

### 7. ¿Cuáles son sus preferencias de ENVASE a la hora de comprar BEBESTIBLES? Marque más de una alternativa si lo desea.

- Botella de vidrio  
 Botella plástica PET  
 Latas  
 Tetra Pak  
 Otro

### 8. ¿qué otros aspectos usted valora al momento de realizar la compra?



## Anexo D: Competidores identificados en la provincia de Concepción




N°	Comuna	Nombre	Tipo	Dirección	Valoración	Reseñas
1	Penco	Maro	Supermercado	O'Higgins 720, 4150000 Penco, Bío Bío	4,7	192
2	Penco	Supermercado Gabito	Supermercado	Penco 410, 4150000 Penco, Bío Bío	4,6	1.056
3	Penco	Botillería El Pangal	Botillería	Cam. Viejo 2, Penco, Bío Bío	4,8	24
4	Penco	Botillería El Descanso	Botillería	Manuel Pl., 4140263 Penco, Bío Bío	s/i	0
5	Penco	Botillería San Bastián	Botillería	Toltén 159, 4140189 Concepción, Penco, Bío Bío	s/i	0
6	Penco	Minimarket La Otra Esquina	Minimarket	Las Heras 599, 4150000 Penco, Bío Bío	4,6	7
7	Penco	Las Carretas	Minimarket	Penco 506, 4150277 Penco, Bío Bío	3,3	4
8	Penco	Supermercado "Muralla China"	Supermercado	Maipú 155, 4150175 Penco, Bío Bío	4,2	824
9	Penco	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Infante 205, Penco, Bío Bío	3,8	1.401
10	Penco	Unimarc	Supermercado	Freire 699, 4150196 Penco, Bío Bío	3,8	1.406
11	Penco	Super Ganga	Supermercado	Sargento Aldea 134, Lirquén, 4140019 Penco, Bío Bío	4,2	362
12	Tomé	Botillería Donde El Poli	Botillería	0416000 Tome, Tomé, Bío Bío	4,8	8
13	Tomé	Botillería Y Minimarket Jp	Botillería	Pucón 679-687, 4160925 Tome, Tomé, Bío Bío	4,2	14
14	Tomé	Botillería Y Snack "Donde el 40"	Botillería	Diego Portales 1303, 4161031 Tome, Tomé, Bío Bío	5,0	4
15	Tomé	Botillería El Pelicano	Botillería	Maipú 1126, 4161026 Tome, Tomé, Bío Bío	4,4	22
16	Tomé	Botillería "El tropezón"	Botillería	Los Suspiros 1006, Tome, Tomé, Bío Bío	4,0	7
17	Tomé	Licorería y Botillería Cárcamos	Botillería	4160000 Tomé, 4160000 Bío Bío	4,2	6
18	Tomé	Licorería DondeYukaEs	Botillería	Enrique Molina G 718, 4160740 Tome, Tomé, Bío Bío	4,0	5
19	Tomé	Supermercado Mayorista 10	Supermercado	Ignacio Serrano 908, Tome, Tomé, Bío Bío	4,2	153
20	Tomé	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Mariano Egaña 820, 4160268 Tome, Tomé, Bío Bío	3,7	1.376
21	Tomé	Unimarc	Supermercado	Ignacio Serrano 980, 4161007 Tome, Tomé, Bío Bío	3,8	1.537
22	Tomé	Super Ganga	Supermercado	Estero Collen, Tome, Tomé, Bío Bío	4,0	843
23	Florida	Botillería, minimercado y Botillería MAFER	Botillería	O-670, Florida, Bío Bío	4,2	16
24	Hualqui	Botillería Los Copihues	Botillería	La Concepción 301, 4180381 Hualqui, Bío Bío	4,3	14
25	Hualqui	Minimarket Santa Claudia	Minimarket	O-60 157, 4180486 Hualqui, Bío Bío	4,2	9
26	Hualqui	Almacén Solar	Minimarket	Patricio Lynch 789, 4180002 Hualqui, Bío Bío	4,3	51
27	Hualqui	Las Tres BBB	Supermercado	Av. Araucana 399, 387, 4180408 Hualqui, Bío Bío	4,5	64
28	Hualqui	Supermercado kristtel	Supermercado	4180152 Hualqui, Bío Bío	4,1	21
29	Hualqui	Unimarc	Supermercado	Av. Araucana 490, 4180482 Hualqui, Bío Bío	4,0	1.061
30	Hualqui	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Bombero Perret 248, Hualqui, Bío Bío	4,1	694
31	Santa Juana	Botillería "La previa"	Botillería	Lautaro, 4230000 Santa Juana, Bío Bío	s/i	0
32	Santa Juana	El Cielo/ Renacer	Minimarket	Ricardo Rios 819, Santa Juana, Bío Bío	4,0	61
33	Santa Juana	Supermercado Unihue	Supermercado	C. Pedro de Valdivia 1493, Santa Juana, Bío Bío	4,2	848
34	Santa Juana	Provisiones Anisma	Minimarket	Irarrazabal 855, Santa Juana, Bío Bío	4,8	24
35	Santa Juana	Minimarket Toloza	Minimarket	Lautaro 179, Santa Juana, Bío Bío	s/i	0
36	Santa Juana	Supermercado KAJOMI	Supermercado	Santa Juana, Bío Bío	4,2	98
37	Chiguayante	Minimarket y botillería "Villa maracay"	Botillería	Miguel Grau 328, 4100000 Chiguayante, Bío Bío	4,0	4
38	Chiguayante	Pronto Copete Chiguayante	Botillería	Av. O'Higgins 2171, local 3, 4100000 Chiguayante, Bío Bío	5,0	6
39	Chiguayante	Rey de Copas Chiguayante	Botillería	Bilbao 49, 4100339 Chiguayante, Bío Bío	4,3	12
40	Chiguayante	Minimarket La Pandilla	Minimarket	Valle del sol - C. 2 76, 4110940 Chiguayante, Bío Bío	4,7	64
41	Chiguayante	Minimarket Plaza del Sol	Minimarket	Plaza del sol - C. A 2849, 4111350 Chiguayante, Bío Bío	4,4	31
42	Chiguayante	Nafita	Minimarket	Los Aromos 598, 4111147 Chiguayante, Bío Bío	4,7	44
43	Chiguayante	LQUIDOS.cl	Cadena Botillería	Av. O'Higgins 3005, 4100000 Chiguayante, Bío Bío	4,1	18
44	Chiguayante	Supermercado Lider	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 915, Chiguayante, Bío Bío	4,2	2.176
45	Chiguayante	Super Bodega Acuenta	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 2550, 4110629 Chiguayante, Bío Bío	3,9	1.825
46	Chiguayante	Unimarc	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 1500, 4110160 Chiguayante, Bío Bío	3,9	1.241
47	Chiguayante	Unimarc	Supermercado	Calle 8 Ote. 720, Chiguayante, Bío Bío	4,1	907
48	Chiguayante	Unimarc	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 785, 4100889 Chiguayante, Bío Bío	3,9	462
49	Chiguayante	Santa Isabel	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 2150, Chiguayante, Bío Bío	4,1	2.002
50	Chiguayante	Santa Isabel	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 334, Chiguayante, Bío Bío	4,2	1.068
51	Chiguayante	Super Ganga	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 376, 4100679 Chiguayante, Bío Bío	4,0	1.047
52	Chiguayante	Super Ganga	Supermercado	Av. Manuel Rodríguez 3004, 4110994 Chiguayante, Bío Bío	4,1	687
53	Lota	Supermercado y Botillería "La Fiesta"	Botillería	37°05'52. 73°09'08., Calle 4 6°S. Chiguayante, Lota, Bío Bío	4,3	7
54	Lota	Donde kote"	Botillería	4210000 37.098353,-73.155747 Lota, 4210000 Biobio	5,0	12
55	Lota	Botillería entre Vegas	Botillería	René Schneider 148, 4210000 Lota, Bío Bío	5,0	7
56	Lota	Deposito Laurie	Botillería	Cousiño 643, 4210903 Lota, Bío Bío	4,7	3
57	Lota	Botillería Polvorin	Botillería	Tegualda 1407, Lota, Bío Bío	5,0	2
58	Lota	Zona Cero" La Cerveceria	Botillería	Serrano 662, 4211261 Lota, Bío Bío	5,0	6
59	Lota	Minimarket Santa Margarita	Minimarket	Riñihue, 4210514 Lota, Bío Bío	4,3	9
60	Lota	Minimarket Doña Ines	Minimarket	Bogotá #238, colcura Lota, 4030000 Biobio	4,5	22
61	Lota	Minimarket Don Luis	Minimarket	4210906 Lota, Bío Bío	5,0	2
62	Lota	Mini Market Don Manuel A&J	Minimarket	La Paz, Lota, Bío Bío	s/i	0
63	Lota	Almacén Amanecer	Minimarket	Calle José Miguel Carrera#25, Lota, Bío Bío	5,0	4
64	Lota	Super Bodega aCuenta	Minimarket	Arturo Prat 402, 4211221 Lota, Bío Bío	4,2	58
65	Lota	Unimarc	Minimarket	Pedro Aguirre Cerda 684, 4210832 Lota, Bío Bío	3,9	912
66	Lota	Unimarc	Minimarket	Pedro Aguirre Cerda 684, Lota, Bío Bío	s/i	0
67	Coronel	Botillería Vivianita	Botillería	Tucapel 491-497, 4200994 Coronel, Bío Bío	3,8	9
68	Coronel	Botillería L'OUIMPO	Botillería	Lautaro 352, 4200663 Concepción, Coronel, Bío Bío	s/i	0
69	Coronel	Botillería DONDE GERARDO	Botillería	Onofre Rojas 156, 4201556 Concepción, Coronel, Bío Bío	s/i	0
70	Coronel	Donde Bigote	Botillería	Coronel, Bío Bío	4,3	101
71	Coronel	Minimarket y botillería OASIS	Botillería	Volcán Osorno 2887 Jorge Alessandri Coronel, 4190000 Biobio	5,0	1
72	Coronel	Botillería Las Torres	Botillería	Av. las torres (maiten) N°3387 Coronel, 4190000 Biobio	5,0	7
73	Coronel	Botillería oasis	Botillería	Las encinas 1555 lagunillas 3 Coronel, 4190000 Biobio	4,6	26
74	Coronel	Botillería San Eduardo	Botillería	Los Alcerces 1482, Coronel, Bío Bío	4,1	9
75	Coronel	Botillería La Rotonda	Botillería	Escuadrón 3502, 4190098 Coronel, Bío Bío	4,5	11
76	Coronel	Botillería VEIDER	Botillería	La Medialuna 5132, 4030000 Coronel, Bío Bío	5,0	3
77	Coronel	Supermercado Lucho's	Supermercado	Lago Manquehue 846-860, 4201342 Coronel, Bío Bío	4,3	9
78	Coronel	Troncoso Búrdiles Gino Alejandro	Minimarket	Oscar Lizama 2027, 4190410 Coronel, Bío Bío	4,3	25
79	Coronel	FRANCOMARKET	Minimarket	La Araucana, Coronel, Bío Bío	4,8	134
80	Coronel	Minimarket Francisco	Minimarket	Arturo Hughes 441, 4201562 Coronel, Bío Bío	4,5	33
81	Coronel	Minisupermercado Mingo	Minimarket	Los Chiflones 740-752, 4191374 Coronel, Bío Bío	4,5	46
82	Coronel	Minimarket Uno Oriente	Minimarket	Uno oriente 514, Leandro moreno coronel Coronel, 4100000 Biobio	5,0	6
83	Coronel	Minimarket N y M	Minimarket	Volcán Calbuco 2938, Coronel, Bío Bío	5,0	9

84	Coronel	CADI	Minimarket	Los Canelos 1841, 4191629 Coronel, Bío Bío	4,2	9
85	Coronel	Minimarket El Grinch	Minimarket	4030000 Coronel, Bío Bío	4,7	3
86	Coronel	Supermercado Líder	Supermercado	Av. Manuel Montt 2328, 4191140 Coronel, Bío Bío	4,1	4.017
87	Coronel	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Carlos Pratt González 901, Coronel, Bío Bío	3,6	2.062
88	Coronel	Unimarc	Supermercado	Juan Antonio Ríos 3039, Coronel, Bío Bío	3,8	1.518
89	Coronel	Unimarc	Supermercado	Lautaro 477, Coronel, Bío Bío	4,2	759
90	Coronel	Unimarc	Supermercado	Av. Manuel Montt 501, Coronel, Bío Bío	3,9	476
91	Coronel	Unimarc	Supermercado	Manuel Montt 398, Coronel	s/i	0
92	Coronel	Santa Isabel	Supermercado	Av. Manuel Montt 221, Coronel, Bío Bío	4,1	1.006
93	Coronel	Santa Isabel	Supermercado	Av. Manuel Montt 01600, Coronel, Bío Bío	4,1	920
94	Coronel	Super Ganga	Supermercado	1284, Los Notros 1261, Lagunillas, Coronel, Bío Bío	4,0	1.267
95	Talcahuano	Botillería Astudillo	Botillería	La Marina 1363, 4300566 Talcahuano, Bío Bío	s/i	0
96	Talcahuano	Botillería Casvid	Botillería	Griselda 420, 4300537 Talcahuano, Bío Bío	5,0	1
97	Talcahuano	Botillería Kosanovic	Botillería	C. Tres 548, 4280971 Talcahuano, Bío Bío	4,3	73
98	Talcahuano	Botillería El irlandés	Botillería	Las Dalías 4878, 4260000 Talcahuano, Bío Bío	5,0	4
99	Talcahuano	Botillería Viñas viejas	Botillería	Colón 4030, 4290113 Talcahuano, Bío Bío	4,4	134
100	Talcahuano	Botillería Entre 9 y 46	Botillería	CASA 1078 SAN MARCOS 2000 Talcahuano, 4281085 Biobío	5,0	6
101	Talcahuano	El CUCCO	Botillería	Almte. Neff 689, 4260000 Talcahuano, Bío Bío	4,6	74
102	Talcahuano	Botillería María Stuardo	Botillería	Vicuña Mackenna 291, 4270761 Talcahuano, Bío Bío	5,0	2
103	Talcahuano	Botillería red taurus	Botillería	España 655, 4260000 Talcahuano, Bío Bío	4,6	141
104	Talcahuano	Botillería y Minimarket Mariano	Botillería	Juan de La Cruz Tapia 447, Talcahuano, Bío Bío	4,2	9
105	Talcahuano	Botillería Huachipato	Botillería	Riquelme 433, 4270309 Talcahuano, Bío Bío	4,4	16
106	Talcahuano	Lo Garay	Botillería	Valdivia 75, 4261196 Talcahuano, Bío Bío	5,0	1
107	Talcahuano	Botillería Don Nerio	Botillería	Raquelita 525, Talcahuano, Bío Bío	4,5	18
108	Talcahuano	Botillería Salas	Botillería	Los Lobos 813, 4260563 Talcahuano, Bío Bío	5,0	1
109	Talcahuano	Minimarket y Botillería Neira	Botillería	Los Halcones 189, 4260659 Talcahuano, Bío Bío	4,2	19
110	Talcahuano	Botillería donde el pequeño	Botillería	4260000 Talcahuano, Bío Bío	s/i	0
111	Talcahuano	Botillería el chalet	Botillería	4660000 Talcahuano, 4660600 Biobío	5,0	6
112	Talcahuano	Liquor Stop	Licorería	Las Amapolas 63, Talcahuano, Bío Bío	5,0	7
113	Talcahuano	Xxx	Licorería	Alto Horno 395, 4270754 Talcahuano, Bío Bío	4,4	281
114	Talcahuano	Polos	Licorería	Matta 34, 4270540 Talcahuano, Bío Bío	4,7	38
115	Talcahuano	Bonomini Distribuidora de Licores LTDA	Licorería	Gabriel Toro 337, 4270448 Talcahuano, Bío Bío	4,6	162
116	Talcahuano	Diluc	Licorería	Punta Corralillo 1420, 4260239 Talcahuano, Bío Bío	4,5	36
117	Talcahuano	Minimarket Las Vegas	Minimarket	Mons Alarcón 195, Talcahuano, Bío Bío	4,4	178
118	Talcahuano	Supermercado Amanecer	Minimarket	Mons Alarcón 47, 4280682 Talcahuano, Bío Bío	4,8	16
119	Talcahuano	Minimarket Patty	Minimarket	Claudio Gay 4726, 4280537 Talcahuano, Bío Bío	4,4	20
120	Talcahuano	Minimarket "El pipe"	Minimarket	Calle 5 4122 San marcos 2000 Talcahuano, 4260000 Biobío	4,6	75
121	Talcahuano	Minimarket San Marcos	Minimarket	4281336 Talcahuano, Bío Bío	4,2	167
122	Talcahuano	Minimarket TODOMARKET	Minimarket	Jordán Valdivieso 302, 4271548 Talcahuano, Bío Bío	5,0	2
123	Talcahuano	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Gómez Carreño 3521, 4280235 Talcahuano, Bío Bío	3,9	2.415
124	Talcahuano	Unimarc	Supermercado	Gómez Carreño 3875, Talcahuano, Bío Bío	3,9	3.018
125	Talcahuano	Unimarc	Supermercado	Bilbao 446, 4270482 Talcahuano, Bío Bío	4,0	1.270
126	Talcahuano	Unimarc	Supermercado	LAS ARAUCARIAS 295, 4271187 Talcahuano, Bío Bío	3,9	860
127	Talcahuano	Santa Isabel	Supermercado	Colón 180, 4261202 Talcahuano, Bío Bío	3,9	1.923
128	Talcahuano	Super Ganga	Supermercado	Colón 2850, Talcahuano, Bío Bío	4,0	1.719
129	Hualpen	Botillería licormarket&v	Botillería	Siracusa 4239, 4600000 Hualpén, Bío Bío	5,0	1
130	Hualpen	Botillería La Avenida	Botillería	Av. Cristóbal Colón 8408 Hualpén, 4602005 Biobío	4,6	10
131	Hualpen	Botillería Los Reyes	Botillería	Postdam 656 población Floresta 3 Hualpén, 4601474 Biobío	4,3	56
132	Hualpen	Botillería Diesel Hualpen	Botillería	Sarajevo 3319, 4600000 Hualpén, Bío Bío	5,0	4
133	Hualpen	Botillería Don Pancho	Botillería	Gran Bretaña 3237, Hualpén, Bío Bío	4,6	41
134	Hualpen	DRINK'S	Botillería	Suecia 2984, 4602082 Hualpén, Bío Bío	4,7	17
135	Hualpen	Botillería Los Compadres	Botillería	Suiza 2755, 4600487 Hualpén, Bío Bío	4,8	4
136	Hualpen	Cheer Licorería	Licorería	Av. Los Copihues 257, 4602060 Hualpén, Bío Bío	4,9	7
137	Hualpen	Minimarket LICORES EN CALENO	Minimarket	Av. Los Copihues 293, 4600156 Concepción, Hualpén, Bío Bío	s/i	0
138	Hualpen	LICORERIA Y MINIMARKET LUXOR	Licorería	Av. Rucalhue 690, Hualpén, Bío Bío	s/i	0
139	Hualpen	Dimax Liquor Store	Licorería	Ramuncho 473, Hualpén, Bío Bío	4,3	33
140	Hualpen	Supermercado Nino	Supermercado	Valona 2001-2039, 4600596 Hualpén, Bío Bío	4,4	101
141	Hualpen	Minimarket La Nortina	Minimarket	Av. Los Copihues 291, 4602060 Hualpén, Bío Bío	3,7	3
142	Hualpen	Minimarket y botillería PyP	Minimarket	Quirihue 9115, 4030000 Hualpén, Bío Bío	s/i	0
143	Hualpen	Colores	Minimarket	Ramuncho 219, 4602607 Hualpén, Bío Bío	4,2	14
144	Hualpen	Minimarket La Esquina	Minimarket	Gran Bretaña #3855 esquina Bremen, Hualpén, Bío Bío	3,9	9
145	Hualpen	Minimarket Beneventi	Minimarket	Av. Sta. María 7515, Hualpén, Bío Bío	4,5	104
146	Hualpen	Mayorista 10	Supermercado	Colón 7848, Hualpén, Bío Bío	3,9	62
147	Hualpen	Nuevo Amanecer	Distribuidora	IV Centenario 178, 4430000 Concepción, Bío Bío	4,4	454
148	Hualpen	Supermercado Líder	Supermercado	Ruta 154 9000, Hualpen, Talcahuano, Concepción, Bío Bío	4,2	8.737
149	Hualpen	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Av. Cristóbal Colón 8831, 4603068 Hualpén, Bío Bío	3,9	1.779
150	Hualpen	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Gran Bretaña N° 4041, 4601235 Hualpén, Bío Bío	3,9	1.461
151	Hualpen	Unimarc	Supermercado	Av. Dos 35, Peñuelas, Hualpén, Bío Bío	3,8	1.406
152	Hualpen	Unimarc	Supermercado	Bulgaria 2818, Hualpén, Bío Bío	3,8	1.345
153	Hualpen	Santa Isabel	Supermercado	Av. Pkte. Jorge Alessandri Rodríguez 3177, Hualpén, Bío Bío	4,2	156
154	Hualpen	Jumbo	Supermercado	Av. Costanera 9781, Norte 9781, Hualpén, Bío Bío	4,4	8.765
155	San Pedro de la Paz	Botillería "EL PIPE"	Botillería	Pje. 12 3766, San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,4	9
156	San Pedro de la Paz	Botillería Y Minimarket "D' Mabry"	Botillería	par vial las torres 3684, 4131997 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,2	21
157	San Pedro de la Paz	BIODRINKS	Botillería	Raúl Silva Castro 7714, San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,2	11
158	San Pedro de la Paz	Santa Tienda	Licorería	Los Canelos 70, 4130357 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,8	126
159	San Pedro de la Paz	Distribuidora San Sebastian	Distribuidora	Av Central 492 San Pedro de la Paz, 4030000 Biobío	4,4	35
160	San Pedro de la Paz	Minimarket Veloso	Minimarket	San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,7	28
161	San Pedro de la Paz	Minimarket Entregados	Minimarket	Los Canelos 167, 4130471 San Pedro de la Paz, Bío Bío	5,0	1
162	San Pedro de la Paz	Minimarket Mili	Minimarket	Cangrejeras 1487, San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,3	89
163	San Pedro de la Paz	Minimarket DON LUIS	Minimarket	Coronel Patiño, 4133654 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,4	38
164	San Pedro de la Paz	Minimarket MAXIDAN	Minimarket	Carlos Pezoa Véliz, San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,6	82
165	San Pedro de la Paz	Minimarket Antonella	Minimarket	C. Felipe Camiroaga 713, San Pedro de la Paz, Bío Bío	3,9	14
166	San Pedro de la Paz	LIQUIDOS.cl	Cadena Botillería	Av. Los Claveles 277, 4132572 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,8	6
167	San Pedro de la Paz	KAMADI	Cadena Botillería	Av. Michimalonco 1167, 4130474 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,4	978
168	San Pedro de la Paz	Supermercado Líder	Supermercado	Av. Laguna Grande 1150, 4131942 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,2	2.555
169	San Pedro de la Paz	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Av Michihue 120, San Pedro de la Paz, Bío Bío	3,8	494
170	San Pedro de la Paz	Unimarc	Supermercado	Cam. El Venado 1380, San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,2	970
171	San Pedro de la Paz	Unimarc	Supermercado	4131776 San Pedro de la Paz, Bío Bío	3,7	67
172	San Pedro de la Paz	Unimarc	Supermercado	Tucapel 285, 4131778 San Pedro de la Paz, Bío Bío	3,8	1.293

173	San Pedro de la Paz	Unimarc	Supermercado	Los Maños 7045, San Pedro de la Paz, Bío Bío	3,9	1.473
174	San Pedro de la Paz	Santa Isabel	Supermercado	Av. Michimalonco 1040, 4130250 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,2	2.210
175	San Pedro de la Paz	Santa Isabel	Supermercado	Av. Portal de San Pedro 6950, 4122171 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,1	2.509
176	San Pedro de la Paz	Super Ganga	Supermercado	San Pedro 743, 4130079 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,2	918
177	San Pedro de la Paz	Super Ganga	Supermercado	Salesianos 22-28, 4130055 San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,1	828
178	San Pedro de la Paz	Super Ganga	Supermercado	Los Maños 7373, San Pedro de la Paz, Bío Bío	4,2	123
179	Concepción	Botillería Concepción	Botillería	Lincoyán 1207, 4030308 Concepción, Bío Bío	4,7	9
180	Concepción	Botillería Donde el Mister	Botillería	Joaquín Prieto 555, 4030000 Concepción, Bío Bío	5,0	5
181	Concepción	Almacén y Botillería Caupolicán	Botillería	Caupolicán 1400, 4030727 Concepción, Bío Bío	5,0	2
182	Concepción	Botillería Los Reyes Del Sur	Botillería	Anibal Pinto 1304, 4030465 Concepción, Bío Bío	4,8	8
183	Concepción	Botillería la Amistad	Botillería	Manuel Bulnes 972, 4030212 Concepción, Bío Bío	3,9	7
184	Concepción	Botillería donde Manolo	Botillería	Joaquín Prieto 1136, 4081368 Concepción, Bío Bío	5,0	5
185	Concepción	Botillería El Surfista	Botillería	Paicavi 1145, Local 3, 4100000 Concepción, Bío Bío	4,7	186
186	Concepción	Botillería y minimarket "Las Bellotas"	Botillería	Av. los Carrera 2127, Local 1, 4080960 Concepción, Bío Bío	4,8	4
187	Concepción	Botillería La Reonda	Botillería	Marina de Chile 2442, 4030000 Concepción, Bío Bío	5,0	39
188	Concepción	Botillería Camila	Botillería	Bellavista 2028, 4060012 Concepción, Bío Bío	s/i	0
189	Concepción	BOTILLERIA El copetín 2.0	Botillería	Av. Andalien, 4080253 Concepción, Bío Bío	s/i	0
190	Concepción	Botillería Juanito Junior	Botillería	Av. Andalien 715, 4030000 Concepción, Bío Bío	s/i	0
191	Concepción	La Joyita	Licorería	Collao 1003, 4030000 Concepción, Bío Bío	4,0	17
192	Concepción	Distribuidora De Licores Puyehue Limitada	Distribuidora	Av. Manuel Rodríguez 1188, 4081369 Concepción, Bío Bío	3,0	2
193	Concepción	Full drink	Licorería	4030000, Biobío	5,0	5
194	Concepción	TRAGOS BELEN	Licorería	Los Cophues 14, 4080571 Concepción, Bío Bío	4,6	12
195	Concepción	La Kava	Licorería	Centro Comercial Vega Monumental, 4100000 Concepción, Bío Bío	5,0	3
196	Concepción	Botillería y Minimarket King Market Concepción	Minimarket	O'higgins 302 Esquina Angol Concepción, 4030000 Biobío	5,0	6
197	Concepción	Minimarket Noble	Minimarket	Valle Noble 164, 4051336 Concepción, Bío Bío	4,4	16
198	Concepción	Minimarket Alonso	Minimarket	Joaquín Prieto 198, 4030380 Concepción, Bío Bío	s/i	0
199	Concepción	MiniMarket Donde Benja	Minimarket	Arturo Fernández Vial 2732, 4061736 Concepción, Bío Bío	4,4	31
200	Concepción	Minimarket Don José	Minimarket	83422 Concepción, 4030000 Biobío	s/i	0
201	Concepción	Supermercado Central	Supermercado	4050432 Concepción, Bío Bío	4,3	14
202	Concepción	Super Mercado Puchacay	Supermercado	Cam. Nonguén 425, Concepción, Bío Bío	4,2	19
203	Concepción	Supermercado Nicole	Supermercado	Los Lirios 434, Concepción, Bío Bío	4,7	14
204	Concepción	Supermercado El Mesón	Supermercado	Collao 828, 4030000 Concepción, Bío Bío	4,5	922
205	Concepción	Mayorista 10	Supermercado	Av. los Carrera 637, 4030498 Concepción, Bío Bío	4,1	1.525
206	Concepción	Alvi	Supermercado	Av. los Carrera 555, Concepción, Bío Bío	4,0	1.201
207	Concepción	Almacén Diego	Supermercado	Rengo 1760, 4030677 Concepción, Bío Bío	4,9	20
208	Concepción	Supermercado San Fabian	Supermercado	Tres Pascualas 50-52, 50-52, 4080839 Concepción, Bío Bío	4,8	20
209	Concepción	Supermercado Barrio Norte	Supermercado	Fresia 1901, 4061378 Concepción, Bío Bío	4,2	33
210	Concepción	LIQUIDOS.cl	Supermercado	Ongolmo 80, 4070137 Concepción, Bío Bío	4,0	7
211	Concepción	LIQUIDOS.cl	Supermercado	Rengo 1078, 4030350 Concepción, Bío Bío	4,6	21
212	Concepción	LIQUIDOS.cl	Supermercado	Rengo 769, 4030553 Concepción, Bío Bío	4,6	11
213	Concepción	LIQUIDOS.cl	Supermercado	Ramón Carrasco 252, 4090192 Concepción, Bío Bío	4,7	19
214	Concepción	LIQUIDOS.cl	Supermercado	Avenida Pedro de Valdivia 792, 4040338 Concepción, Bío Bío	1,0	1
215	Concepción	KAMADI	Supermercado	Av. los Carrera 2081, 4080965 Concepción, Bío Bío	4,5	2.097
216	Concepción	KAMADI	Supermercado	San Martín, Concepción, Bío Bío	4,4	444
217	Concepción	Supermercado Lider	Supermercado	Arturo Prat 651, 4061500 Concepción, Bío Bío	4,2	10.783
218	Concepción	Supermercado Lider	Supermercado	Av. San Juan Bosco 2084, Concepción, Bío Bío	4,2	7.410
219	Concepción	Supermercado Lider	Supermercado	Paicavi 1376, 4081338 Concepción, Bío Bío	4,3	3.253
220	Concepción	Supermercado Lider	Supermercado	Av. Bellavista 1273, 4090099 Concepción, Bío Bío	4,4	951
221	Concepción	Super Bodega aCuenta	Supermercado	Av. Andalien 950, 4080076 Concepción, Bío Bío	4,0	2.130
222	Concepción	Unimarc	Supermercado	Av. Chacabuco 70, 4070324 Concepción, Bío Bío	4,1	3.481
223	Concepción	Unimarc	Supermercado	Caupolicán 772, 4030496 Concepción, Bío Bío	4,9	1.429
224	Concepción	Unimarc	Supermercado	Tucapel 1313, 4081405 Concepción, Bío Bío	4,0	1.340
225	Concepción	Unimarc	Supermercado	Los Lluques 1540, Concepción, Bío Bío	4,1	293
226	Concepción	Unimarc	Supermercado	Cosme Churruca 75, Local 21, 4030000 Concepción, Bío Bío	4,1	1.459
227	Concepción	Santa Isabel	Supermercado	Diag. Pedro Aguirre Cerda 1107, 4070062 Concepción, Bío Bío	3,9	2.434
228	Concepción	Santa Isabel	Supermercado	Barros Arana 883, Block 899, 4030538 Concepción, Bío Bío	4,0	909
229	Concepción	Santa Isabel	Supermercado	Freire 455, 4030578 Concepción, Bío Bío	4,0	3.577
230	Concepción	Santa Isabel	Supermercado	Gral. Novoa 530, 4050132 Concepción, Bío Bío	4,1	2.829
231	Concepción	Santa Isabel	Supermercado	Av. 21 de Mayo 3225, Concepción, Bío Bío	4,1	3.328
232	Concepción	Santa Isabel	Supermercado	Ramón Carrasco, Acceso Lomas de San Andrés 52, Concepción, Bío Bío	4,1	1.987
233	Concepción	Jumbo	Supermercado	Av. Pedro de Valdivia 1010, 4040427 Concepción, Bío Bío	4,4	3.101
234	Concepción	Jumbo	Supermercado	Barros Arana 1068, 4070053 Concepción, Bío Bío	4,3	8.244
235	Concepción	Jumbo	Supermercado	Av. Pdte. Jorge Alessandri Rodríguez 3177, Talcahuano, Bío Bío	4,2	156
236	Concepción	Super Ganga	Supermercado	Av. Pedro de Valdivia 950, 4040427 Concepción, Bío Bío	4,3	499
237	Concepción	Super Ganga	Supermercado	Arturo Prat 71, 4070568 Concepción, Bío Bío	4,4	663
238	Concepción	Super Ganga	Supermercado	Collao 870, 4050178 Concepción, Bío Bío	4,1	1.342
239	Concepción	Super Ganga	Supermercado	Av. los Carrera 455, 4030510 Concepción, Bío Bío	4,0	220
240	Concepción	Super Ganga	Supermercado	Caupolicán 755, 4030496 Concepción, Bío Bío	4,1	28
241	Concepción	Super Ganga	Supermercado	2099,, Maipú 2005, Concepción, Bío Bío	4,3	1.335
242	Concepción	Super Ganga	Supermercado	Lientur 1056, Concepción, Bío Bío	4,1	218
243	Concepción	Super Ganga	Supermercado	Anibal Pinto 1828, Concepción, Bío Bío	4,2	930

## Anexo E: Recuento supermercados de la provincia de Concepción

### SUPERMERCADOS DE LA PROVINCIA DE CONCEPCIÓN

COMUNAS							Total	Part%
Concepción	4	1	5	6	3	8	27	34%
San Pedro de la Paz	1	1	4	2	0	3	11	14%
Coronel	1	1	4	2	0	1	9	11%
Chiguayante	1	1	3	2	0	2	9	11%
Hualpén	1	2	2	1	1	0	7	9%
Talcahuano	0	1	3	1	0	1	6	8%
Lota	0	1	2	0	0	0	3	4%
Penco	0	1	1	0	0	1	3	4%
Tomé	0	1	1	0	0	1	3	4%
Hualqui	0	1	1	0	0	0	2	3%
Florida	0	0	0	0	0	0	0	0%
Santa Juana	0	0	0	0	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

## Anexo F: Top 100 de franquicias internacionales

N°	Empresa	Sector	Rubro	País
1	McDonald's	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
2	KFC	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
3	Burger King	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
4	Pizza Hut	Alimentos	Pizzería	Estados Unidos
5	7 Eleven	Tiendas y Supermercados	Tiendas De Conveniencia	Estados Unidos
6	Marriott International	Hotelería y Cruceros	Hotelería	Estados Unidos
7	RE/MAX	Inmobiliaria	Red Inmobiliaria	Estados Unidos
8	Dunkin' Donuts	Alimentos	Bollería	Estados Unidos
9	InterContinental Hotels and Resorts UK	Hotelería y Cruceros	Hotelería	Inglaterra
10	Subway	Alimentos	Sándwiches	Estados Unidos
11	Baskin-Robbins	Alimentos	Heladería	Estados Unidos
12	Domino's Pizza	Alimentos	Pizzería	Estados Unidos
13	Taco Bell	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
14	Ace Hardware Corporation	Tiendas y Supermercados	Venta Al Por Menor	Estados Unidos
15	Jani-King Commercial Cleaning Services	Aseo y Limpieza	Productos De Limpieza	Estados Unidos
16	Wyndham Hotels and Resorts	Hotelería y Cruceros	Hotelería	Estados Unidos
17	Hertz	Automóviles	Alquiler De Automóviles	Estados Unidos
18	Carrefour	Tiendas y Supermercados	Supermercado	Francia
19	Europcar	Automóviles	Alquiler De Automóviles	Francia
20	Choice Hotels	Hotelería y Cruceros	Hotelería	Estados Unidos
21	Hilton Hotels & Resorts	Hotelería y Cruceros	Hotelería	Estados Unidos
22	Circle K	Tiendas y Supermercados	Tiendas De Conveniencia	Estados Unidos
23	Wendy's	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
24	Dia	Tiendas y Supermercados	Supermercado	España
25	JAN-PRO Cleaning Systems	Aseo y Limpieza	Productos De Limpieza	Estados Unidos
26	Groupe Casino	Tiendas y Supermercados	Supermercado	Francia
27	Great Clips	Salud y Belleza	Productos De Peluquería	Estados Unidos
28	Century 21	Inmobiliaria	Red Inmobiliaria	Estados Unidos
29	Anytime Fitness Inc.	Gimnasio y Entrenamiento	Gimnasios	Estados Unidos
30	Kumon	Educación	Educación	Japón
31	Midas	Automóviles	Reparación De Automóviles	Estados Unidos
32	Krispy Kreme	Alimentos	Bollería	Estados Unidos
33	Little Caesars	Alimentos	Pizzería	Estados Unidos
34	Smoothie King	Alimentos	Smoothies	Estados Unidos
35	ServiceMaster Clean	Aseo y Limpieza	Productos De Limpieza	Estados Unidos
36	Papa John's	Alimentos	Pizzería	Estados Unidos
37	Chem-Dry Carpet Cleaning	Aseo y Limpieza	Productos De Limpieza	Estados Unidos
38	Snap-on Tools	Automóviles	Reparación De Automóviles	Estados Unidos
39	The UPS Store	Transporte y Distribución	Transporte Y Distribución	Estados Unidos
40	Hardee's	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
41	Marco's Pizza	Alimentos	Pizzería	Estados Unidos
42	Weed Man Lawn Care	Trabajos en el Hogar	Cuidado De Césped	Estados Unidos
43	Sport Clips	Salud y Belleza	Productos De Peluquería	Estados Unidos
44	Coldwell Banker Residential	Inmobiliaria	Red Inmobiliaria	Estados Unidos
45	Carl's Jr.	Alimentos	Restaurantes	Estados Unidos
46	NOVUS Glass	Automóviles	Reparación De Vidrios De Automóviles	Estados Unidos
47	Naturhouse	Salud y Belleza	Productos De Salud	España
48	Paris Baguette	Alimentos	Sándwiches	Corea del Sur
49	GNC Live Well	Salud y Belleza	Productos De Salud	Estados Unidos
50	Yogen Fruz	Alimentos	Yogures Helados	Canadá
51	Minuteman Press	Gráficas y Publicidad	Copisterías	Estados Unidos
52	Dairy Queen	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
53	International House of Pancakes	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
54	Coverall	Aseo y Limpieza	Productos De Limpieza	Estados Unidos
55	Popeyes Louisiana Kitchen	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
56	Merry Maids	Aseo y Limpieza	Productos De Limpieza	Estados Unidos
57	Auntie Anne's Pretzels	Alimentos	Bollería	Estados Unidos
58	SERVPRO	Trabajos en el Hogar	Reparación	Estados Unidos
59	Arby's	Alimentos	Hamburguesería	Estados Unidos
60	Matco Tools	Automóviles	Reparación De Automóviles	Estados Unidos
61	Dream Vacations	Hotelería y Cruceros	Cruceros	Estados Unidos
62	Ziebart	Automóviles	Limpieza De Automóviles	Estados Unidos
63	Johnny Rockets	Alimentos	Hamburguesería	Estados Unidos
64	Orangetheory Fitness	Gimnasio y Entrenamiento	Gimnasios	Estados Unidos

65	Cinnabon	Alimentos	Bollería	Estados Unidos
66	Husse	Mascotas	Tiendas Para Mascotas	Suecia
67	T.G.I. Friday's	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
68	Pita Pit	Alimentos	Comida Rápida	Canadá
69	AAMCO	Automóviles	Transmisión	Estados Unidos
70	Lizarran	Alimentos	Restaurantes	España
71	Tim Hortons	Alimentos	Bollería	Canadá
72	The Maids	Aseo y Limpieza	Productos De Limpieza	Estados Unidos
73	H&R Block	Servicios Financieros	Servicios Financieros	Canadá
74	Eye Level Learning Center	Educación	Educación	Corea South
75	Edible Arrangements	Venta y Regalos	Especializada En Regalos	Estados Unidos
76	Groupe Auchan	Tiendas y Supermercados	Supermercado	Francia
77	Meineke Car Care Center	Automóviles	Reparación De Automóviles	Estados Unidos
78	Jazzercise	Gimnasio y Entrenamiento	Espacios De Fitness Para Mujeres	Estados Unidos
79	Budget Blinds	Trabajos en el Hogar	Cristalería De Ventanas	Estados Unidos
80	Five Guys Burgers and Fries	Alimentos	Hamburguesería	Estados Unidos
81	Jiffy Lube	Automóviles	Cambio De Aceite	Estados Unidos
82	No+Vello	Salud y Belleza	Spa Y Belleza	España
83	CertaPro Painters	Trabajos en el Hogar	Reparación Y Pintura	Estados Unidos
84	Express Employment Professionals	Empleo y Trabajo	Empleo Y Trabajo	Estados Unidos
85	A&W Restaurants	Alimentos	Restaurantes	Estados Unidos
86	Maaco Collision Repair & Auto Painting	Automóviles	Reparación De Automóviles	Estados Unidos
87	Home Instead	Personas	Cuidado De Mayores	Estados Unidos
88	Cold Stone Creamery	Alimentos	Heladería	Estados Unidos
89	Engel & Völkers	Inmobiliaria	Red Inmobiliaria	Alemania
90	Papa Murphy's Take 'N' Bake Pizza	Alimentos	Pizzería	Estados Unidos
91	Denny's	Alimentos	Hamburguesería	Estados Unidos
92	FASTSIGNS	Gráficas y Publicidad	Copisterías	Estados Unidos Unidos
93	Moe's Southwest Grill	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
94	Chili's	Alimentos	Restaurantes	Estados Unidos
95	Supercuts	Salud y Belleza	Salones De Peluquería	Estados Unidos
96	100 Montaditos	Alimentos	Restaurantes	España
97	Sandler Training	Gimnasio y Entrenamiento	Entrenamiento	Estados Unidos
98	Long John Silver's	Alimentos	Comida Rápida	Estados Unidos
99	Precision Tune Auto Care	Automóviles	Reparación De Automóviles	Estados Unidos
100	Snap Fitness	Gimnasio y Entrenamiento	Gimnasios	Estados Unidos

## Anexo G: Etapas y requisitos para obtener una franquicia internacional

Empresa	Beneficios declarados	Requisitos mínimos	Pasos
7-Eleven	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca reconocida y de valor.</li> <li>2. Constantemente nuevas oportunidades de ingresos adicionales (innovación y tecnología).</li> <li>3. Modelo de Negocios flexible y adaptable</li> <li>4. Inicio rápido.</li> <li>5. Apoyo de la franquicia (entrenamiento y soporte 24/7).</li> <li>6. Economías de escala para mayor retorno a la inversión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abonar una cuota inicial que oscila entre los 100.000 USD y los 1.000.000 USD. Estas cifras pueden modificarse dependiendo del local, de los suministros iniciales, licencias comerciales, permisos, bonos, entre otros. Disponer de entre 50.000 USD y 250.000 USD en activos líquidos.</li> <li>2. Mayor de 21 años y tener ciudadanía estadounidense.</li> <li>3. Obtener y mantener todas las licencias necesarias para tener todo en funcionamiento.</li> <li>4. Récord crediticio excelente.</li> <li>5. No haberse declarado en bancarrota en los últimos siete años.</li> <li>6. No tener antecedentes penales por delitos graves, u otros antecedentes.</li> <li>7. Comprender todo lo que implica la operación del día a día de la tienda.</li> <li>8. Operaciones o experiencia de ventas al por menor.</li> </ol>	<p><b>Paso 1:</b> Cumplir con los requisitos mínimos.</p> <p><b>Paso 2:</b> Aplicar. Postulación vía sitio web (aprox. 10 minutos). Posteriormente, revisión de la información suministrada, junto con su informe de crédito.</p> <p><b>Paso 3:</b> Evaluaciones y Reuniones. Reunión inicial con el representante de ventas, evaluación de personalidad (Business Leadership Inventory (BLI)) evaluación de habilidades en los negocios (Business Acumen Evaluation (BAE)). Finalmente, verificación de sus antecedentes e invitación a una reunión con el equipo de gestión de la franquicia 7-Eleven para una discusión última de su solicitud.</p> <p><b>Paso 4:</b> Escoger su tienda. El representante de ventas asignado por 7-Eleven ayudará a localizar una o varias tiendas disponibles.</p> <p><b>Paso 5:</b> Contrato. 7-Eleven hará una oferta formal de un contrato con la franquicia con el cual deberás pagar todas las cuotas iniciales. Aceptada la oferta y firmado el contrato, oficialmente serás dueño de una franquicia 7-Eleven.</p> <p><b>Paso 6:</b> Capacitación. Se designará un lugar para ser capacitado (Aprox. 6 semanas). Se abarcan todos los aspectos administrativos, estrategias de marketing, etc.</p> <p><b>Paso 7:</b> Inauguración. Propaganda a través de la prensa escrita o digital, folletos, redes sociales y compartir con toda la comunidad la fecha de inauguración.</p>
Ace Hardware	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El acompañamiento para la selección y desarrollo de puntos de venta y diseño de tienda.</li> <li>2. Marcas exclusivas.</li> <li>3. Marcas comerciales de renombre nacional e internacional.</li> <li>4. Sistemas de información preconfigurado para operar la tienda.</li> <li>5. Modelo operativo y de servicio.</li> <li>6. Capacitación continua.</li> <li>7. Planes comerciales y de atracción de clientes.</li> <li>8. Programa de lealtad.</li> <li>9. Entrega consolidada de mercancía directo a tienda acorde a la demanda de cada producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión inicial entre 270.000 USD y 1.500.000 USD, con un patrimonio neto de aproximadamente \$ 400,000.</li> <li>2. Disponer de activos líquidos de hasta 200.000 USD.</li> <li>3. Una persona trabajadora con un gran afán por el éxito y un deseo apasionado de ver felices a sus clientes con cada servicio que les brinda.</li> <li>4. Habilidades de comunicación perfectas, así como la capacidad de vender de manera efectiva.</li> <li>5. Historial previo de éxito en cualquier empresa que haya iniciado inicialmente.</li> </ol>	<p><b>Paso 1:</b> Cumplir con los requisitos mínimos.</p> <p><b>Paso 2:</b> Registro y evaluación.</p> <p><b>Paso 3:</b> Capacitación: Apoyo de un equipo de expertos dedicado y experimentado que brinda una amplia capacitación y asistencia desde el primer día, para ingresar de manera efectiva en el mercado ferretero y de mejoras para el hogar. Visitas regulares al sitio por parte de un miembro del equipo de campo para consultas ayudarán a crecer y mejorar el negocio.</p> <p><b>Paso 4:</b> Elección de la ubicación. Apoyo con un equipo de manejo de proyectos, con capacitada experiencia para ayudarlo en la planificación del proyecto, diseño y la ejecución de la tienda.</p> <p><b>Paso 5:</b> Programa de publicidad diseñado para generar visitas a las tiendas locales Ace, mientras se celebra el propósito de la marca Ace y los diferenciadores clave de Servicio, Conveniencia y Calidad.</p> <p><b>Paso 6:</b> Apertura. Modelo llave en mano.</p>

<p><b>Carrefour</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidad de Negocio basada en el mejor surtido y Precios Bajos todos los Días.</li> <li>2. Variedad de marcas líderes y marcas propias.</li> <li>3. Establecimientos cuidadosamente diseñados para facilitar la compra.</li> <li>4. Horario comercial adaptado a la zona.</li> <li>5. Producto fresco con reposición diaria.</li> <li>6. Servicio a domicilio.</li> <li>7. Gran Reconocimiento de marca y organización volcada en la franquicia.</li> <li>8. Dinámica comercial idéntica a la de las tiendas propias.</li> <li>9. Una excelente logística y modelo de gestión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión inicial entre 90.000 USD y 280.000 USD.</li> <li>2. Disponer de activos líquidos de hasta 280.000 USD.</li> <li>3. Tarifa inicial de franquicia Carrefour de 10.000 USD y en curso cuota el 5% también se paga a la empresa mensualmente.</li> <li>4. Superficie mínima del local de 900 m2.</li> <li>5. Experiencia de gestión, idealmente ganada en la distribución.</li> <li>6. Competencias en la distribución de alimentos, con un gusto particular por el comercio y el servicio al cliente, mostrando habilidades organizativas y de gestión.</li> <li>7. Autonomía, sentido de control y autocontrol, con excelentes habilidades de comunicación interpersonal, dinamismo y alta disponibilidad, siendo proclive a la movilidad geográfica.</li> </ol>	<p><b>Paso 1:</b> Cumplir con los requisitos mínimos.</p> <p><b>Paso 2:</b> Registro y evaluación. Ir al sitio web de la empresa y presentar una solicitud. Esto se revisará y, si se aprueba, el gerente de franquicia se pondrá en contacto con el franquiciado y realizará evaluaciones adicionales para asegurarse de que tengan todos los trámites y fondos necesarios para establecer la unidad de franquicia.</p> <p><b>Paso 3:</b> Capacitación. Capacitación intensiva para preparar y ampliar las capacidades para la tarea de administrar su unidad de franquicia. Carrefour ofrece programas de formación en gestión, empleo y merchandising.</p> <p><b>Paso 4:</b> Apertura.</p>
<p><b>Circle-k</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexibilidad de adaptar las tiendas a las necesidades locales específicas.</li> <li>2. Márgenes atractivos en marcas reconocidas y establecidas.</li> <li>3. Relaciones beneficiosas con los principales proveedores nacionales (Coca-Cola, Pepsi, etc.)</li> <li>4. Un programa agresivo de descuentos ya negociado con los proveedores principales.</li> <li>5. Familia de productos y/o marcas propias, de buena calidad y a buenos precios.</li> <li>6. Trabajo en conjunto para diseñar la tienda que cumpla con los requisitos y necesidades de cada negocio.</li> <li>7. Negocios y contratos con los operadores de gasolineras y/o empresas de energía y combustibles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión inicial requerida para establecer una unidad de franquicia está en el rango 185.000 USD y 1.600.000 USD.</li> <li>2. Patrimonio neto de aproximadamente 500.000 USD.</li> <li>3. Efectivo líquido que no se toma prestado, por un monto de aproximadamente 100.000 USD.</li> <li>4. Los términos del acuerdo de la franquicia son a 10 años.</li> <li>5. El franquiciado debe estar involucrado activamente en el día a día del negocio, para garantizar los estándares del contrato o Convenience Store Franchise Agreement.</li> <li>6. Solo se pueden ofrecer los productos aprobados, especificados y/o requeridos por el franquiciatario.</li> </ol>	<p><b>Paso 1:</b> Cumplir con los requisitos mínimos.</p> <p><b>Paso 2:</b> Registro y evaluación. Redirigir su postulación al sitio web de la empresa. Esto será revisado y se dará retroalimentación en unos días.</p> <p><b>Paso 3:</b> Guía y acompañamiento. Se le asignará un administrador de franquicia para guiarlo a través del proceso de configuración de su unidad de franquicia.</p> <p><b>Paso 4:</b> Capacitación. Se otorga el entrenamiento necesario para operar exitosamente una tienda, mismo que debe ser completado. Este programa de entrenamiento consta de 2 semanas de capacitación teórica (en un salón de clase en Tempe, Arizona), y 2 semanas de entrenamiento práctico (en la tienda del franquiciado).</p> <p>Adicionalmente se ofrecerán entrenamientos o capacitaciones en temas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ SMART Academy – Capacitación teórica y práctica.</li> <li>○ Site Manager Certification – Apoyo regional a operadores de tiendas.</li> <li>○ NETP (New Employee Training Program) – Entrenamiento y capacitación para nuevos empleados.</li> <li>○ Continued Learning – Asistencia continua por parte del equipo de entrenamiento.</li> </ul>



Dia %	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación a través de Campus DIA.</li> <li>2. Plan de formación inicial teórico-práctico de 8 semanas adaptado a todos los perfiles de franquiciado y su equipo.</li> <li>3. Acompañamiento y seguimiento formativo de 4 semanas tras la apertura.</li> <li>4. Flujo constante y fluido a través de diversos canales: webinars, email, newsletter, Apps.</li> <li>5. Escucha activa: visitas a tiendas, reuniones con franquiciados, encuentros con la dirección, encuesta de satisfacción anual.</li> <li>6. Premios y reconocimientos, encuentro anual de franquiciados.</li> <li>7. Equipos especializados de operaciones y franquicias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canon de entrada: 300€.</li> <li>2. Aval de contrato: 12.000€ - 25.000€.</li> <li>3. Pago por venta: el franquiciado paga la mercancía cuando ya la ha vendido.</li> <li>4. Perfil emprendedor, con vocación comercial, capacidad para la gestión de equipos y un alto compromiso.</li> <li>5. Personas ambiciosas que quieran crecer con la empresa. No se exige experiencia previa en la gestión de supermercados, pero sí es valorable la experiencia frente a clientes.</li> <li>6. Documento de Información Precontractual que contiene las obligaciones esenciales del contrato de Franquicia.</li> </ol>	<p><b>Paso 1: Preparación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asesoramiento directo del promotor de franquicias.</li> <li>○ Asignación de tienda en la zona seleccionada.</li> <li>○ Estudio pormenorizado de plan de negocio.</li> </ul> <p><b>Paso 2: Firma de contrato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación del franquiciado y su equipo.</li> </ul> <p><b>Paso 3: Apertura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrega de la tienda lista para operar.</li> <li>○ Acompañamiento de equipos especializados durante las primeras semanas.</li> </ul> <p><b>Paso 4: Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asesoramiento y acompañamiento constante.</li> <li>○ Formación continua en la gestión operativa y económica de tienda.</li> </ul> <p><b>Paso 5: Optimización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asesoramiento en la gestión económica del negocio.</li> <li>○ Apoyo en optimización de ratios de gestión.</li> </ul>
-------	--	---	---

## Anexo H: Modelo contrato de franquicia

<b>CONTRATO FRANQUICIA SUPERMERCADO MARO</b>	
En _____ a ____20XX	
<b>REUNIDOS</b>	
De una parte, D. _____, con DNI-NIF número _____, actuando en nombre y representación de la entidad _____, con CIF número _____, y domicilio en _____.	
En adelante el <b>FRANQUICIADOR</b>	
Y de otra, D. _____, con (Nº Identificación equivalente) número _____, actuando en nombre y representación la entidad _____, con (Nº de identificación de la Sociedad correspondiente) _____, y domicilio en _____.	
En adelante, el <b>FRANQUICIADO</b>	
Asimismo, en adelante, el franquiciador y el franquiciado, serán designadas, conjuntamente, como las <b>"Partes"</b> e, individualmente, como la <b>"Parte"</b> .	
Las Partes se reconocen mutuamente, en el concepto en que intervienen, la capacidad legal necesaria para la suscripción del presente <b>CONTRATO DE FRANQUICIA</b> (en adelante, el <b>"Contrato"</b> ), y al efecto:	
<b>EXPONEN</b>	
I. Que el franquiciador ..... ha desarrollado un sistema especial de funcionamiento de SUPERMERCADO MARO (franquicia), caracterizado por:	
II. Que, el franquiciado es una entidad de nacionalidad [_____], cuyo objeto principal lo constituye, entre otros, [_____], estando interesado en adquirir en régimen de franquicia el producto o servicio del Franquiciador, en los términos y condiciones desarrollados en el presente Contrato.	
III. Que, en consecuencia, las Partes, reconociéndose capacidad legal suficiente para el presente otorgamiento, han convenido la celebración del presente <b>CONTRATO DE FRANQUICIA</b> , que se regirá por las siguientes:	
<b>CLAUSULAS</b>	
<b>1. OBJETO</b>	
El franquiciador concede al franquiciado el derecho a abrir un centro de venta al detalle domiciliado en ..... de conformidad con las estipulaciones que se establecen.	
El franquiciador concede al franquiciado el derecho a utilizar el nombre SUPERMERCADO MARO, así como el logotipo distintivo de la empresa, símbolos, emblemas, slogans y marcas.	
<b>2. TERRITORIO</b>	
La concesión referida en el párrafo anterior quedará limitada exclusivamente al territorio comunal y a los productos seleccionados para la actividad de franquicia, y por el tiempo de duración del presente contrato.	
<b>3. EXCLUSIVIDAD</b>	
El franquiciador mantiene la propiedad exclusiva de la propiedad industrial que se ceden.	

La autorización concedida por el franquiciador por medio de este contrato se limita a la apertura de un solo establecimiento sito en .....

#### **4. OBLIGACIONES**

- El franquiciado deberá abrir el establecimiento en el plazo de ..... (días/meses) a contar desde la firma de este.
- El franquiciado se obliga a instalar y equipar su establecimiento comercial de acuerdo con las instrucciones del franquiciador y teniendo en cuenta las características mencionadas en el EXPONEN de este contrato.
- El franquiciado se obliga a utilizar en toda la correspondencia, recibos, tickets de caja y cualesquiera otros documentos que utilice en su negocio, el papel y membrete de la empresa con el nombre ..... Podrá añadir el nombre de su empresa acompañado de la mención "franquicia", de forma que no pueda haber confusión frente a terceros.
- El franquiciado se obliga a instalar y equipar su establecimiento comercial con publicidad, cuadros y demás distintivos de conformidad con las instrucciones del franquiciador. Franquiciado y franquiciador realizarán proyectos de acondicionamiento del local, su decoración, y en su caso de su reforma.

#### **5. ESTABLECIMIENTO**

Todo cambio en la superficie de ventas, en el local en general, requiere la conformidad escrita y por anticipado del franquiciador.

El montaje e instalación del establecimiento correrá a cargo del franquiciado, siendo éste el único responsable respecto de los contratistas escogidos por él.

El franquiciado habrá de informar al franquiciador del contenido del contrato de arrendamiento antes de la firma de este, con objeto de que éste preste su conformidad.

Asimismo, el franquiciado obtendrá por su cuenta todas las autorizaciones pertinentes para la apertura de su establecimiento, ya sean de carácter administrativo o de otro orden, incluyendo la patente comercial.

Si como consecuencia de la comprobación realizada por el franquiciador se desprende la necesidad de cambios en el establecimiento que contribuyan a un óptimo aprovechamiento de las posibilidades económicas, así como a la uniformidad y eficacia del sistema de franquicia, el franquiciado estará obligado a realizar de acuerdo con las instrucciones del franquiciador los cambios recomendados.

El franquiciado respetará fielmente en la gestión de su establecimiento las directrices o normas que en todo momento dicte el franquiciador y se atenderán en el desarrollo de su actividad comercial a la información, instrucciones y asistencia recibida o que reciba el franquiciador.

#### **6. SEGUROS**

El franquiciador se obliga, antes de la apertura del establecimiento, a concertar las siguientes pólizas, así como a renovarlas mientras el contrato está vigente:

- Robo, incendio y sismo
- Responsabilidad civil

El franquiciado está obligado a justificar anualmente al franquiciador la vigencia de las pólizas, pudiendo el franquiciador si lo estima oportuno recabar esa información directamente de las compañías de seguros.

## **7. RESPONSABILIDADES**

El franquiciado es el único responsable y responderá ante terceros de todas las actuaciones que se entablen como consecuencia del ejercicio de su actividad, indemnizando daños y perjuicios.

## **8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO**

El franquiciador pondrá su experiencia y sus conocimientos especializados a disposición del franquiciado, prestándole asesoramiento e información sobre los planes comerciales, promoción de ventas, acondicionamiento del local, equipamiento, formación del personal, surtidos de productos, marketing, plan de gestión en general y sobre las demás circunstancias que influyen en la rentabilidad de la empresa. En particular estará obligado a:

1. Realizar proyectos de acondicionamiento y decoración externos e internos del establecimiento.
2. Dirigir la apertura del establecimiento, a tal efecto proporcionará al personal dependiente del franquiciado la formación inicial y el entrenamiento necesario para la puesta en marcha y la gestión subsiguiente del establecimiento, antes de la apertura de este.
3. Formar al franquiciado, al director general en lo referente a los clientes, cuidado de la mercancía, administración en general y dirección del personal.
4. Desarrollar las técnicas de marketing y de publicidad de la totalidad de la red de franquicias.
5. Prestar un continuo apoyo y asesoramiento al franquiciado en la dirección de la empresa.

Los gastos que se originen como consecuencia del asesoramiento mencionado y de la formación prestada serán por cuenta del franquiciador. Los gastos de viaje y alojamientos y comida que se deriven de las prestaciones mencionadas en los apartados b9 y c9, serán por cuenta del franquiciado.

## **9. DEBER DE ASISTENCIA**

El deber de asistencia de información e información del franquiciador al franquiciado se traducirá en visitas periódicas del franquiciador. Así el franquiciado les facilitará el acceso a las cifras de la caja, a la contabilidad de la empresa, resultados financieros, a fin de que pueda controlar la actividad del establecimiento.

## **10. PRECIO**

El franquiciado abonará al franquiciador, en concepto de contraprestación por el uso, know-how y prestación continuada de asistencia comercial técnica, la cantidad de 30.000.000 (\$). Esta cantidad se pagará a la firma del presente contrato.

El franquiciado pagará mensualmente, durante la vigencia del presente contrato.

- Un canon del 3,0% del volumen neto de la totalidad de las ventas.
- Un canon del 0,5% del volumen neto de la totalidad de las ventas por publicidad. En este cálculo se incluye el IVA.

Los pagos se realizarán el día .... de cada mes. El franquiciado deberá enviar al franquiciador no más tarde del día .... de cada mes, un impreso que recibirá previamente del franquiciador, en donde deberá detallar todas las ventas realizadas en el mes vencido.

El franquiciado es legal y económicamente un comerciante autónomo que compra, vende y factura en su propio nombre. No es un representante del franquiciador.

El pago de los pedidos suministrados tendrá que hacerse por anticipado, emitida la factura. La entrega de los pedidos efectuados por el franquiciador se efectuará ..... (CIF/FOB, etc.).

## **11. RED DE FRANQUICIAS**

Para conseguir una uniformidad de la red de franquicias y asegurar la calidad de los productos, el franquiciador recomendará el surtido de los mismos. El franquiciador adquirirá sus mercancías de ..... o de otros franquiciador, se le prohíbe ofrecer Cláusulas de empresas competidoras.

## **12. POLITICA DE VENTA Y NORMAS DE FUNCIONAMIENTO**

La política de ventas describe de forma individualizada en las normas de funcionamiento de la empresa.

Las normas de funcionamiento que serán aplicables al establecimiento forman parte del presente contrato. El franquiciador habrá de poner en conocimiento del franquiciado todo cambio que se produzca en las mismas.

El franquiciador organizará y configurará la publicidad de la provincia de Concepción. El franquiciado se obliga a administrar e invertir en medidas de publicidad mensualmente la cantidad correspondiente al 0,5% de la totalidad de las ventas netas registradas.

Durante la vigencia del contrato, de forma directa o indirecta, en nombre propio o ajeno, el franquiciado se compromete a no hacer concurrencia a la empresa ni a trabajar en el mismo sector.

Tras la terminación del contrato el franquiciado se obliga durante un año, dentro del ámbito establecido por el contrato a no hacer la competencia directa o indirectamente.

Este caso de infringir esta obligación de no concurrencia el franquiciador está obligado a pagar una multa de ..... (\$).

## **13. DURACIÓN**

La duración del presente contrato será de 5 años con derecho a prórroga por ..... este derecho habrá de ejercitarlo al franquiciado poniéndolo en conocimiento del franquiciador con una anterioridad de 6 (meses).

La intención de no prorrogar el contrato habrá de hacerse enviando carta certificada con acuse de recibo.

## **14. RESOLUCIÓN DEL CONTRATO**

Las partes contratantes podrán resolver el presente contrato basándose en las siguientes causas y sin sujeción a plazo alguno.

a) Serán justas causas de resolución del presente contrato:

- El incumplimiento por el franquiciado de cualquiera de las obligaciones previstas en este contrato, tras requerimiento por escrito y transcurrido el plazo de 6 semanas contadas a partir de la recepción del mismo, sin que hubiese producido la subestación del incumplimiento.
- El incumplimiento del franquiciado de sus obligaciones de limpieza del local y demás obligaciones contempladas en las normas de funcionamiento de la franquicia.
- Antes de proceder a la resolución del contrato, el franquiciador enviará dos requerimientos. Entre los dos requerimientos, así como entre el segundo requerimiento y la resolución del contrato, ha de mediar un plazo de 3 semanas.
- Cuando el franquiciado paralice su actividad
- Cuando las autorizaciones previstas para el ejercicio de la actividad de franquicia sean continuamente denegadas.
- Cuando exista un expediente de suspensión de pagos o concurso o cuando sea rechazada la quiebra por no haber suficientes bienes.

- Cuando el franquiciado sea condenado en causas de delitos contra la propiedad.
- Cuando el franquiciado no cumpla con sus obligaciones de pago y hayan transcurrido más de 3 semanas a pesar de haberse requerido el pago.
- Cuando el franquiciado venda o ceda total o parcialmente su empresa a un tercero sin consentimiento previo del franquiciador.
- Cuando el franquiciado no observe la prohibición de concurrencia.
- Cuando el franquiciado utilice de forma contraria a la establecida en el contrato los derechos de propiedad industrial.
- Cuando divulgue los secretos o facilite información recibirá del franquiciado a terceros.

b) Serán justas causas de resolución del presente contrato por el franquiciado:

- Cuando el franquiciador paralice su actividad.
- Cuando exista un expediente de suspensión de pagos o concursos o cuando sea rechazada la quiebra por no haber suficientes bienes, siempre y cuando el franquiciador no presente al franquiciado dentro del plazo de 21 días una empresa franquiciada nueva e igualmente válida.

Sin perjuicio de lo anterior ambas partes podrán rescindir el presente contrato por causa justa sin sujeción a plazo, en el caso de infracción de cualesquiera obligaciones previstas en el mismo, tras enviar un requerimiento a la parte que incumpla el contrato, sin que se produzca la subsanación del incumplimiento a cuando la infracción se repita.

El derecho a resolver el contrato sin preaviso se ha ejercido dentro del plazo de 2 meses contados a partir del momento en que la parte que esté facultada para resolverlo tenga conocimiento del incumplimiento.

#### **15. INDEMNIZACIÓN**

Cuando el contrato se resuelva por culpa del franquiciado, podrá el franquiciador exigir una indemnización global, la cesión de la totalidad de las instalaciones de local del franquiciado, o bien el pago de los restantes cánones netos de la franquicia, calculando un promedio de los pagos ya realizados y de los que todavía no se hayan realizado, exigiendo un mínimo de ..... \$.

#### **16. CONSECUENCIAS DE LA FINALIZACIÓN DEL CONTRATO**

En el caso de finalización del contrato, el franquiciado está obligado a abonar al franquiciador todos los créditos pendientes de pago en el plazo de 21 días.

A la terminación del contrato el franquiciado se obliga a dejar de utilizar el nombre comercial, marca y características distintivas de la empresa.

El franquiciado ha de devolver al franquiciador todos los documentos que tengan relación con la franquicia.

El franquiciado estará obligado a correr con todos los gastos de retirada del establecimiento de todos los rótulos, inscripciones, distintivos, etc., así como del equipamiento que permita identificar el local con el franquiciador o red de franquicias.

En caso de que el franquiciado actúe en contra de lo establecido en estas cláusulas, tendrá que pagar en concepto de multa por cada infracción la cantidad de ..... \$, reservándose el franquiciador el derecho a pedir daños y perjuicios.

#### **17. PROHIBICIÓN DE CESIÓN**

Dado que la franquicia se concede exclusivamente al franquiciado, éste no podrá sin permiso escrito y por anticipado del franquiciador, ceder los derechos y deberes derivados de este contrato, no en conjunto ni parcialmente a favor de terceros. Se prohíbe igualmente toda sublicencia de la empresa de franquicia, así como toda cesión de los derechos derivados del presente contrato, salvo que exista permiso por escrito del franquiciador.

No obstante, el franquiciador podrá transmitir los derechos y obligaciones derivados de este contrato a una nueva sociedad siempre y cuando esto no afecte a la continuidad de la empresa.

#### **18. SECRETO COMERCIAL**

Las partes contratantes están obligadas a guardar secreto sobre el contenido del contrato, normas de funcionamiento de la empresa, documentación adjunta y todas las experiencias referentes a la explotación de la empresa. Lo mismo rige para los secretos del negocio y de la empresa del franquiciador que sean conocidos por el franquiciado.

#### **19. LEY APLICABLE**

La Ley Española será aplicable a las relaciones entre las partes contratantes.

#### **20. MODIFICACIONES**

Cualquier cambio o adiciones a este contrato requieren para su validez la forma escrita. No se exigirá este requisito en el caso de que las partes expresamente lo acuerden por escrito.

#### **21. NULIDAD PARCIAL**

Si alguna cláusula del presente contrato fuera declarada total o parcialmente nula, la invalidez no afectará a las restantes cláusulas del contrato. Las partes contratantes se obligan a sustituir las cláusulas nulas o no susceptibles de relación por otras, a través de las cuales se pueda alcanzar el resultado esperado.

El presente contrato y sus anexos, que forman parte íntegramente del mismo, constituyen la totalidad de los acuerdos y entendimientos entre franquiciador y franquiciado.

La mercantil .....  
D. ....

La mercantil .....  
D. ....

## Anexo I: Cálculo de la tasa de descuento

Para este análisis utilizaremos el WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo Promedio Ponderado del Capital para valorizar la inversión del proyecto. Esta herramienta nos permitirá posteriormente analizar con más seguridad los flujos de caja futuros, trasladando los futuros ingresos esperados del proyecto a valores actuales.

El cálculo del WACC está dado por la siguiente expresión:

$$WACC = K_e \cdot \frac{E}{(E + D)} + K_d \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{(E + D)}$$

Cada uno de los componentes de la ecuación se describen a continuación:

**$K_e$ : Costo del patrimonio o costo de los fondos propios.** Utilizaremos el modelo de Capital Asset Pricing Model, dado por la siguiente ecuación:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

$$K_e = 5,97\% + 0,86 \cdot (9,97\% - 5,97\%) = 9,41\%$$

El resultado fue obtenido a partir de las siguientes consideraciones:

- **$R_f$ : Tasa libre de riesgo o rentabilidad del activo sin riesgo.** Los productos financieros a los que se les suele asociar una rentabilidad libre de riesgo son aquellos procedentes de las instituciones públicas como son las *Letras del Tesoro* o los *Bonos del Estado*, dado que, en el caso en que el estado tenga problemas para afrontar las deudas, tiene el compromiso de devolver ese dinero a sus inversores garantizando que estos obtengan como mínimo su inversión.

Para este efecto se utilizó la rentabilidad sobre los bonos de Chile de los últimos 5 años, equivalente a **5,97%**, actualizado al día 22 de septiembre 2023.



Ilustración 39: Rentabilidad sobre los bonos en Chile (5 años)



- $R_m$ : **Rentabilidad esperada del mercado.** Para esta estimación se utilizó el índice S&P IPSA o Índice selectivo de acciones, el cual es considerado el mejor indicador de rentabilidad del mercado de Chile. Está conformado por las 40 acciones más transadas de la Bolsa de Santiago.

El valor utilizado corresponde al desempeño del mercado en el último año móvil, cuyo valor asciende a un **9,97%**, actualizado al día 22 de septiembre 2023.



Ilustración 40: Índice S&P IPSA (1 año)

- $\beta$ : **Beta o riesgo de mercado de un activo.** Para la evaluación de este negocio fue utilizado el riesgo de mercado obtenido a partir de la información publicada por *Aswath Damodaran* respecto a indicadores de riesgo para utilizar en finanzas corporativas o valoración de diferentes negocios cuyas empresas cotizan en la bolsa, el valor a utilizar es el beta desapalancado equivalente a **0,86**, actualizado en enero 2023.

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)
Advertising	58	1.63	44.99%	6.39%	1.22	9.35%	1.35	0.6867	52.72%	14.40%
Aerospace/Defense	77	1.41	26.06%	8.60%	1.18	3.77%	1.23	0.4721	37.56%	19.19%
Air Transport	21	1.42	186.33%	10.47%	0.59	14.90%	0.69	0.4403	37.73%	221.20%
Apparel	39	1.32	51.57%	12.04%	0.96	6.02%	1.02	0.5220	38.51%	23.02%
Auto & Truck	31	1.54	50.19%	3.00%	1.12	8.67%	1.23	0.6906	52.61%	46.10%
Auto Parts	37	1.47	42.66%	9.30%	1.12	7.13%	1.20	0.5099	39.52%	25.42%
Bank (Money Center)	7	1.08	216.38%	16.25%	0.41	44.30%	0.74	0.2235	19.59%	NA
Banks (Regional)	557	0.50	64.62%	18.84%	0.34	17.66%	0.41	0.1757	16.76%	95.49%
<b>Beverage (Alcoholic)</b>	<b>23</b>	<b>1.01</b>	<b>22.91%</b>	<b>9.39%</b>	<b>0.86</b>	<b>1.86%</b>	<b>0.88</b>	<b>0.5871</b>	<b>49.87%</b>	<b>33.80%</b>
Beverage (Soft)	31	1.30	15.27%	6.42%	1.17	2.66%	1.20	0.6105	41.72%	9.36%
Broadcasting	26	1.32	146.83%	15.76%	0.63	10.39%	0.70	0.5584	46.90%	31.66%
Brokerage & Investment Banking	30	1.20	201.09%	15.32%	0.48	30.76%	0.69	0.3545	28.00%	37.88%
Building Materials	45	1.28	28.93%	16.71%	1.05	4.44%	1.10	0.4208	29.19%	51.37%
Business & Consumer Services	164	1.17	27.47%	9.43%	0.97	4.80%	1.02	0.5384	45.78%	18.89%
Cable TV	10	1.26	107.27%	21.95%	0.70	1.47%	0.71	0.4068	25.41%	28.73%
Chemical (Basic)	38	1.25	48.30%	9.83%	0.92	4.54%	0.96	0.5270	46.58%	43.45%

Tabla 16: Indicadores de riesgo Aswath Damodaran

$K_d$ : **Costo de la deuda financiera o costo de endeudamiento.** Considerando el costo de la deuda bruta el cálculo estaría dado por la siguiente ecuación:

$$K_d = i \cdot (1 - T)$$

$$K_d = 15,56\% \cdot (1 - 25,0\%) = \mathbf{11,67\%}$$

El resultado obtenido fue calculado a partir de las siguientes consideraciones:

- ***i*: Tasa de interés.** Utilizaremos la tasa de interés de los préstamos comerciales que corresponden a operaciones efectivas de otorgamiento de crédito por parte de las empresas bancarias, así como a la captación de dinero mediante depósitos y emisión de bonos, publicada por el Banco Central de Chile. Para esta evaluación utilizaremos el promedio el último año móvil el cual corresponde a un **15,56%**.

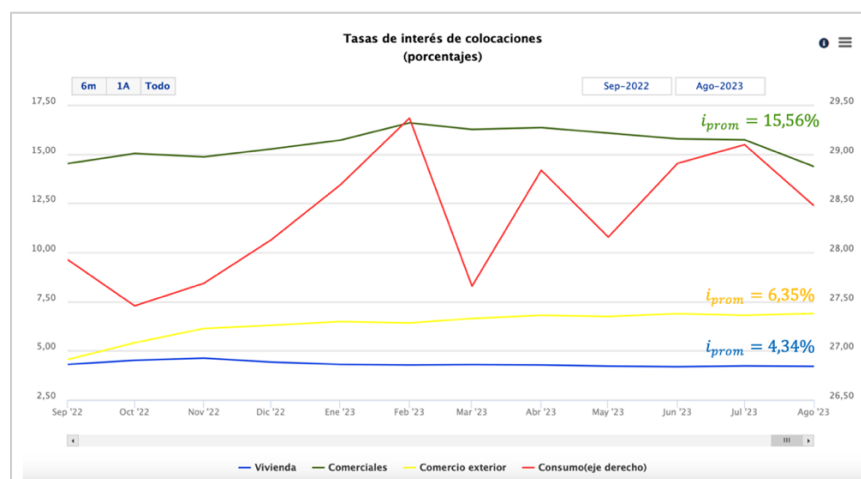


Ilustración 41: Evolución tasa de interés de colocaciones comerciales (1 año)

- ***T*: Tasa impositiva.** Para Chile el impuesto de primera categoría grava las rentas provenientes del capital, entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, etc. Dado esto, el SII tiene definido como tasa un **25,0%** a partir del 2023 que aplica para todos los contribuyentes sujetos al Régimen Tributario establecido en la letra B) del artículo 14 de la LIR a la base de la renta retirada o distribuida para la aplicación de los Impuestos Global Complementario o Adicional, con imputación o deducción parcial del crédito por Impuesto de Primera Categoría.

Años comerciales en que se aplica la tasa de Primera Categoría.	Tasas de Primera Categoría
1977 al 1990	10%
1991 al 2001	15%
2002	16%
2003	16,5%
2004 hasta 2010	17%
2011 hasta 2013	20%
2014	21%
2015	22,5%
2016	24%
2017 y siguientes, para Contribuyentes del Artículo 14, letra A) LIR (Régimen creado por la Ley 20.780 de 2014)	25%
2017 para Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR (Régimen creado por la Ley 20.780 de 2014)	25,5%
2018 y 2019, para Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR (Régimen creado por la Ley 20.780 de 2014)	27%
2020 y siguientes para contribuyentes sujetos al artículo 14, letra A) LIR (Régimen creado por la Ley 21.210 de 2020)	27%
2020, 2021 y 2022 para contribuyentes artículo 14, letra D) N°3 LIR (Régimen creado por la Ley 21.210 de 2020)	10%
2023 y siguientes para contribuyentes artículo 14, letra D) N°3 LIR (Régimen creado por la Ley 21.210 de 2020)	25%

Tabla 17: Tasas de impuesto PYME en Chile

**E: Fondos propios de la empresa.** Es el pasivo de la empresa que se debe a la aportación de los socios y a los beneficios propios (pérdidas incluidas) generados durante el ejercicio.

Dado el nivel de endeudamiento óptimo que buscaremos en la empresa, el pasivo estará dado por **0,70**.

**D: Deuda financiera.** Es la suma de la deuda bancaria y emisiones de título.

En términos generales, el valor óptimo del ratio de endeudamiento gira en torno a valores comprendidos entre 0,40 y 0,60. En esta sentido es mejor que la empresa se encuentre con menos deuda y utilizaremos un **0,30** equivalente al pago de la patente al momento de realizar la inversión.

Luego de obtenidos estos resultados, el cálculo del WACC es:

$$WACC = K_e \cdot \frac{E}{(E + D)} + K_d \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{(E + D)}$$

$$WACC = 9,41\% \cdot 0,7 + 11,67\% \cdot (1 - 25,0\%) \cdot 0,3 = \mathbf{9,21\%}$$

Cabe destacar que la tasa de descuento a utilizar en la evaluación económica del franquiciante y franquiciado será la misma, ya que ambas parten comparten el mismo riesgo que es la venta al cliente final. Si el franquiciado no genera ingresos, no puede sostener el negocio, por ende, la prima para el franquiciado disminuye y el negocio de la franquicia tampoco se puede sostener. El 91,2% del ingreso del franquiciante depende de la venta del franquiciado.

## Anexo J: Flujos económicos del plan de expansión (3 locales)

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR FRANQUICIA</b>																			
(+)				90,0											90,0				
(+)					3,2	3,2	3,2	4,3	4,3	4,3	5,4	5,4	5,4		38,9	77,8	77,8	77,8	77,8
(+)					0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9		6,5	13,0	13,0	13,0	13,0
(+)					3,5	3,5	3,5	3,8	3,8	3,8	4,2	4,2	4,2		34,6	54,7	54,7	54,7	54,7
(+)	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>90,0</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>8,9</b>	<b>8,9</b>	<b>8,9</b>	<b>10,5</b>	<b>10,5</b>	<b>10,5</b>	<b>169,9</b>	<b>145,4</b>	<b>145,4</b>	<b>145,4</b>	<b>145,4</b>	<b>145,4</b>
<b>GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>																			
(-)	Remuneraciones (Sueldo Bruto)	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5		41,7	44,7	47,4	52,2	56,0
	Brand Manager (Ingeniero/a en Marketing)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9		11,0	12,7	13,6	15,3	16,6
	Ayudante Desarrollo (Sin Requisitos)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7		7,8	8,0	8,3	8,5	8,8
	Jefe Comercial (Técnico en Administración de Venta)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		11,7	12,7	13,7	15,9	17,3
	Administrador Franquicia (Técnico en Adm. de Empr)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9		11,2	11,3	11,9	12,4	13,3
(-)	Renovación Hosting Sitio Web	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
(-)	Mantenión Sitio Web	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
(-)	Certificación legal del contrato			0,8											0,8				
(-)	Gastos en la inauguración del local				15,0										15,0				
(-)	Materiales y artículos menores para la formación				0,9	0,9	0,9	0,9							3,6				
(-)	Gastos de publicidad				0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9		6,5	13,0	13,0	13,0	13,0
(-)	<b>TOTAL GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>4,4</b>	<b>20,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,3</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>69,8</b>	<b>59,9</b>	<b>62,6</b>	<b>67,3</b>	<b>71,2</b>	<b>71,2</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>																			
(-)	Depreciación	-3,7	-3,7	85,6	-12,8	2,2	2,2	3,6	4,5	4,5	5,9	5,9	5,9		100,1	85,5	82,8	78,1	74,2
(-)	<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>
(-)	Impuesto a la renta (25%)	-3,7	-3,7	85,6	-12,9	2,1	2,1	3,6	4,5	4,5	5,9	5,9	5,9		99,7	85,1	82,4	77,7	73,8
(-)	<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,9</b>	<b>21,4</b>	<b>-3,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>24,9</b>	<b>21,3</b>	<b>20,6</b>	<b>19,4</b>	<b>18,5</b>	<b>18,5</b>
(+)	Depreciación	-2,8	-2,8	64,2	-9,7	1,6	1,6	2,7	3,3	3,3	4,4	4,4	4,4		74,8	63,9	61,8	58,3	55,4
(+)	<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>
(+)	<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-2,7</b>	<b>-2,7</b>	<b>64,2</b>	<b>-9,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>75,2</b>	<b>64,3</b>	<b>62,2</b>	<b>58,7</b>	<b>55,8</b>	<b>55,8</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>																			
(-)	Inversión en KT (50% del objetivo primer me:	45,9													45,9				
(+)	Devolución KT																		45,9
(-)	Estándares operacionales (manueales, docu	2,5													2,5				
<b>CAPEX</b>																			
(-)	Creación Sitio Web	2,1													2,1				
	Dominio	0,0													0,0				
	Hosting	0,0													0,0				
	Diseño Web	2,0													2,0				
(+)	Valor residual del CAPEX al final del periodo																		0,0
(-)	<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>50,5</b>												<b>50,5</b>					<b>45,9</b>
(+/-)	<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b>-50,5</b>	<b>-2,7</b>	<b>-2,7</b>	<b>64,2</b>	<b>-9,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>-50,5</b>	<b>75,2</b>	<b>64,3</b>	<b>62,2</b>	<b>58,7</b>	<b>101,7</b>

## Anexo K: Flujos económicos del franquiciado

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>																			
(+)					36,0	36,0	36,0	48,0	48,0	48,0	60,0	60,0	60,0		432,0	864,0	864,0	864,0	864,0
(-)					30,6	30,6	30,6	40,8	40,8	40,8	51,0	51,0	51,0		367,2	734,4	734,4	734,4	734,4
(+)		0,0	0,0	0,0	5,4	5,4	5,4	7,2	7,2	7,2	9,0	9,0	9,0		64,8	129,6	129,6	129,6	129,6
<b>GASTOS DE ADM. Y VENTA</b>																			
(-)					1,1	1,1	1,1	1,4	1,4	1,4	1,8	1,8	1,8		13,0	25,9	25,9	25,9	25,9
(-)					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3		2,2	4,3	4,3	4,3	4,3
(-)					2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		17,6	24,1	24,8	25,6	26,3
(-)					2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		17,6	24,1	24,8	25,6	26,3
(-)					0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4		3,2	4,2	4,2	4,2	4,2
(-)					1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2		10,8	14,8	15,3	15,7	16,2
(-)															0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
(-)					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1,8	2,4	2,4	2,4	2,4
(-)		0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	5,0	5,4	5,4	5,4	5,8	5,8	5,8		48,6	76,0	77,2	78,4	79,6
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>																			
(-)		0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	1,8	1,8	1,8	3,2	3,2	3,2		16,2	53,6	52,4	51,2	50,0
(-)		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
		<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>		<b>15,5</b>	<b>53,0</b>	<b>51,8</b>	<b>50,6</b>	<b>49,4</b>
(-)		0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,4	0,4	0,4	0,8	0,8	0,8		3,9	13,2	13,0	12,7	12,3
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>		<b>11,7</b>	<b>39,7</b>	<b>38,9</b>	<b>38,0</b>	<b>37,0</b>
(+)		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>		<b>12,3</b>	<b>40,4</b>	<b>39,5</b>	<b>38,6</b>	<b>37,6</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>																			
(-)		15,0												15,0					
(+)																			20,0
(-)		30,0												30,0					
(-)		2,0												2,0					
<b>CAPEX</b>																			
(-)		0,5												0,5					
(-)		1,0												1,0					
(-)		0,2												0,2					
(-)		2,0												2,0					
(-)		0,4												0,4					
(-)		0,6												0,6					
(+)																			1,7
(-)		51,7												51,7					21,7
(+/-)		-51,7	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,3	1,4	1,4	1,4	2,4	2,4	-51,7	12,3	40,4	39,5	38,6	59,3