

UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR  
Escuela de Negocios  
Carrera de Ingeniería Comercial

## **Plan de Negocios Supermercado TodoMarket**



Autores: Oscar Gabriel Ramirez Muñoz  
Mariela Salvatierra Justiniano  
Alejandro Sanguino Malpartida

Profesor Tutor: Verónica Savarese Espinoza

**2010**

## **Índice**

Resumen Ejecutivo .....	6
Introducción .....	12

### **PRIMERA PARTE: LA EMPRESA**

1.- Descripción de la Empresa .....	13
2.- Historia .....	14
3.- Estructura Organizacional .....	15
4.- Tipo de Empresa .....	16
5.- Productos .....	16
6.- Competencia .....	16
7.- Mercado Meta .....	17
8.- Necesidad a Satisfacer .....	17
9.- Deseo del Cliente a Satisfacer.....	17
10.- Atributo de la Categoría de Productos .....	18
11.- Atributo Determinante .....	18
12.- Riesgo del Consumidor .....	18
13.- Implicancia del Producto .....	19
14.- Conducta Resolutoria .....	19
15.- Problema Inicial .....	19

## SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO EXTERNO MEDIATO

16.- Hechos Relevantes .....	21
17.- Análisis de Dimensiones .....	25
Dimensión Demográfica .....	25
Dimensión Económica .....	29
Dimensión Socio/Cultural .....	31
Dimensión Política/Legal .....	32
Dimensión Tecnológica .....	35
Dimensión Ambiental .....	36
18.- Megatendencias .....	37

## TERCERA PARTE: DIAGNÓSTICO EXTERNO INMEDIATO

19.- Unidades de Negocios .....	40
UEN 1: “ <i>Venta en Sala</i> ”	
UEN 2: “ <i>Servicio Rápido</i> ”	
20.- Etapa del ciclo de vida del Mercado .....	41
21.- Etapa del ciclo de vida del Producto .....	43
22.- Atractividad del Sector Industrial.....	45
Fuerza 1: Rivalidad entre competidores actuales.	
Fuerza 2: Amenazas de nuevos ingresos.	
Fuerza 3: Amenazas de sustitutos cercanos.	
Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores	
Fuerza 5: Poder de negociación de los clientes	
23. Análisis de Barreras del Sector Industrial.....	52
24.- Mapa de Posiciones Competitivas.....	54

## **CUARTA PARTE: DIAGNÓSTICO INTERNO**

25.- Matriz BCG .....	56
26.- Matriz Mc Kinsey .....	57
27.- Diagnóstico de Marketing.....	60
28.- Diagnóstico de Servucción.....	66
29.- Diagnóstico de Finanzas.....	74
30.- Diagnóstico de Recursos Humanos.....	83
31.- Cadena de Valor.....	88
32.- F.O.D.A .....	90

## **QUINTA PARTE: VENTAJA COMPETITIVA**

33.- Factores Críticos de Éxito.....	92
34. Ventaja Competitiva .....	93

## **VI. SEXTA PARTE: SITUACIÓN FUTURA**

35.	Planificación Estratégica .....	94
35.1	Visión .....	94
35.2	Misión Corporativa .....	94
35.3	Misión por Unidad de Negocios.....	94
35.4	Propósito Estratégico.....	95
35.5.	Filosofía Organizacional.....	95
35.6	Objetivos Corporativos.....	96
35.7	Objetivos de Negocio .....	96
35.8	Objetivos Funcionales.....	96
35.9	Políticas y Planes de Acción.....	97

## **VII. SÉPTIMA PARTE: ESTRATEGIAS**

36.	Estrategia Corporativa.....	100
37.	Estrategias Básicas de Desarrollo .....	101
38.	Estrategias de Crecimiento.....	102
39.	Estrategia Competitiva.....	102
40.	Estrategias de Negocios.....	103
a.	Plan de Producción .....	103
b.	Plan de Marketing.....	107

41.	Estrategias Funcionales.....	116
a.	Plan de Recursos Humanos.....	116
b.	Plan de Finanzas.....	121
<b>VIII.</b>	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>131</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS - DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	
	<b>ANEXO FOTOGRAFÍAS TODOMARKET.....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXO 1 – Estudio estratos sociales.....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXO 2 – Lista de Productos.....</b>	<b>153</b>
	<b>ANEXO 3 - Fotografías de Promoción y Ventas.....</b>	<b>153</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS SITUACIÓN FUTURA</b>	
	<b>ANEXO 4 - Sistema Retail Xpert.....</b>	<b>154</b>
	<b>ANEXO 5 - Encuesta – Estudio de Mercado.....</b>	<b>160</b>
	<b>ANEXO 6 – Descripción de Cargos.....</b>	<b>164</b>
	<b>ANEXO 7- Descuento por proveedor.....</b>	<b>180</b>
	<b>ANEXO 8 – Flujos Operacionales U.E.N 3.....</b>	<b>181</b>
	<b>ANEXO VARIOS FINANZAS.....</b>	<b>182</b>
	<b>ANEXO VARIOS PRESUPUESTOS.....</b>	<b>185</b>
<b>XI.</b>	<b>OTROS ANEXOS</b>	
	<b>ANEXO 9 – Índice de Ventas Supermercado.....</b>	<b>186</b>
	<b>ANEXO 10 – Carta Gantt.....</b>	<b>187</b>
	<b>ANEXO 11 – Reglamento Interno.....</b>	<b>188</b>
	<b>ANEXO 12 – Ausentismo Laboral.....</b>	<b>204</b>
<b>XII.</b>	<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>205</b>

## **Resumen Ejecutivo**

Supermercado TodoMarket es una empresa joven y familiar que irrumpió en el mercado con un concepto innovador para el rubro, en el cual la calidad, rapidez, seguridad, calidez y bajos precios son los principales protagonistas, y nace del emprendimiento de la familia Bittner Morbiducci en el año 2006.

La empresa se encuentra calificada, según CORFO<sup>1</sup> y de acuerdo a sus ventas y al personal empleado (27 colaboradores en temporada baja y 45 colaboradores en temporada alta) en pequeña Empresa.

Supermercado TodoMarket implementa sus instalaciones con el fin de orientarse a satisfacer la necesidad de encontrar en un mismo lugar una mezcla o surtido de productos (abarrotes).

Para el estudio en curso se aplicará un criterio geográfico acotado, se considerarán solamente aquellos supermercados ubicados cerca de TodoMarket, es decir dentro de la zona de Quintero, esto con el fin de realizar un estudio más objetivo y eficiente. Siendo su competencia directa Supermercado *Unimarc* y su competencia indirecta Supermercado *Don Eduardo*, ambos ubicados en el centro de la ciudad. Debido al criterio geográfico no se consideraran como competencias; ferias, almacenes de abarrotes y otros similares por no ser relevantes.

Supermercado TodoMarket está orientado principalmente a todas las personas naturales que viven o transitan por Quintero, pertenecientes a los estratos socioeconómicos comprendidos entre DC3 y C1 (ver anexo).

El atributo más importante que el mercado meta valora, es la relación precio-calidad del servicio. Los clientes de la empresa están dispuestos a pagar una diferencia mayor por los productos, premiando la gran calidad del servicio que reciben.

Los problemas iniciales son la Emulación de política de precios y los Índices altos de robo interno en la empresa.

---

<sup>1</sup> **Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)** es el ente estatal chileno, creado en 1939, encargado del desarrollo y fomento de la industrial nacional.

El ciclo de vida del mercado se muestra en etapa de madurez debido al crecimiento mediano, moderado y relativamente constante, los fuertes resultados y la excelente liquidez.

En lo que respecta a los productos de Supermercado TodoMarket, las Ventas en Sala se encuentran en etapa de “Madurez” de su ciclo de vida, debido a que si bien sus ventas son altas y pueden seguir creciendo, el ritmo de este crecimiento será decreciente. Las utilidades son altas, sin embargo las posibilidades de una mayor participación de mercado son escasas. La empresa se encuentra en una intensa competencia de precios, lo que se puede evidenciar en el hecho de que trata de emular o de igualar los precios de su competidor directo, el supermercado Unimarc. A diferencia del producto mencionado anteriormente, Servicio Rápido se encuentra en la etapa de “Introducción”, ya que sus ventas y utilidades son bajas, no existen competidores cercanos y sus precios de venta son altos.

Según el análisis sectorial de Porter, se puede señalar que el sector industrial Retail Supermercado, es, medianamente atractivo, debido a que existen altas barreras de entrada, justificadas esencialmente a que los grandes operadores manejan las economías de escala, las marcas participantes del sector tienen gran posicionamiento actual, existen las facilidades legales al ingreso de inversión de cadenas extranjeras, los terrenos más rentables según estudios previos ya están utilizados por otros supermercados, y que la inversión inicial y en infraestructura son altas. Y explica las bajas barreras de salida, principalmente por la tenencia de activos altamente liquidables y poco especializados, el bajo costo de las regulaciones laborales, la nula presencia de barreras emocionales y la inexistencia de restricciones sociales y gubernamentales.

En cuanto a la posición competitiva, los autores han clasificado según el “Poder de negociación con proveedores” y las “Instalaciones del supermercado” a las empresas del sector industrial, a partir de esto se observa que Supermercado TodoMarket se encuentra en una posición favorable en cuanto al nivel de las instalaciones del supermercado, sin embargo, debe mejorar el poder de negociación con proveedores para desarrollar una estrategia de crecimiento.

Las matrices BCG y Mc Kinsey se aplicaron para el diagnóstico interno, de las que se consideró, según la primera matriz, que la unidad de negocios “Ventas en sala” corresponde a un producto vaca lechera, ya que, es el sustento de la empresa por su gran participación relativa de mercado y la baja tasa de crecimiento en éste, y con respecto a la unidad de negocios “Servicio Rápido” se aprecia que corresponde a producto niño problema, ya que la participación de mercado de esta unidad de negocio es baja pero la tasa de crecimiento del mercado es alta.

En cuanto a la Matriz Mc Kinsey, evaluando el atractivo del mercado de la industria y la posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios, se concluyó que se debe invertir específicamente en la unidad de negocio *Sala de Ventas*, destacando los factores de Calidad de servicio, Infraestructura, Participación de Mercado y capacidad de Gestión.

Del diagnóstico de las áreas funcionales de Marketing, Recursos Humanos, Finanzas y Servucción se desprende el análisis FODA. Con éste se pueden detectar las principales fortalezas que posee Supermercado TodoMarket son el enfoque en servicio al cliente superior en comparación a los otros supermercados de Quintero, la amplitud y limpieza de las instalaciones, la alta capacidad de estacionamientos propios que funcionan de manera gratuita para los clientes, su variedad en la gama de productos, la seguridad y rapidez de la atención. Se aprecian también debilidades como el bajo poder de negociación con proveedores, la baja potencialidad de la marca, que no desarrolla marcas propias (nula integración vertical hacia atrás), que posee una única sala de ventas a nivel regional, y la baja lealtad de los clientes del sector industrial del Retail Supermercados.

Además se observan oportunidades como la posibilidad de ampliar la infraestructura, el positivo desarrollo y crecimiento del mercado regional, la masificación del formato megamercado, la incorporación masiva de nuevos servicios y desarrollo de marcas propias, el desarrollo del crédito a clientes e incorporar organizaciones como clientes. Entre las amenazas, destacan el posible ingreso y desarrollo exitoso de cadenas internacionales, el agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento de mercado, la posible regulación del gobierno en las posibilidades de expansión del negocio, la reacción de los proveedores a su eventual pérdida de poder negociador y las posibles asociaciones entre principales proveedores.

Al analizar los factores críticos de éxito necesarios para que Supermercado TodoMarket sea exitoso en el sector industrial del Retail Supermercados Región de Valparaíso, se determina que estos son la gama de productos, las existencias en bodega, la promoción de Ventas, los precios atractivos y los sistemas logísticos.

A partir de lo anterior se pueden detectar las ventajas competitivas de cada unidad de negocio, que para el caso de “Ventas en sala” tiene una ventaja competitiva por diferenciación propiamente tal, la que corresponde a la excelente calidad del servicio, es decir, sus amplias e higiénicas instalaciones, su único servicio de estacionamiento, su gran mezcla de productos y su buena atención al público. Al mismo tiempo “Servicio Rápido” posee una ventaja competitiva con el servicio de ServiPag, que es único no solo en el mercado, sino en la comuna de Quintero. Los clientes pueden degustar de algún producto en la cafetería mientras pagan sus cuentas (luz, agua, gas, telefonía celular, etc.), ventaja que ninguna otra empresa de la zona entrega.

Luego se preparó la planificación estratégica para Supermercado TodoMarket, planteando como objetivos corporativos aumentar la fidelización y atraer a nuevos clientes para incrementar las ventas en 17%, disminuir el robo interno en un 25%. y aumentar la seguridad dentro de la empresa para el período 2011.

Sobre los objetivos de negocio, se establecen el aumentar los servicios y arrendar el 100% de los espacios antes del 31 de diciembre del 2010, y aumentar el ratio de liquidez en un 50% para el período 2011. Con respecto a los objetivos funcionales de finanzas y recursos humanos éstos fueron fijados con el fin de lograr los objetivos corporativos, como por ejemplo, el disminuir el robo interno en un 25%, cambiar el financiamiento de corto plazo por uno de largo plazo en un 100% y aumentar el ratio de rentabilidad sobre Activo en un 25% para el período 2011.

Por último las medidas planteadas para lograr los objetivos corporativos estarán dadas principalmente por implementaciones en tres de las áreas funcionales de la empresa, las cuales se explican con detalles en las estrategias de negocio y funcionales, y de las cuales los autores resumen a continuación:

#### **Producción:**

- Implementación de Tecnologías como el Sistema de información Retail Xpert.
- Cambio en la infraestructura, mediante la creación de un sector de camarines, para evitar el robo interno.

#### **Marketing:**

- Campaña publicitaria para informar de los nuevos servicios que ofrece la nueva UEN3.

**Finanzas:**

- Reestructuración del Financiamiento al transferir deudas de corto plazo hacia el largo plazo a través de un préstamo bancario.
- Recapitalización de Utilidades para generar mayor liquidez en el mediano plazo.

**Recursos Humanos:**

- Modificar la Estructura Organizacional, y su Organigrama.
- Desarrollar programas de descripción de cargos y funciones adecuados para todos los puestos, y establecer forma de evaluación.
- Definir los procesos de selección y reclutamiento.
- Generar una línea de incentivos, según metas cumplidas para motivar a las personas.

## **INTRODUCCIÓN**

***“Vive como si fueras a morir mañana. Aprende como si fueras a vivir siempre”.***

***-Mohandas Gandhi***

El supermercado TodoMarket es concebido como una nueva idea de negocio en el seno de la familia Bittner Morbiducci, la cual sin experiencia previa decide aventurarse en este competitivo rubro, en su amada ciudad de Quintero.

Con el paso del tiempo esta empresa logra un crecimiento importante para satisfacción de sus dueños e integrantes, sin embargo, se enfrenta en la actualidad con nuevos y diversos desafíos a la hora de enfrentar a la competencia y al nuevo escenario en el que se encuentra.

Tomando en cuenta lo anterior mencionado, es que se propone un Plan de Negocios, el que tiene como premisa final, agregar valor a esta empresa, por medio de las habilidades desarrolladas y los conocimientos aprendidos por los autores a lo largo de su formación académica.

Dicho Plan de empresas busca entregar, en una primera etapa, una descripción fidedigna de la situación actual de la empresa por medio de herramientas de diagnóstico que reflejen su coyuntura, tanto interna como externa.

En una segunda y última etapa se entrega un diseño y presentación de un modelo de dirección estratégica, en el que se desarrollan las estrategias aconsejadas por los autores para la obtención de los objetivos que la organización desea alcanzar.

Es intención de los autores que la empresa encuentre en este documento una fuente de apoyo a la hora de tomar las decisiones que conlleven a que TodoMarket pase de una situación actual a una situación comparativamente mejor.

## **PRIMERA PARTE: LA EMPRESA**

### **1. Descripción de la Empresa:**

- Nombre: Supermercado TodoMarket
- Nombre Legal: Proexsa S.A.
- Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima Cerrada
- Rut: 99.565.250-1
- Dirección Comercial: Avda. Normandie # 2680, Quintero.
- Teléfonos: 032 293 39 14
- Página Web: [www.todomarket.cl](http://www.todomarket.cl)
- Nombre del Propietario: Félix Bittner Morbiducci y Eduardo Bittner Morbiducci.
- Nombre del Gerente General: Félix Bittner Morbiducci
- Nombre de Representante Legal: Eduardo Bittner Morbiducci.
- Gerente General: Félix Bittner Morbiducci.
- Año de Fundación: 2006
- Número de Trabajadores: Temporada baja, 27 colaboradores.  
Temporada alta, 45 colaboradores.
- Sector Industrial: Retail Supermercados Región de Valparaíso.

## **2. Historia de la Empresa**

En el año 2006, con el objetivo de emprender un negocio propio-familiar, y sin experiencia previa en la industrial del Retail Supermercados, la familia Bittner Morbiducci adquiere un terreno en la ciudad de Quintero con la idea de instalar un local comercial que se diferenciare de las cadenas tradicionales, y en el cual los habitantes de la ciudad pudieran encontrar “todo” lo que buscan en el “mercado” en un solo lugar.

Es así como nace Supermercado TodoMarket Quintero, una empresa joven que irrumpió en el mercado con un concepto innovador para el rubro, en el cual la calidad, rapidez, seguridad, calidez y bajos precios son los principales protagonistas.

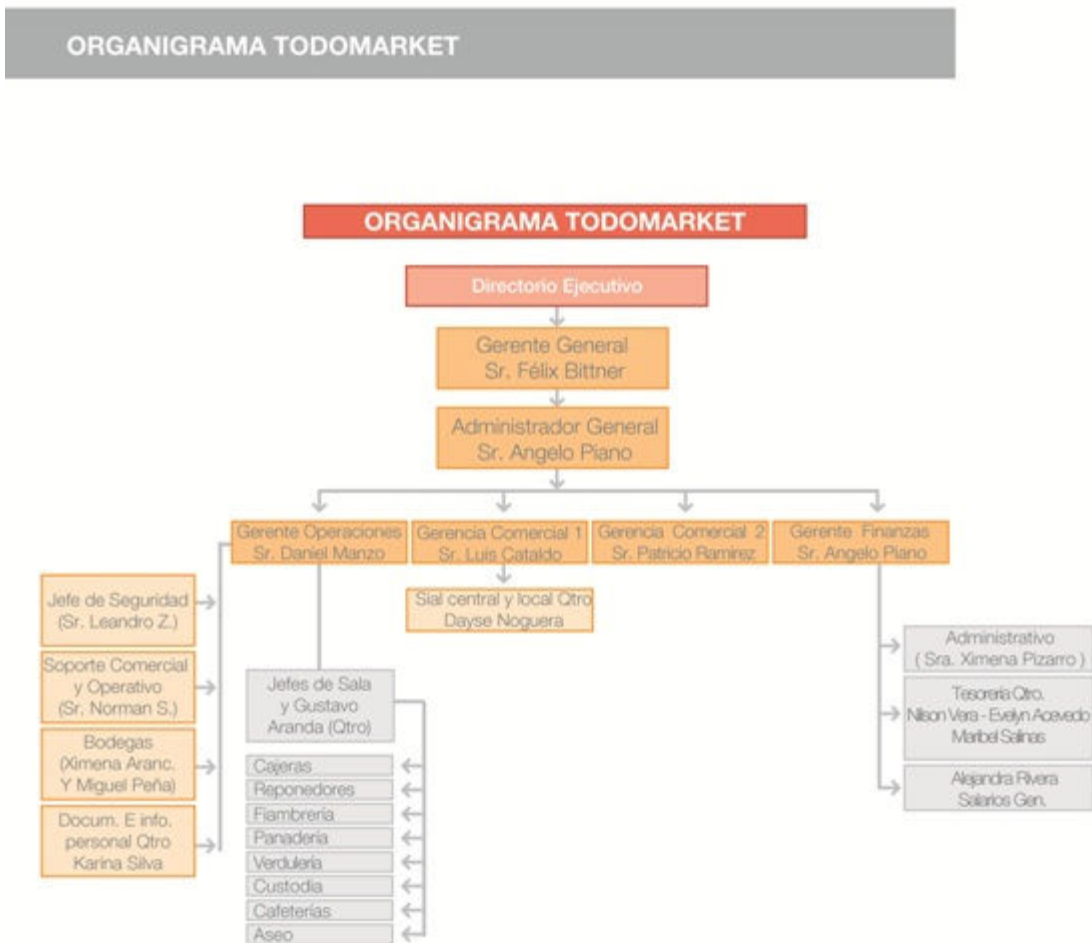
Un fuerte concepto de cercanía a la comunidad ha destacado desde sus inicios a Supermercados TodoMarket, quien abrió sus puertas a las iniciativas y realidades de la comuna, apoyando y colaborando constantemente en actividades sociales, deportivas y culturales desarrolladas en ella y comprometiéndose con causas tan nobles y emblemáticas como lo son la obra El Pequeño Cottolengo y el Cuerpo de Bomberos de Quintero, apoyando directamente e incentivando tanto a nuestros clientes como proveedores a ser parte de tan importantes causas.

Esto, sumado a la buena gestión desarrollada desde sus inicios, dieron comienzo a un crecimiento sostenido que ha permitido un sólido posicionamiento en la ciudad de Quintero. En un principio, el Supermercado contaba solo con la Sala de Ventas, pero a fines del 2009 se habilitó una cafetería en el acceso.

Félix Bittner comentó sobre la visión de la familia Bittner *“lo que empezó como un Supermercado innovador, hoy se encuentra ubicado en el primer StripCenter de Quintero, donde cuenta con un amplio patio de estacionamientos y una infraestructura envidiable para sus competidores”*.

### 3. Estructura Organizacional

TodoMarket es una empresa familiar, cuyos propietarios son los hermanos Félix Bittner Morbiducci y Eduardo Bittner Morbiducci. El primero se desempeña como Gerente General de la empresa. Algunas de las características son: empresa familiar, organigrama vertical y departamentalización por funciones. A continuación se entrega el organigrama de la empresa.



Fuente: Gerente General Supermercado TodoMarket.

#### **4. Tipo de Empresa**

TodoMarket es una empresa dedicada a la comercialización de productos con fines de lucro. La empresa ofrece una mezcla variada de productos, puesto que su negocio principal se encuentra inmerso en el sector industrial del Retail (Minoristas y Detallistas).

La empresa se encuentra calificada según CORFO<sup>2</sup>, de acuerdo a sus ventas y al personal empleado, como PYME (pequeña y mediana empresa).

#### **5. Productos**

El principal servicio que la empresa presta, es el de entregar una extensa mezcla o "surtido" de productos perecibles y no perecibles para todos sus clientes, en un mismo lugar, de manera cómoda, rápida y efectiva.

TodoMarket también posee un servicio de cafetería al lado del supermercado, en el cual se pueden encontrar productos de comida rápida desde sándwiches caseros, café, bebidas hasta todo tipo de helados. Cabe destacar que la cafetería cuenta con el único servicio de ServiPag de la comuna de Quintero, lo que la hace única en su categoría.

#### **6. Competencia**

Dentro de la Región de Valparaíso existe una variedad de supermercados y empresas afines, que se podrían considerar como competencia directa o indirecta. Para el estudio en curso se aplicará un criterio geográfico acotado, el cual considerará solamente aquellos supermercados ubicados cerca de TodoMarket, es decir dentro de la zona de Quintero, esto con el fin de realizar un estudio más objetivo y eficiente. Ferias, almacenes de abarrotes y otros similares no se consideraran por no ser relevantes, según el criterio escogido.

---

<sup>2</sup> **Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)** es el ente estatal chileno, creado en 1939, encargado del desarrollo y fomento industrial nacional.

Se tiene entonces,

 **Competencia Directa:**

Supermercado *Unimarc*, ubicado en el centro de Quintero.

 **Competencia Indirecta:**

Supermercado *Don Eduardo*, también ubicado en el centro de Quintero.

## **7. Mercado Meta**

TodoMarket está orientado principalmente a todas las personas naturales que viven o transitan por Quintero, pertenecientes a los estratos socioeconómicos<sup>3</sup> comprendidos entre: DC3 y C1.

## **8. Necesidad a Satisfacer**

TodoMarket implementa sus instalaciones con el fin de orientarse a satisfacer la necesidad de encontrar en un mismo lugar una mezcla o surtido de productos (abarrotes), todo esto destinado hacia su mercado meta.

## **9. Deseo a cumplir**






Realizar todas las compras periódicas es un solo lugar, de manera cómoda, rápida y segura. En instalaciones amplias, higiénicas y en dónde la buena atención al cliente sea primordial. En general, el cliente cumple con el deseo de obtener una buena relación precio-calidad de servicio.

---



<sup>3</sup> Ver Anexo 1; Estudio de los Estratos Socioeconómicos en Chile.

## 10. Atributos de la Categoría de Producto

Algunos atributos del servicio que el mercado meta identifica en la empresa son los siguientes:


-  Buena atención al público. (en la entrada del supermercado, existe un anfitrión que se encarga de recibir de manera grata al cliente)
-  Amplias e higiénicas Instalaciones.
-  Única empresa con estacionamiento propio, totalmente gratuito y con guardia de seguridad.
-  Posibilidad de cambio de los productos.
-  Gran mezcla de productos en relación a la competencia.

## 11. Atributo Determinante

-  El atributo más importante que nuestro mercado meta valora, es la relación precio-calidad del servicio. Los clientes de la empresa están dispuestos a pagar una diferencia mayor por los productos, premiando la gran calidad del servicio<sup>4</sup> que reciben.
-  El otro atributo determinante a la hora de la compra, es la gran mezcla de productos en relación a la competencia.


## 12. Riesgos del Consumidor


En lo referente a los riesgos tenemos,

-  **Riesgo Financiero:** es muy bajo, este es diversificado debido a que los productos que compra el cliente generalmente son, bienes de consumo, de uso común y bienes básicos, lo que significa que no necesariamente incurrirán en una gran pérdida si alguno de estos no cumple con sus expectativas.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo Fotografías TodoMarket (Amplias instalaciones, estacionamiento gratis y propio, buena atención al público).

 **Riesgo Físico:** Medio, este riesgo está relacionado con la salud del consumidor, esta puede verse afectada en caso de consumo de algún producto en mal estado.

 **Riesgo de Pérdida de Tiempo:** es el riesgo asociado al tiempo en que el consumidor realiza sus compras, este es bajo debido a que las instalaciones son adecuadas para un servicio rápido.

### **13. Implicancia del Producto**

La implicancia del producto es, en general débil, ya que en el servicio que ofrece TodoMarket se encuentran productos de todo precio pero en general bajos. En caso de que no se cumplan con las expectativas del cliente, este tiene la opción de hacer cambios en los productos adquiridos.

### **14. Conducta Resolutoria**

La conducta resolutoria del consumidor es rutinaria, esto debido a que el cliente ya conoce los servicios y productos entregados por TodoMarket y lo hace de manera regular.

### **15. Problema Inicial**

Existen dos problemas iniciales, los cuales se enumerarán de mayor a menor importancia para la empresa, primero por el síntoma por el cual se los reconoce y posteriormente con su respectiva explicación.

#### **Problema inicial No. 1**

Síntoma: Imitación de política de precios a la competencia directa.

Problema: Pocos proveedores y bajo poder de negociación.

Explicación: Supermercado TodoMarket posee aproximadamente 30 proveedores, un número bajo para el sector industrial. Esto se explica debido al poco volumen de compra que TodoMarket posee, tomando en cuenta la reducida población de la ciudad de Quintero, lo cual no le permite negociar directamente con los proveedores, sino que tiene que hacerlo a través de intermediarios como la Distribuidora CENCOCAL (Central de Compras La Calera). Para no perder participación de mercado, TodoMarket realiza una política de precios que busca imitar los precios de su competencia directa (Supermercado Unimarc), la cual es parte de una cadena nacional que posee gran poder de negociación con los proveedores.

## Problema inicial No. 2

Síntoma: Altos Índices de robo interno en la empresa.


Problema: Falta de comunicación y fidelización del cliente interno de la empresa.


Explicación: Al ser una empresa familiar con una estructura organizacional rígida y vertical, la interacción entre la administración de la empresa y el resto del personal no es la ideal, sumado a esto, se puede evidenciar una falta de comunicación o el poco éxito de ella, en lo respectivo a comunicar los objetivos estratégicos y las políticas de la empresa a los diferentes niveles, lo que produce una desvinculación de la misma derivando en una alta rotación de personal, que en algunos casos deriva a su vez, en robo interno. Vale decir que lo anterior mencionado, es una característica común en la industria del retail.

## **SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO EXTERNO MEDIATO**

### **16. Hechos relevantes:**

#### **Políticos**

 En 1989 se realiza un cambio de período político hacia uno democrático representativo con mayor énfasis en la apertura del mercado nacional.<sup>5</sup>

 El 13 de Diciembre 2009, se realizan las elecciones presidenciales para la gestión 2010-2014. Para la primer vuelta se presentan 4 candidatos, como no se alcanza una mayoría absoluta se realiza una segunda vuelta (14 de enero 2010) entre el candidato de la Concertación de Partidos por la Democracia, Eduardo Frey Ruiz-Tagle, y el representante de la Coalición por el Cambio, Sebastián Piñera Echeñique.

Piñera con el 51,6% de los votos se convierte en el primer presidente centro derechista desde 1958.<sup>6</sup>

El gobierno del presidente, Sr. Sebastián Piñera Echenique genera muchas expectativas positivas por su reconocido poder de gestión demostrado en su vida empresarial.

#### **Económicos**

##### **TLC Chile – Unión Europea, año 2003:**

Durante el año 2003 se aprueba en el Congreso el proyecto que establece una asociación entre Chile y la Comunidad Europea. Sin duda este acuerdo abre las posibilidades para nuevos negocios, lo más importante abre las puertas del mercado europeo a los productos chilenos.<sup>7</sup>

El principal efecto para el sector industrial Retail es un aumento en la variedad de productos europeos, ampliando la oferta de bienes.

---

<sup>5</sup> [http://www.archivochile.com/Chile\\_actual/tacep/01.pdf](http://www.archivochile.com/Chile_actual/tacep/01.pdf)

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Elecci%C3%B3n\\_presidencial\\_de\\_Chile\\_\(2009-2010\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Elecci%C3%B3n_presidencial_de_Chile_(2009-2010))

<sup>7</sup> <http://www.zonaeconomica.com/chile/unioneuropea>

### **TLC Chile - Estados Unidos, año 2004.**

Sus primeras negociaciones se iniciaron en 1994 en planteamientos mutuos que realizaron los presidentes Bill Clinton y Eduardo Frei. Tras años de arduas negociaciones, fue firmado el 6 de junio de 2003 y entro en vigencia el 1 de enero de 2004.

El TLC con Estados Unidos buscó reducir las barreras arancelarias para incrementar el comercio entre ambos países. El intercambio comercial acumula un crecimiento de 23,4% anual, tal comportamiento se debe en gran parte al fuerte aumento de las importaciones, las que presentan tasas de crecimiento anuales por sobre el 30% en los dos últimos años<sup>8</sup>.

El efecto sobre el Retail en Chile fue la posibilidad de ampliar la oferta de bienes y encontrar nuevos proveedores.

### **TLC Chile - China, año 2006:**

El primer TLC con un país asiático. Desde entonces las importaciones y exportaciones a esa nación se han duplicado, transformándose en nuestro principal socio comercial. Pese a esto no todos los sectores productivos han sacado provecho a las oportunidades que presenta, excepto los sectores de la minería y la agricultura.

Para el sector industrial del Retail ha significado un alza de precios en el mercado local en productos sensibles para China por motivo del aumento de sus exportaciones, como por ejemplo salmones, uvas, manzanas, aceites de pescado, pollos, cerdos, hortalizas, ciruelas, duraznos, nectarines frescos, duraznos en conserva, cerezas, quesos, camarones congelados y pasta de tomate.

---

<sup>8</sup> <http://www.comerciointernacional.cl/2010/01/tlc-entre-chile-y-estados-unidos-cumple-seis-anos/>

### **Crisis Financiera Mundial (Subprime), año 2007:**

La famosa Crisis Subprime estalla el 9 de Agosto de 2007. La crisis fue originada por las hipotecas generadas en Estados Unidos, solventadas por clientes riesgosos y con poca liquidez.<sup>9</sup>

Para Francisco Castañeda, Académico Universidad de Santiago de Chile, *“La economía chilena en cuanto a su fortaleza macro está blindada; tiene suficientes activos financieros (sobre los 16.000 millones US\$) y un alto superávit fiscal y en cuenta corriente. Sin embargo, la profundidad y velocidad de la desaceleración de USA podría impactar el crecimiento internacional y afectar negativamente a la economía chilena en el mediano plazo,”*<sup>10</sup>.

### **Ingreso de Chile a la OCDE, año 2009:**

La OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se trata de un grupo de países que se pusieron de acuerdo para luchar conjuntamente por el bienestar y la democracia, y para enfrentar juntos los grandes desafíos de la humanidad, como el cambio climático y la pobreza.

Los países que integran la OCDE tienen en común el estar regidos por sistemas de gobierno democráticos; entre ellos están las economías más poderosas del mundo, con excepción de China (por no ser una democracia).

Para Chile, estar en la OCDE reducirá el riesgo país, disminuirá el costo de los créditos y aumentará la inversión extranjera, lo que trae un riesgo de posible ingreso de nuevos competidores en el sector Retail.

---

<sup>9</sup> <http://www.universia.com.ar/materia/materia.jsp?materia=25445>

<sup>10</sup> [http://www.fae.usach.cl/fae1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=117&Itemid=56](http://www.fae.usach.cl/fae1/index.php?option=com_content&task=view&id=117&Itemid=56)

## Sociales

### **Gripe AH1N1, año 2009.**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la primera pandemia de influenza en más de 40 años, la propagación del brote de la nueva cepa del virus H1N1.

Esta “histeria colectiva” por temor a contraer la enfermedad afectó directamente el consumo de carnes de cerdo, generó disminución de ventas y pérdida por mermas en las carnes de cerdo, afectando directamente a los productores y empresas asociadas a su venta, entre ellas, el Retail de Supermercados.

### **Listeriosis**

La listeriosis es el nombre que recibe un grupo de desórdenes causados por la bacteria *Listeria Monocytogenes*, la infección se produce al consumir alimentos contaminados y puede afectar a cualquier persona, pero los grupos de mayor riesgo son los recién nacidos, las personas de edad avanzada, las personas con sistemas inmunológicos debilitados y las mujeres embarazadas.

Esto generó un temor en los consumidores, y disminuyeron las ventas de carne de vacuno, cerdo o aves de corral y de frutas-verduras.

### **Terremoto Chile, año 2010.**

27 de febrero del 2010, Sismo y Tsunami de 8,8 en la Escala de Richter azotó el centro-sur del país. El 80% de la población chilena (13 millones de hab. Aprox.)

En regiones del Maule y del Biobío alcanzó una intensidad cercana a los 9 grados en la Escala de Mercalli. El sismo fue considerado el segundo más fuerte del país y el quinto más potente del mundo.<sup>11</sup>

Debido a este acontecimiento en la actualidad la sociedad chilena aún sufre los embates del reciente sismo. El comportamiento de compra ha ido en aumento, esto debido a la incertidumbre.

---

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Terremoto\\_de\\_Chile\\_de\\_2010](http://es.wikipedia.org/wiki/Terremoto_de_Chile_de_2010)

## 17. Análisis de Dimensiones

### Dimensión Demográfica

#### **Población**

La población que compone la nación chilena asciende a 16.928.873, con una densidad de 20 hab/km. Del total de la población chilena, el 45% se concentra en la Capital, Santiago.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [http://www.gobiernodechile.cl/canal\\_regional/geo\\_nacional](http://www.gobiernodechile.cl/canal_regional/geo_nacional)

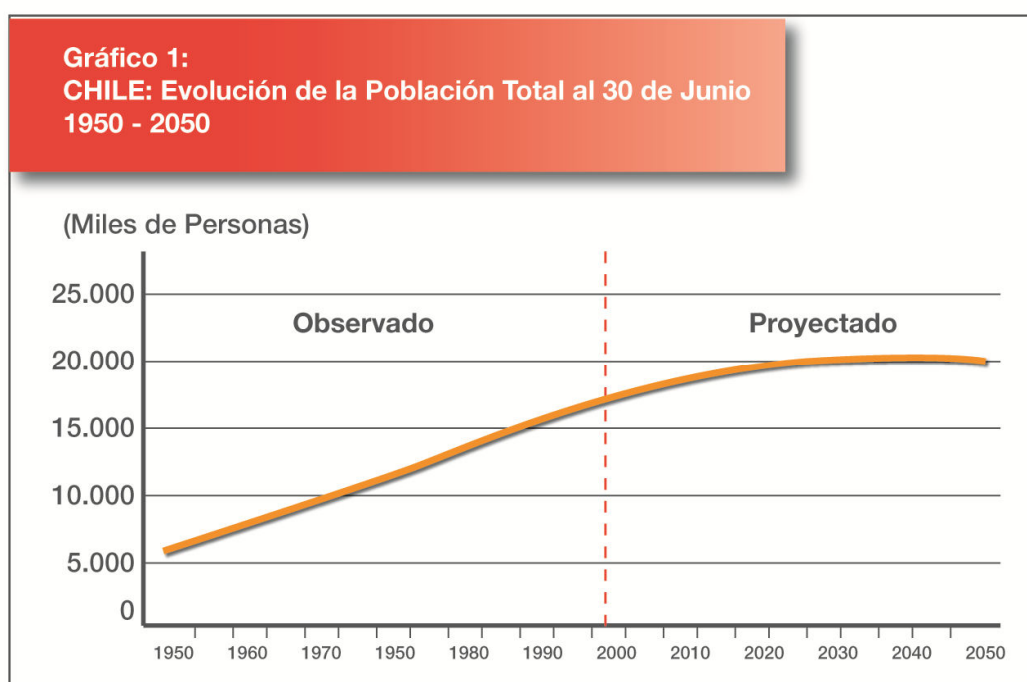
## Evolución de la Población

II de Tarapacá	Total	Urbana	Rural	% Urbana	% Rural
<b>1960</b>	123.070	107.211	15.859	87,1	12,9
<b>1970</b>	175.208	159.439	15.769	91	9
<b>1982</b>	275.144	253.819	21.325	92,2	7,8
<b>1992</b>	339.579	318.925	20.654	93,9	6,1
<b>2002</b>	428.594	403.138	25.456	94,1	5,9
<b>1960</b>	215.219	203.997	11.222	94,8	5,2
<b>1970</b>	251.976	243.286	8.690	96,6	3,4
<b>1982</b>	341.702	337.050	4.652	98,6	1,4
<b>1992</b>	410.724	399.515	11.209	97,3	2,7
<b>2002</b>	493.984	482.546	11.438	97,7	2,3
<b>1960</b>	116.235	85.459	30.776	73,5	26,5
<b>1970</b>	153.888	128.783	25.105	83,7	16,3
<b>1982</b>	183.407	167.282	16.125	91,2	8,8
<b>1992</b>	230.873	208.960	21.913	90,5	9,5
<b>2002</b>	254.336	232.619	21.717	91,5	8,5
<b>1960</b>	308.991	160.148	148.843	51,8	48,2
<b>1970</b>	338.646	205.025	133.621	60,5	39,5
<b>1982</b>	419.956	309.149	110.807	73,6	26,4
<b>1992</b>	504.387	355.284	149.103	70,4	29,6
<b>2002</b>	603.210	470.922	132.288	78,1	21,9
<b>1960</b>	758.053	626.482	131.571	82,6	17,4
<b>1970</b>	966.419	831.217	135.202	86	14
<b>1982</b>	1.210.077	1.093.162	116.915	90,3	9,7
<b>1992</b>	1.384.336	1.248.255	136.081	90,2	9,8
<b>2002</b>	1.539.852	1.409.902	129.950	91,6	8,4
<b>1960</b>	417.979	190.138	227.841	45,5	54,5
<b>1970</b>	487.233	235.895	251.338	48,4	51,6
<b>1982</b>	586.672	375.800	210.872	64,1	35,9
<b>1992</b>	696.369	445.080	251.289	63,9	36,1
<b>2002</b>	780.627	548.584	232.043	70,3	29,7
<b>1960</b>	563.042	227.206	335.836	40,4	59,6
<b>1970</b>	617.477	292.462	325.015	47,4	52,6
<b>1982</b>	730.587	409.354	321.233	56	44
<b>1992</b>	836.141	500.146	335.995	59,8	40,2
<b>2002</b>	908.097	603.020	305.077	66,4	33,6

El cuadro anterior muestra la evolución de la población chilena, clasificada por regiones, por sector urbano y rural a lo largo de 42 años.

Se puede observar, específicamente en la Región de Valparaíso, que el incremento de la población desde el 1992 hasta el 2002 ha sido de 10,10%.<sup>13</sup> Quintero que es la zona de estudio en cuestión, según los datos del último censo, está compuesta por 21.764 habitantes, lo que significa un 1,43% del total de habitantes en la Región de Valparaíso, 88% vive en zona urbana y 12% en zona rural.<sup>14</sup>

La proyección poblacional para los próximos 50 años se estima que crecerá alrededor de 31,2%, esto significa que Chile llegará a los 20.205.000 habitantes como lo muestra el siguiente gráfico.<sup>15</sup>



Fuente: INE

<sup>13</sup> Datos concluyentes de la tabla de la evolución de la población (página anterior)

<sup>14</sup> [http://espino.ine.cl/CuadrosCensales/apli\\_excel.asp](http://espino.ine.cl/CuadrosCensales/apli_excel.asp)

<sup>15</sup> [http://www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/archivo\\_documentos/enfoques/2005/files/chile2050.pdf](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2005/files/chile2050.pdf)

- *Media de Edad:*

Total: 31,4 años

Hombres: 30,4 años

Mujeres: 32,4 años

- *Tasa de Crecimiento Poblacional:* 0.881%

- *Tasa de Natalidad:* 14,82 nacimientos/1000 personas

- *Segmentación Socioeconómica:*

Decil	Per cápita del hogar			Hogar
	Mínimo	Máximo	Promedio	
I	—	32.822	16841	75.687
II	32.825	49.400	41.358	179.457
III	49.407	65.650	57.262	239.074
IV	65.653	83.658	74.496	298.447
V	83.660	102.967	93.201	345.526
VI	102.973	130.656	115.710	429.983
VII	130.669	169.754	148.431	533.240
VIII	169.760	236.509	199.075	681.531
IX	236.527	393.947	301.240	983.646
X	394.073	32.085.000	884.961	2.365.797

Fuente: INE.

El cuadro anterior muestra los ingresos mínimos y máximos de los Quintiles que representan a la población chilena.

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_de\\_Chile](http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Chile)

## Dimensión Económica

Chile es reconocido como el país con la economía más abierta al mundo de Sudamérica, miembro de varias organizaciones comerciales como, UNASUR, APEC, CAN, BID, MERCOSUR y pronto miembro pleno de la OCDE.<sup>17</sup> Desde el año 1991 Chile ha suscrito 18 acuerdos comerciales bilaterales, lo que le da la posibilidad de vincularse con 57 países en todo el mundo.

*“Chile posee una economía diversificada y competitiva, destacando el mercado del Retail o minorista en el que destacan empresas chilenas con inversiones en distintos países de Sudamérica”.*<sup>18</sup>

Por otro lado, Chile es el principal país productor de cobre en el mundo, esto convierte a la minería en un sector substancial dentro de la economía. Las principales compañías extractoras del cobre son Minera La Escondida y CODELCO (Corporación Nacional del Cobre).

La economía chilena en los últimos 20 años ha demostrado un fuerte dinamismo, resultado de aquello el crecimiento que ha promediado aproximadamente un 5%, el cual solo fue frenado por la reciente crisis mundial. Una de las pretensiones de Chile es el convertirse en plataforma de inversiones para muchas empresas extranjeras, de este modo es el país de punto de partida para el ingreso hacia otras economías sudamericanas.

La entidad reguladora de la Economía monetaria del país es el Banco Central, esta institución es autónoma y reglamentada por su propia *Ley Orgánica Constitucional (Contenida en el Artículo Primero de la Ley N° 18.840)*.<sup>19</sup>

Los principales objetivos del Banco Central son *“Velar por la Estabilidad de la Moneda, se refiere a la regulación de la cantidad de dinero y crédito en circulación, así también tiene el poder de promulgar normas de materia monetaria”.*

---

<sup>17</sup> [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

<sup>18</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa\\_de\\_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo](http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa_de_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo)

<sup>19</sup> <http://www.bcentral.cl/acerca/ley-organica/index.htm>

Como segundo Objetivo, la institución vela *por el normal funcionamiento de los Pagos Internos y Externos*.<sup>20</sup> Con referencia a los Pagos Internos, se refiere a las instituciones e instrumentos que facilitan las transacciones en la economía. Por Pagos Externos, son todas aquellas transacciones que realizan los residentes del país con aquellos no residentes.

La unidad monetaria oficial del país es el *Peso Chileno, establecido en el año 1925*<sup>21</sup>. El sistema cambiario utilizado con respecto al dólar americano, es el variable.

En lo referente al PIB (Producto Interno Bruto),<sup>22</sup> durante el año 2009 fue de *91.591.252 millones de pesos, con un PIB per cápita de 5.410 millones de pesos. Durante el año 2009, la economía se contrajo 1,5% con respecto al año anterior*.

La demanda interna se contrajo en 5,9% debido al mal desempeño de la inversión, por su parte el consumo 1,8%, impulsado por el consumo privado y de gobierno, los cuales aumentaron 0,9% y 6,8% respectivamente.

En cuanto al comercio exterior, las exportaciones de bienes y servicios cayeron 5,6% y las importaciones de bienes y servicios 14,3%.

La Balanza de Pagos durante el 2009 cerró con un superávit, el ahorro bruto ascendió al 19,0% del PIB. De esta manera, la economía chilena es la séptima economía más grande de Latinoamérica.

---

<sup>20</sup> <http://www.bcentral.cl/acerca/funciones/04.htm>

<sup>21</sup> <http://www.bcentral.cl/billetes-monedas/unidad-monetaria/index.htm>

<sup>22</sup> [http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/ccnn\\_2003\\_2009.pdf](http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/ccnn_2003_2009.pdf)

## Dimensión Socio/Cultural

El desarrollo económico, influye de sobremanera en los aspectos sociales y culturales dentro de un país. Chile durante los últimos periodos ha tenido un crecimiento económico sostenido, gracias a esto cuenta con el Índice de Desarrollo Humano más alto de Latinoamérica.

Chile cuenta con buenos indicadores sociales, en el país hay una esperanza de vida de 77,74 años (74,8 años para los hombres y 80,8 para las mujeres). La tasa de mortalidad infantil es de 7,8/1.000, el cual se encuentra en el nivel de países desarrollados.<sup>23</sup>

Un problema que presenta la población chilena es el nivel de desigualdad en la distribución de ingresos, que pese a que el nivel económico es próspero aún no se han visto mejoras y avances sustanciales. Según el Informe de Desarrollo Humano de la ONU del 2005, Chile se encuentra en el puesto 110 en la Lista de Países por Desigualdad de Ingreso.<sup>24</sup>

En cuanto a la religión el 70% de los chilenos se considera católico, el 15% evangélico y el resto con otra religión o sin ninguna.

En cuanto al nivel de alfabetización, el 95,7% sabe leer y escribir (95,8% hombres y 95,6% mujeres) estos datos según el Censos 2002.<sup>25</sup>

Por otro lado el Gobierno Chileno toma medidas para elevar el nivel de vida de los ciudadanos chilenos, de este modo es que realiza inversiones en el área de salud y educación.

---

<sup>23</sup>[http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa\\_de\\_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa_de_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

<sup>24</sup>[http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa\\_de\\_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa_de_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

<sup>25</sup>[http://www.indexmundi.com/es/chile/tasa\\_de\\_alfabetizacion.html+nivel+de+alfabetizacion+en+chile&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.indexmundi.com/es/chile/tasa_de_alfabetizacion.html+nivel+de+alfabetizacion+en+chile&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

## Dimensión Político/Legal

La Constitución Política del Estado declara en su Art. N° 4, que Chile es un país democrático y que la soberanía reside en la población.<sup>26</sup> Es un Estado unitario de carácter presidencialista el cual se encuentra regido por la Constitución Política, aprobada el 11 de septiembre de 1980.

La estructura del Estado chileno se divide en tres poderes, los cuales son independientes entre sí.

### **El Poder Ejecutivo<sup>27</sup>**

Este poder está encabezado por el Presidente de la República. Es un ejecutivo monista en cuanto el Presidente desarrolla las funciones de Jefe de Estado como también las de Jefe de Gobierno.

La autoridad del Presidente se extiende a todo cuanto tiene por objeto la conservación del orden público en el interior y la seguridad externa de la República, de acuerdo con la Constitución y las leyes.

Cada 21 de mayo ante el Congreso Nacional, el Presidente de turno debe dar cuenta al país de la situación administrativa y política de la nación.

El Presidente cuenta con un cúmulo de atribuciones tanto en materia de gobierno y administración como en la labor legislativa, judicial y económica.

Entre sus atribuciones se encuentran:

Ejercer la potestad reglamentaria, es decir, la facultad de dictar normas para implementar las leyes.

- ✓ Convocar a plebiscitos.
- ✓ Nombrar y remover a los ministros de Estado.
- ✓ Otorgar indultos.
- ✓ Cuidar de la recaudación de las rentas.
- ✓ Nombrar a embajadores, ministros diplomáticos y a representantes ante organismos internacionales.

---

<sup>26</sup><http://www.servicioweb.cl/juridico/constitucion.htm+constitucion+politica+de+chile+articulo+1&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl>

<sup>27</sup> <http://www.bcn.cl/ecivica/poderestado/>

- ✓ Conceder jubilaciones, retiros, montepíos y pensiones de gracia con arreglo a las leyes, etc.

El Presidente de la República puede ser acusado constitucionalmente por la mayoría de la Cámara de Diputados en ejercicio y ser resuelta dicha acusación por el Senado que actúa como juez. La acusación ha de considerarse en caso que la administración haya cometido gravemente el honor y la seguridad de la nación o infringido la Constitución y/o las leyes. Un organismo consultivo, destinado a asesorar al Presidente de la República en asuntos nacionales de trascendencia, es el Consejo de Estado.

Concurrir a la formación de las leyes. Proponerlas a través de los "Mensajes", sancionarlas y promulgarlas.

### **Poder Legislativo**<sup>28</sup>

El Congreso Nacional es el encargado de ejercer este poder, lo hace a través de un parlamento bicameral que está integrado por La Cámara de Diputados y el Senado de la República.

Una ley Orgánica constitucional es la que regula todas las atribuciones y los funcionamientos, en materia de tramitación de proyectos de ley, los vetos del Presidente de la República y tramitación de las acusaciones constitucionales.

### **Poder Judicial**<sup>29</sup>

La administración de la Justicia es la misión esencial de este poder.

La Corte Suprema de Justicia es el más alto tribunal existente en el país. Es un órgano colegiado integrado por 21 ministros. Su jurisdicción abarca todo el territorio nacional. Le corresponde la superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación, salvo el Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones, los Tribunales Electorales Regionales y los Tribunales Militares.

---

<sup>28</sup> <http://www.bcn.cl/ecivica/poderestado/>

<sup>29</sup> <http://www.bcn.cl/ecivica/poderestado/>

Los integrantes del Poder Judicial deben establecer lo que es justo para cada caso particular del cual les toca conocer y fallar, enmarcado dentro del ordenamiento jurídico vigente y según su competencia.

En la Constitución de 1980 se establece que el Poder Judicial tiene "la facultad de conocer de las causas civiles y criminales, de resolverlas y de hacer ejecutar lo juzgado, pertenece exclusivamente a los tribunales establecidos por la ley. Ni el Presidente de la República ni el Congreso pueden, en caso alguno, ejercer funciones judiciales, avocarse a causas pendientes, revisar los fundamentos o contenido de sus resoluciones o hacer revivir procesos fenecidos" (capítulo VI, artículo 73).

Jerárquicamente, por debajo de la Corte Suprema, se encuentran las Cortes de Apelaciones, que se distribuyen a lo largo del territorio nacional. Dependiendo de la Corte de Apelación respectiva se ubican los juzgados, que pueden ser del crimen, civiles, de menores, de familia y del trabajo.

El Ministerio Público, organismo creado a partir de una ley orgánica constitucional, es una institución autónoma y jerarquizada presidida por un Fiscal Nacional e integrada por 16 fiscales regionales y 625 adjuntos, con 378 jueces en lo penal y 404 de garantía, que asumen un papel imparcial en la resolución de los conflictos.

Las bases constitucionales del Poder Judicial están dadas por los principios de:

- Independencia de los otros poderes del Estado para el cumplimiento de sus funciones.
- Legalidad, es decir, los tribunales deben estar establecidos por ley al igual que las causas que tramitan y fallan.
- Inamovilidad, los jueces permanecen en sus cargos aunque no de manera absoluta, permitiendo que los tribunales actúen libres de presiones y con imparcialidad.
- Inexcusabilidad, los jueces deben resolver siempre los asuntos de su competencia, sometidos a su consideración a pesar de que no exista una ley respectiva.

- Responsabilidad de los actos que se ejecutan dentro de las funciones como jueces.

### Dimensión Tecnológica

La tecnología es un factor indispensable en el desarrollo de las economías, en Chile existe diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales se dedican a brindar apoyo al avance tecnológico.

La Dirección de Energía, Ciencia y Tecnología e Innovación (DECYTI) busca apoyar la formulación y gestión de los aspectos internacionales de las políticas de energía, de innovación, investigación y desarrollo en ciencia y tecnología.<sup>30</sup>

Se coordina en la dimensión internacional de la energía, innovación, ciencia y tecnologías de información y comunicación con:

- El Ministerio de Economía
- CORFO
- los ministerios sectoriales
- CONICYT
- y otros organismos

Un factor importante para el aumento del desarrollo tecnológico son las inversiones, las cuales son realizadas por empresas privadas como por ejemplo las de telecomunicaciones.

Comparando el nivel de tecnología en Sudamérica, Chile se mantiene como el país con mayor grado de avance en la sociedad de la información. Una de las claves de este liderazgo, es el gasto total per cápita en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) el cual alcanzó durante el 2007 un promedio de 487 dólares.<sup>31</sup>

Sin embargo gracias al apoyo tecnológico en la Información y Comunicación, un punto que no debemos dejar pasar es el poco gasto en investigación y desarrollo en Chile, el cual es cerca del 0,7% del PIB, muy bajo comparando esta cifra con otros países desarrollados.

---

<sup>30</sup> [http://www.minrel.gov.cl/prontus\\_minrel/site/edic/base/port/tecnologias.php](http://www.minrel.gov.cl/prontus_minrel/site/edic/base/port/tecnologias.php)

<sup>31</sup> [http://www.lanacion.cl/prontus\\_noticias/site/artic/20070726/pags/20070726193544.html](http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20070726/pags/20070726193544.html)

La competitividad industrial es otro tema relacionado con el nivel tecnológico usado en Chile, el país está posicionado en el “Informe de Competitividad” de la National Bureau of Economic Research en un ranking como el N°27, junto a países como Portugal, Italia, Estonia y Hungría. Aunque el nivel es respetable, no es lo suficientemente bueno para afrontar la competitividad de otros países como EEUU o Australia.<sup>32</sup>

En Chile el nivel tecnológico ha llevado a la eficiencia de procesos, tanto en el ámbito industrial como comercial.

### Dimensión Ambiental

Durante los últimos tiempos las actividades industriales se encuentran mucho más relacionadas con el medio ambiente, por su parte las actividades comerciales también se ven afectadas. Esto se debe a que organismos protectores y sobre todo los gobiernos han instaurado leyes que resguardan la integridad ambiental, en el plano internacional existen normas que regulan y restringen el ingreso de países a tratados multinacionales que no cumplan con ciertas características ambientales.

Chile como país está haciendo esfuerzos por mejorar las normas medioambientales. Sin embargo en la actualidad estas son todavía débiles, aunque se espera que con la creación del Ministerio de Medioambiente sean creadas políticas y normas sean más claras y rígidas.

Un avance en esta materia lo está realizando el actual gobierno, el cual está evaluando las condiciones ambientales para ingresar a la OCDE, lo que implica bajar las emisiones de gases en un 20% hasta el 2020.

Como podemos ver, en la actualidad los tratados internacionales de libre comercio van de la mano con el Medio Ambiente como una respuesta a las demandas mundiales. Los países para ingresar a estos tratados internacionales tendrán que cumplir con un compromiso real con el medio ambiente a pesar del aumento en costos de operación y demoras en la certificación inicial para las nuevas inversiones. Los sectores más afectados serán la alimentación y el transporte por efecto del bioterrorismo.

---

<sup>32</sup> [www.ceo.cl](http://www.ceo.cl)

## 18. Megatendencias

### Nuevo concepto en “Experiencia de Servicio”

*“La calidad se concreta en el servicio que prestan las personas a las personas”.*<sup>33</sup>

En la actualidad todas las empresas, independiente al rubro o a la industria a la cual pertenezcan, tratan de desarrollar el valor agregado que diferenciará a sus productos de la competencia.

La calidad en los servicios, es uno de estos valores agregados que se están considerando y/o se están implementando con mayor fuerza. Una ejecución eficiente de servicio no solo llega a la obtención del *Logro Organizacional*, sino que también al *Logro de la Calidad del Producto*, lo que significa colaboradores y clientes satisfechos.

Dentro del rubro en el cual se encuentra TodoMarket, el sector del retail, este nuevo concepto marca diferencia puesto que los clientes no solo quieren lugares cómodos en dónde ir a comprar, sino que también exigen una buena atención, ósea un buen servicio tanto de pre-venta como post-venta.

El objetivo principal de este nuevo concepto, primeramente es crear lealtad en los consumidores del servicio, por otro lado que estos creen o aumenten el valor percibido. Con esto tanto la empresa como el cliente ganan, los primeros percibirán mayores ingresos y los últimos un servicio inigualable.

---

<sup>33</sup> Clase 1; Organización, Calidad, Competencias, Personas. Habilidades Gerenciales, Prof. Nicolás Hidalgo.

## **Crecimiento explosivo de las telecomunicaciones**

El servicio de telecomunicación ha sido una herramienta fundamental en la generación y en el desarrollo de empresas. Específicamente el internet es el servicio de telecomunicación que más ha crecido en los hogares chilenos durante los últimos cuatro años. En la actualidad, el 40% de los hogares tiene acceso a la web, cifra que a fines del 2010 alcanzaba solo un 22%.<sup>34</sup> Por ende el incentivo que tienen las empresas por promocionar sus servicios y productos a través de este medio es mayor.

TodoMarket implementó esta herramienta a principios del 2009, aproximadamente a un año de su apertura. La dirección de su página web es [www.todomarket.cl](http://www.todomarket.cl), en ella se pueden encontrar los variados beneficios que ofrecen, las formas de pago, un link para sugerencias, información acerca de la empresa y las acciones sociales de las cuales participa.

Básicamente este medio de comunicación está dirigido a clientes que quieren conocer un poco más del supermercado, pero se encuentra más enfocado al beneficio que puede generarse del trato con los proveedores.

## **Preferencia de consumir productos amigables con el medioambiente**

Una megatendencia que está tomando fuerza y a la cual se unen más seguidores, es la llamada tendencia verdeo consumidores verdes. Debido a esto sectores productivos como industriales, el maderero, el agrícola y el turístico han mostrado un crecimiento del número de consumidores cuyos patrones de consumo se ven influenciados por su conciencia social y ambiental.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.telecomcomments.isgreat.org/blog/184-chile-el-internet-y-su-crecimiento.html>

<sup>35</sup> <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/91/sanabria.htm>

Estos consumidores están preocupados por gastar su dinero en productos o servicios extraídos, procesados y comercializados siguiendo patrones que evitan o reducen impactos negativos sobre el ambiente y las personas.

Claramente esta ideología se ha instalado en la industria del retail, la cual es conocida como *Green Retail*. Las últimas crisis económicas han desencadenado estas propuestas, esto debido a la dificultad de mantener la economía sobre un único pilar de consumo.<sup>36</sup>

### **Incremento en el uso de tarjeta de Crédito**

Cada día es mayor el uso de las tarjetas de créditos, el uso del dinero va desapareciendo paulatinamente. No porque no lo haya, sino porque cada vez de manera intensiva se nos invita a usar la tarjeta con el pretexto de ganar grandes premios, como autos o viajes.

En la Industria del Retail es relevante este crecimiento, ya que de esta manera se ha permitido un incremento al crédito de consumo. Gracias a esto, las empresas se han visto beneficiadas en sus ventas y el gobierno en el aumento del ingreso por concepto de IVA.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup><http://www.retail.awanzo.com/2009/04/29/green-retail-el-comercio-responsable-con-el-medio-ambiente/+retail+y+medio+ambiente&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl>

<sup>37</sup> [http://www.economia.com.mx/se\\_ha\\_incrementado\\_el\\_uso\\_de\\_la\\_tarjeta\\_de\\_credito.htm](http://www.economia.com.mx/se_ha_incrementado_el_uso_de_la_tarjeta_de_credito.htm)

### III. TERCERA PARTE: DIAGNOSTICO EXTERNO INMEDIATO

#### 19. Unidades de Negocio

En la empresa existen dos unidades de negocios que se pueden identificar:

##### **Unidad de negocio 1: “Ventas en sala”**

- Funciones: Satisfacer la necesidad de encontrar en un mismo lugar gran variedad de productos con la mejor relación precio-calidad y realizar las compras en el menor tiempo posible.
- Tecnología: Ofrecer productos al Retail de buena calidad en instalaciones amplias, limpias, cómodas que permitan realizar el proceso de compra con rapidez y eficiencia.
- Grupo de compradores: Personas naturales que viven o transitan la ciudad de Quintero.

##### **Unidad de negocio 2: “Servicio Rápido”**

- Funciones: Satisfacer la necesidad del aprovechamiento del tiempo, ya sea para alimentarse como para pagar las cuentas.
- Tecnología: Satisfacer la necesidad de comida rápida y servicios rápidos en general como el pago de cuentas mediante el servicio de ServiPag.
- Grupo de compradores: Personas naturales que viven o transitan la ciudad de Quintero.


## 20. Etapa del Ciclo de Vida del Mercado


Al analizar el ciclo de madurez del mercado del Retail Supermercados de la Región de Valparaíso se puede apreciar que éste se encuentra en la etapa de madurez, ya que si bien existe un crecimiento mediano, moderado y relativamente constante, el resultado es fuerte y la liquidez es excelente.

La ASACH<sup>38</sup> (Asociación Gremial de los Supermercados de Chile), podemos observar que para el mes de Febrero del 2009 se encontraban en operación 955 supermercados a nivel nacional (supermercados con tres o más cajas para la atención al público) y para el mismo mes del presente año, operan 1063 supermercados, sí a esto se agrega que durante este periodo han cerrado 23 establecimientos, se concluye que en doce meses se han abierto 131 nuevos establecimientos en el país.

Un factor que indica que el sector está alcanzado su etapa de madurez es que en los primeros años de esta década se registraron tasas de crecimiento de las ventas de supermercados por sobre las tasas de crecimiento del consumo de los hogares. Esto condujo a disminuir la brecha entre la estructura de ventas de los supermercados y el consumo de los hogares en los últimos años<sup>39</sup>.

El INE, Instituto Nacional de Estadísticas, muestra los siguientes indicadores:


 Las ventas de supermercados en la Región de Valparaíso, se observa un aumento moderado en valores nominales de 2,5% y de 4,9% en valores reales para el 2009.


 Las comunas de menor ingreso per cápita presentan altas tasas de crecimiento en las ventas de supermercados y hay que considerar que la ciudad de Quintero está habitada principalmente por los estratos socioeconómicos comprendidos entre D y C1.

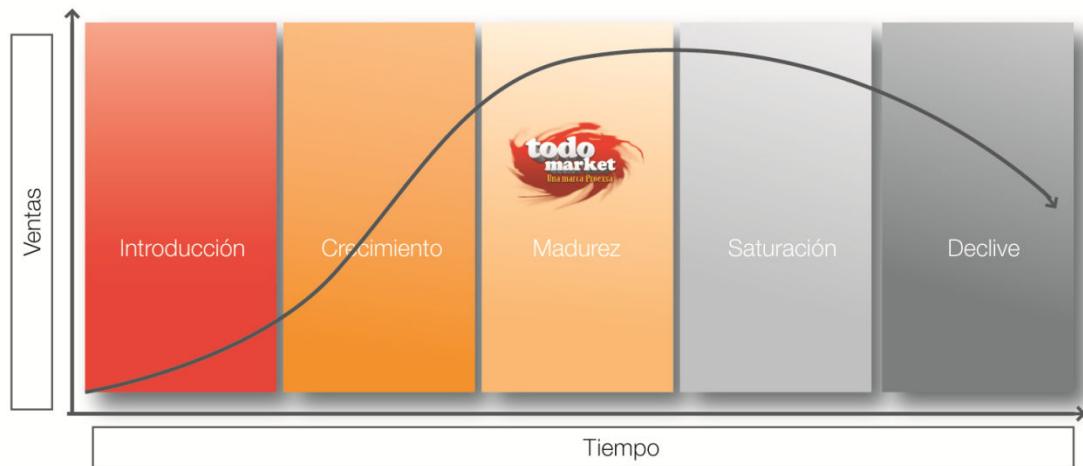
---

<sup>38</sup> [www.asach.cl](http://www.asach.cl)

<sup>39</sup> [www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/archivo\\_documentos/enfoques/2008/marzo/super110308.pdf](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2008/marzo/super110308.pdf)

 El crecimiento de los ingresos de los hogares a partir de 2003, unido al acceso de nuevos sectores de la población al crédito, tanto bancario como comercial y las disminuciones de precios de los artículos importados (que ampliaron su presencia), incrementó la capacidad de compra de las familias.

 El aumento constante en la penetración de los supermercados en Chile, que mide las ventas por hogar de los supermercados en un área geográfica específica, con proporción al gasto de los hogares.




"Etapa de Ciclo de Vida del Mercado, Venta en Sala", Elaboración Propia

Fuente: Elaboración de los autores.

## 21. Etapa del Ciclo de Vida del Producto

Para efecto de este análisis se considerarán las categorías de productos por separado comenzando por la más relevante para la empresa.

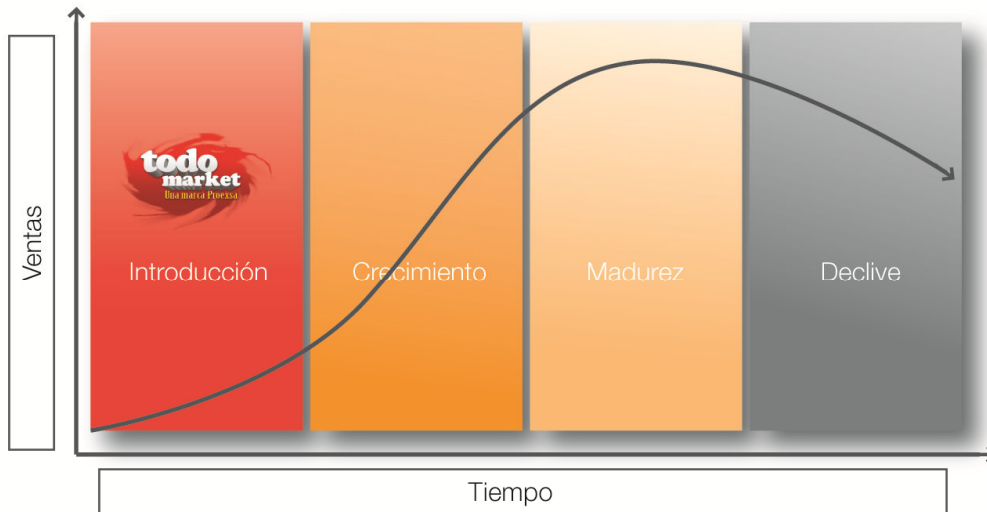
 **Ventas en Sala:** Se encuentra en etapa de “Madurez” de su ciclo de vida, debido a que si bien sus ventas son altas y pueden seguir creciendo, el ritmo de este crecimiento de las ventas cada vez es más lento debido a la alta competencia. Las utilidades son altas, sin embargo la posibilidad de una mayor participación de mercado es escasa. La empresa se encuentra en una intensa competencia de precios, lo que se puede evidenciar en el hecho de que trata de imitar o de igualar los precios de su competidor directo, el supermercado Unimarc.



“Etapa de Ciclo de Vida del Producto, Venta en Sala”, Elaboración Propia

Fuente: Elaboración de los autores.

🚗 **Servicio Rápido:** A diferencia del producto mencionado anteriormente, Servicio Rápido se encuentra en la etapa de “Introducción”, ya que sus ventas y utilidades son bajas, no existen competidores cercanos y sus precios de venta son altos.

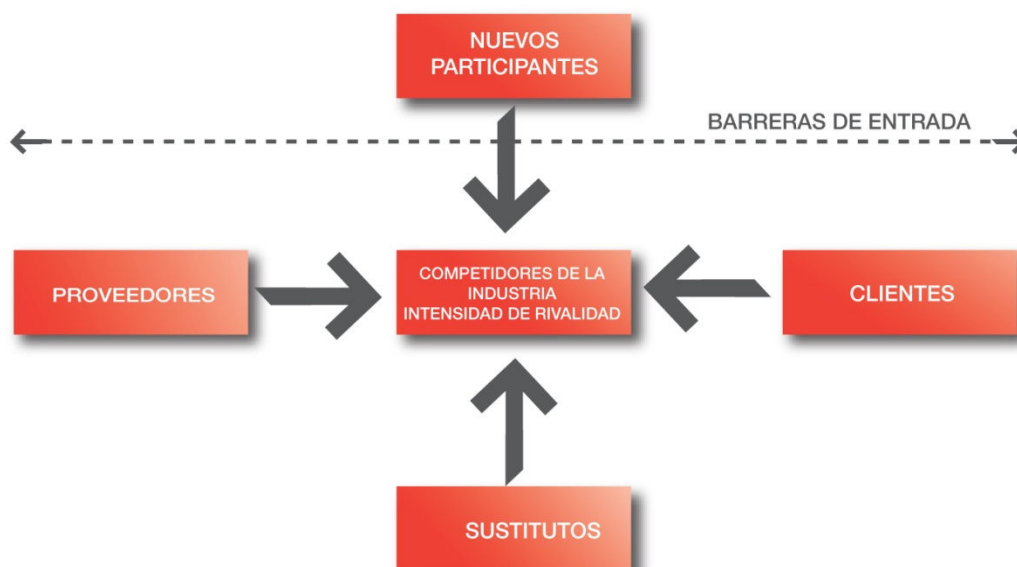


“Etapa de Ciclo de Vida del Producto, Servicio Rápido”, Elaboración Propia

Fuente: Elaboración de los autores.

## 22. Atractividad del Sector industrial

A continuación se procederá al Análisis Sectorial de Porter.



### 1. La amenaza de La amenaza de nuevos entrantes : **MEDIA ALTA**

Los nuevos entrantes dependen de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder al sector Retail Supermercados de la Región de Valparaíso. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

**1.1 Economías de escala:** Se refieren a la disminución en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra, lo cual dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Con la caída de las barreras geográficas, en un mundo económicamente globalizado, obliga constantemente a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales resta flexibilidad o hace vulnerable a los actores actuales del mercado frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Las grandes cadenas mundiales de supermercados operan en muchos países, por lo cual sus economías de escala son muy superiores a la de los participantes actuales del mercado nacional, por lo cual no sería una barrera de entrada complicada para estas empresas.

**1.2 Bajo costo de cambio de los compradores:** Los clientes finales tienen muy bajo o nulo costo de cambiar de comprar en un supermercado u otro. Por lo cual, esto no generaría una barrera de entrada para la empresa que quiere acceder al sector Retail Supermercados de la Región de Valparaíso

**1.3 Acceso a terrenos:** Los supermercados que componen actualmente el sector industrial Retail, Supermercados de la Región de Valparaíso, están ubicados en los terrenos más rentables según sus estudios previos. Ej. de ello, es que Cencosud demoró 5 años su ingreso a la ciudad de Valparaíso debido a la poca disponibilidad de terrenos en los sectores rentables para la industria. Esto podría generar en algunas ciudades de la región una barrera de entrada media-alta o alta para la empresa que quiere acceder al sector industrial Retail Supermercados de la Región de Valparaíso.

**1.4 Políticas económicas coherentes de las grandes cadenas mundiales:** Las grandes cadenas mundiales de Retail supermercados tienen dentro de sus políticas acelerar su ritmo de expansión e ingresar a nuevos mercados en crecimiento económico para aumentar su presencia y rentabilidad. Esto generaría una baja barrera de entrada para estas empresas.

**1.5 Facilidades a la inversión extranjera en Chile:** Tres décadas de libertad económica e incentivos al emprendimiento han hecho de Chile una de las economías más pujantes, estables y abiertas del mundo. La inversión extranjera es un eje fundamental de su desarrollo. En este país empresarios y emprendedores de diferentes partes del orbe encuentran seguridad institucional, mecanismos jurídicos estables, claros e igualdad de trato.

La calidad de las leyes que facilitan la inversión extranjera y la consistencia de su cumplimiento son garantías de que Chile busca participar activamente de una verdadera economía de mercado. Por sus condiciones, Chile es un sitio ideal para las actividades de empresas multinacionales.

## 2. Poder de los proveedores: BAJO

**2.1 Mayor número relativo de proveedores importantes:** El sector industrial Retail Supermercados tiene un gran poder sobre los proveedores, debido al alto número de proveedores importantes.

En este escenario, el sector industrial Retail Supermercados al exigir más a los grandes proveedores (mejores precios y condiciones de pago), se ha apropiado de parte importante de los márgenes que estos proveedores tenían debido a la gran oferta de proveedores nacionales y el fácil acceso de las cadenas de supermercados a nuevos proveedores internacionales.

**2.2 Baja disponibilidad de sustitutos competitivos:** Otros sectores industriales anteriormente analizados por los autores, como ferias y almacenes locales, no son competencia en volúmenes de ventas al sector industrial Retail Supermercado.

**2.3 Desarrollo de marcas propias por parte del Sector Industrial Retail Supermercados:** La amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de los supermercados es alta. Las grandes cadenas están en una etapa de desarrollo e introducción masiva de sus marcas propias lo cual lo utilizan, entre otros, para obtener ventajas de negociación con los proveedores.

**2.4 Importancia del sector industrial Retail Supermercados para los beneficios netos de los proveedores:** Este es uno de los puntos clave del bajo poder de negociación que los proveedores tienen frente a las cadenas de supermercado, ya que los beneficios netos de los proveedores se explican en gran porcentaje por la presencia de sus productos/servicios en el sector industrial Retail Supermercados.

### 3. Poder de los Sustitutos: BAJO

**3.1 Disponibilidad de sustitutos cercanos:** Existen sustitutos cercanos a los supermercados, como lo son los almacenes de barrio y las ferias libres.

**3.2 Baja agresividad y rentabilidad del sustituto:** Los sustitutos tienen poco poder frente al sector industrial Retail supermercados por su desventaja competitiva en precios y poder de mercado. Si los sustitutos intentan una estrategia agresiva en precios, influye directamente sobre su rentabilidad.

**3.3 Valor-precio del sustituto:** La relación valor vs precio para los clientes de los sustitutos del sector industrial Retail Supermercados es baja. Ej. Un supermercado ofrece mayor valor que un almacén de barrio ya que reúne mayor número de productos y servicios que el cliente aprecia como ahorro de tiempo y comodidad.

#### 4. Poder de los Clientes: **MEDIO-ALTO**

**4.1 Número de compradores en nula concentración:** El número de clientes es grande, pero son clientes individuales sin poder de negociación frente al sector industrial Retail Supermercados de la Región de Valparaíso.

**4.2 Número de supermercados:** En el sector industrial Retail Supermercados V región existen muchas salas de venta como también sustitutos. Esto le da poder de negociación al cliente frente a la industria, ya que el cliente busca infielmente la mejor opción a su necesidad en el mercado.

**4.3 Costo de cambio:** Para los clientes el costo de cambio de comprar en un supermercado u otro es muy bajo o nulo.

#### 5. Rivalidad competencia: **ALTA**

**5.1 Concentración de la industria:** El sector industrial Retail Supermercados de la Región de Valparaíso es una industria semi-concentrada, por lo cual es altamente competitiva.

**5.2 Crecimiento de la industria:** el crecimiento del sector industrial Retail Supermercados es del 5% anual lo cual fortalece la competencia en la industria dada por el incremento de la eficiencia (como por ej. ventas por metro cuadrado), junto a la mantención de políticas de precios competitivos y mejoras del servicio.

**5.3 Costo de cambio del cliente:** El bajo o nulo costo de cambio del cliente de un supermercado a otro hace de esta industria una de las más competitivas del país.

**5.4 Incrementos de capacidad:** El incremento de la capacidad de los integrantes del sector industrial Retail supermercados de la Región de Valparaíso hace que la competencia en la industria sea alta.

**ANALISIS ESTRUCTURAL SECTOR INDUSTRIAL / MODELO DE M. PORTER**

<b>AMENAZA NUEVOS ENTRANTES</b>	<b>MENOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>MAYOR</b>	<b>SUMA</b>
Economías de Escala	PEQUEÑA			3	GRANDES	3
Diferenciación de Producto	ESCASA		2		IMPORTANTES	2
Requerimientos de Capital	BAJOS			3	ALTO	3
Costo de Cambio	BAJO	1			ALTO	1
Acceso a Canales de Distribución	AMPLIO	1			RESTRINGIDO	1
Ventajas en Costo	PEQUEÑA			3	GRANDES	3
Política Gubernamental	INEXISTENTE			3	ALTO	3
Historia de Represalias	ESCASA	1			IMPORTANTES	1
Firmas establecidas con recursos de lucha	POCAS			3	MUCHA	3
Firmas establecidas c/ compromiso y activos difícil liquidación	BAJOS	1			ALTO	1
Precio de Entrada Disuasivo	INEXISTENTE		2		EXISTENTE	2
Propiedad de Barreras de Entrada	INEXISTENTE			3	EXISTENTE	3
Crecimiento de la Industria	ALTO	1			BAJO	1
						27
					<b>PROM</b>	<b>2,08</b>

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>MENOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>MAYOR</b>	<b>SUMA</b>
Nº de competencia equilibrada	BAJO			3	IMPORTANTE	3
Crecimiento relativo de la Industria	RAPIDO	1			LENTO	1
Costo Fijo o Almacenamiento	ALTO	1			BAJO	1
Diferenciación o Costo Cambio Clientes	BAJO	1			ALTO	1
Aumento de Capacidad	GRANDE	1			PEQUEÑO	1
Diversidad de Competidores	ALTO		2		BAJO	2
Intereses Estratégicos	ALTO		2		BAJO	2
Barreras de Salida						
* Especialización de Activos	ALTO			3	BAJO	3
*Costo de Salida por una vez	ALTO			3	BAJO	3
*Interrelación Estratégica	ALTO		2		BAJO	2
*Barreras Emocionales	ALTO			3	BAJO	3
*Restricciones Gubernamentales y Sociales	ALTO			3	BAJO	3
						25
					<b>PROM</b>	<b>2,08</b>

<b>AMENAZA PODER DE COMPRADORES</b>	<b>MENOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>MAYOR</b>	<b>SUMA</b>
% de compras en costo del comprador	ALTO	1			BAJO	1
% compras en ventas de vendedor	ALTO			3	BAJO	3
Diferenciación de Producto Comprado	BAJO	1			ALTO	1
Costo Cambio Comprador	BAJO	1			ALTO	1
Rentabilidad de Compradores	BAJO			3	ALTO	3
Contribución compras a Calidad / Servicios del Comprador	GRANDE		2		PEQUEÑO	2
Grado de Información del Comprador	ALTO	1			BAJO	1
Posibilidad del Comprador de afectar al consumidor final	ALTO	1			BAJO	1
						13
					<b>PROM</b>	<b>1,63</b>

AMENAZA PODER DE PROVEEDORES	MENOR	1	2	3	MAYOR	SUMA
Nº de Proveedores Importantes	ESCASO			3	MUCHO	3
Disponibilidad de Sustitutos	BAJO	1			ALTO	1
% Compras en ventas de proveedor	ALTO	1			BAJO	1
% Compras en Costos de la Industria	ALTO			3	BAJO	3
Costo de Cambio de proveedor	ALTO		2		BAJO	2
Amenaza probable de Integración hacia delante	ALTO			3	BAJO	3
						13
					<b>PROM</b>	<b>2,17</b>

AMENAZA DE SUSTITUTOS	MENOR	1	2	3	MAYOR	SUMA
Disponibilidad de Sustitutos cercanos	IMPORTANTE	1			ESCASO	1
Costo Cambio de Usuario	BAJO			3	ALTO	3
Rentabilidad de productos sustitutos	ALTO			3	BAJO	3
						7
					<b>PROM</b>	<b>2,33</b>

	PROMEDIO POR FUERZA	PONDERAC X FUERZA	PROMEDIO PONDERADO
AMENAZA NUEVOS ENTRANTES	2,08	36%	0,75
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	2,08	22%	0,46
AMENAZA PODER DE COMPRADORES	1,63	22%	0,36
AMENAZA PODER DE PROVEEDORES	2,17	10%	0,22
AMENAZA DE SUSTITUTOS	2,33	10%	0,23
		<b>100%</b>	<b>2,01</b>

NIVEL DE AMENAZA	1-1,4	1,41-1,8	1,81-2,2	2,21-2,6	2,61-3
	BAJA	MEDIA-BAJA	MEDIA	MEDIA-ALTA	ALTA
EVALUACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA			2,01		

El atractivo del sector industrial es de un 2,01, situado en nivel medio de amenaza, por lo cual el sector es medianamente atractivo.

## 23. Análisis de Barreras del Sector Industrial



“Barreras del Sector Industrial, Retail Supermercados Región de Valparaíso”, Elaboración propia.

Las Barreras de Entrada son altas debido a que los grandes operadores manejan las economías de escala, las marcas participantes del sector tienen gran posicionamiento actual, existen las facilidades legales al ingreso de inversión de cadenas extranjeras, los terrenos más rentables según estudios previos ya están utilizados por otros supermercados, y que la inversión inicial en infraestructura es alta.

Existe una gran cantidad y variedad de competidores en el sector industrial, lo que condiciona a las nuevas empresas a operar a gran escala para ser competitivos.

Las Barreras de Salida son bajas, debido a:

- 1) La tenencia de activos altamente liquidables y poco especializados (como terrenos e infraestructura) con alto valor comercial.
- 2) Las regulaciones laborales no suponen un alto costo para la empresa.
- 3) Los compromisos con clientes o proveedores se estipulan con anticipación, por lo cual la empresa principalmente debe programar su salida del sector, manteniendo la capacidad para la fabricación y los costos de producción hasta su cierre.
- 4) Las Barreras emocionales son bajas, ya que la salida que está económicamente justificada se realizará con rapidez y que el sector industrial del Retail se caracteriza por la baja lealtad de y hacia los empleados.
- 5) Restricciones sociales y gubernamentales (como la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales o a la falta de producción en algún área que sea estratégica) son casi nulas.

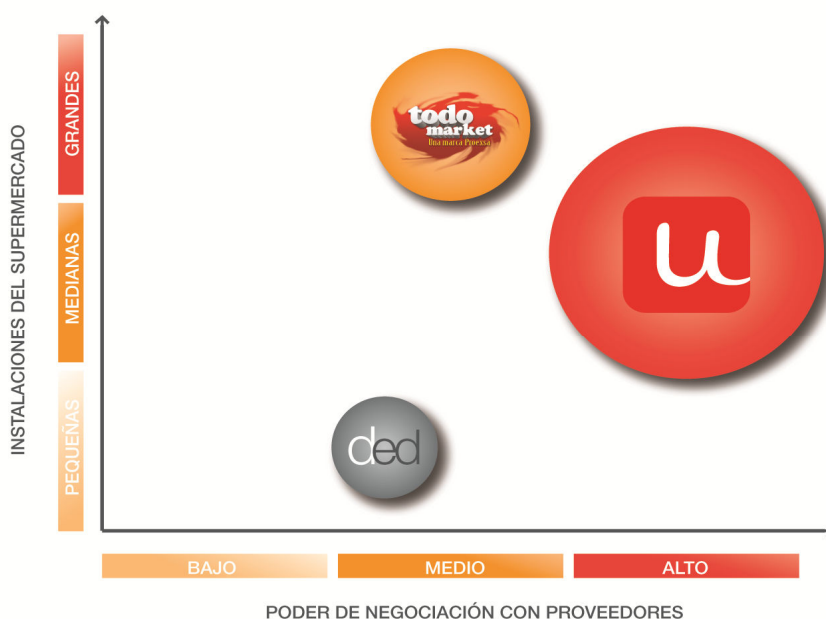
## 24. Mapa de Posiciones Competitivas

A continuación presentaremos un mapa que relaciona dos variables no correlacionadas, con el fin de determinar la posición competitiva del supermercado que estamos analizando y los principales competidores del sector.

Las variables no correlacionadas son: en el eje de las abscisas la variable “Poder de negociación con proveedores”, y en el eje de las ordenadas la variable “Instalaciones del supermercado”.

La razón por la cual se escogieron estas variables radica principalmente en la significancia que individualmente poseen.

En el caso de la variable “Instalaciones del supermercado” se intenta reflejar el espacio físico en donde los clientes realizan su compra. La escala de calificación que utilizaron los autores es de bajo, medio y alto para el eje de las abscisas, y pequeñas, medianas y grandes para el eje de las ordenadas.



A partir del análisis, se observa que el TodoMarket se encuentra en una posición favorable en cuanto al nivel de las instalaciones del supermercado, sin embargo, debe mejorar el poder de negociación con proveedores para desarrollar una estrategia de crecimiento.

De arriba hacia abajo, enumeramos las empresas.



### **Supermercado TodoMarket**

Esta posición corresponde a la empresa en análisis, la cual tiene una participación de mercado del 30%. TodoMarket presenta unas instalaciones amplias y cómodas para el cliente, sin embargo posee un relativamente bajo poder de negociación con sus proveedores.



### **Supermercado Unimarc**

En la posición media encontramos al supermercado Unimarc de Quintero, que posee instalaciones relativamente pequeñas para la cantidad de góndolas con productos que ofrece al público. Esta empresa posee el mejor poder de negociación de las empresas del sector, debido a que tiene sucursales en todo el país, es una marca establecida en la industria y una empresa con mucha experiencia en el rubro. Esta empresa posee una participación de mercado del 50%.

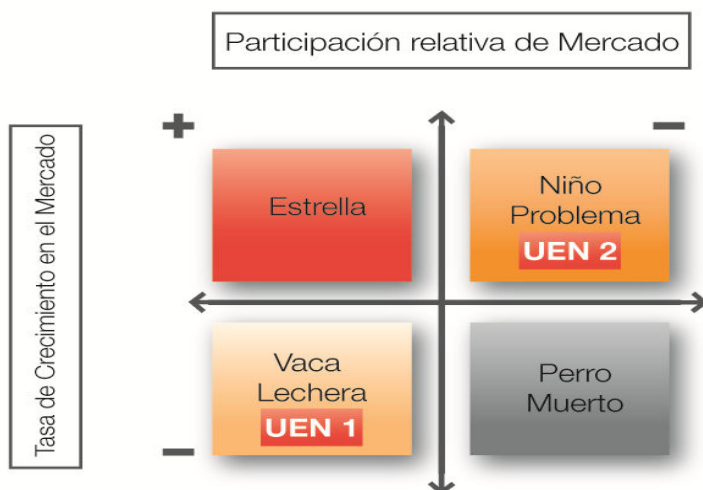


### **Supermercado Don Eduardo**

En la última posición, encontramos al supermercado Don Eduardo de Quintero, el cual posee instalaciones bastante pequeñas, haciendo el tránsito de los clientes muy difícil. En general la calidad de las instalaciones son básicas, no tan solo desde el punto de vista del tamaño sino también de la limpieza. El poder de negociación de esta empresa es también relativamente bajo. El supermercado tiene una participación del mercado del 20%.

## CUARTA PARTE: DIAGNOSTICO INTERNO

### 25. Matriz B.C.G



Elemento N. 7 "Matriz BCG", Elaboración de los autores

#### **Unidad de Negocio 1: Ventas en sala**

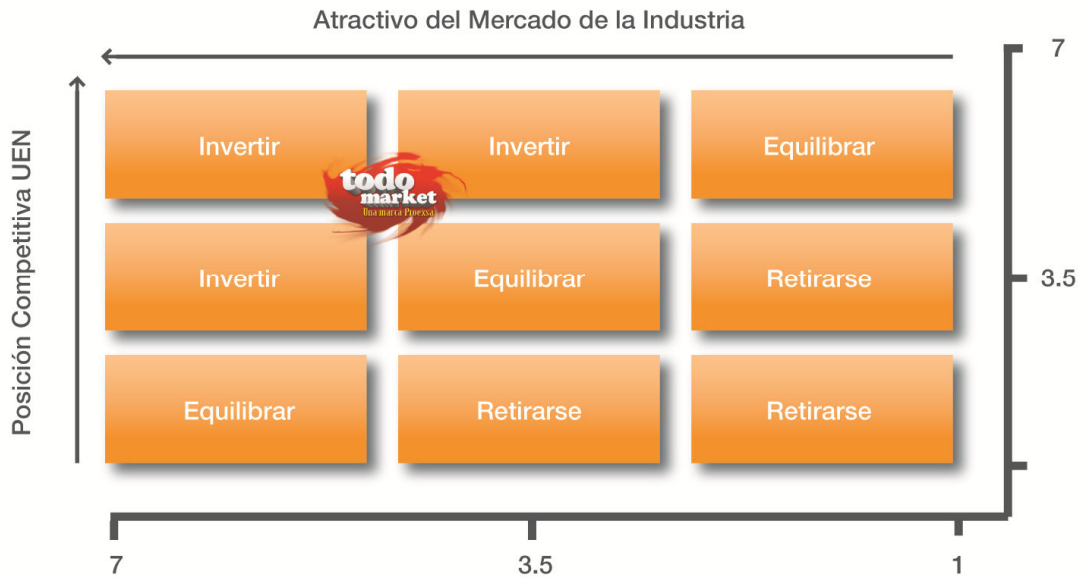
Esta unidad de negocio se encuentra en el tercer cuadrante de la matriz B.C.G, y corresponde a "Vaca Lechera", ya que el mercado posee una tasa de crecimiento relativamente baja y la empresa una participación relativamente alta de mercado (30%).

#### **Unidad de Negocio 2: Servicio Rápido**

La unidad de negocio de Servicio Rápido se encuentra en el segundo cuadrante; "Niño Problema", ya que la participación de mercado de esta unidad de negocio es baja pero la tasa de crecimiento del mercado es alta.

## 26. Matriz Mc Kinsey

Para realizar un análisis efectivo se utilizará la posición competitiva de la Unidad de Negocio más importante, Ventas en Sala.



### a. Atractivos del Mercado de la Industria

#### **Crecimiento del Mercado.**

Durante los últimos tiempos, el mercado de la industria del Retail ha mantenido un crecimiento moderado pero constante.

#### **Posición Competitiva**

El competidor directo es el supermercado Unimarc con un 50% de participación de mercado, y el competidor indirecto es el supermercado Don Eduardo con un 20% de participación de mercado.

La ventaja competitiva de TodoMarket apunta a la diferenciación.

### **Rentabilidad**

La rentabilidad sobre las ventas que presenta TodoMarket es baja, debido a los costos de adquisición de mercaderías con los proveedores.

## **b. Posición Competitiva de la Unidad de Negocio**

### **Participación de Mercado**

TodoMarket tiene una significativa participación de mercado (30%) dentro de la ciudad de Quintero, como se pudo evidenciar en la matriz B.C.G.

### **Calidad de Servicio**

Es primordial dentro de cualquier empresa dedicada al servicio la calidad percibida por el cliente. TodoMarket apuesta por una estrategia competitiva de diferenciación, contando con una mezcla variada de productos y un servicio superior al de la competencia.

### **Infraestructura**

Dentro de las ofertas de supermercados en Quintero, TodoMarket es el único que cumple con la entrega de varios servicios, esto gracias a las cómodas instalaciones con las que cuenta.

Una sala de ventas más grande permite que el cliente realice sus compras de manera cómoda. La ventaja de ofrecer estacionamientos incrementa la probabilidad de que consumidores opten por ir a realizar sus compras. Estar ubicado en un StripCenter, permite una mayor afluencia de personas, que pueden convertirse en clientes potenciales.

### **Capacidad de Gestión**

Las estrategias puestas en marchas han generado un buen posicionamiento en el mercado de Quintero. Logrando mantener con utilidades, todos los periodos desde la puesta en marcha hasta la actualidad.

## Ponderación Mac Kinsey

Atractividad del Mercado de la Industria			
Factores	Ponderación	Calificación Rating (1-7)	Valor
Crecimiento de Mercado	0,30	6,00	1,80
Posición Competitiva	0,10	6,50	0,65
Rentabilidad	0,60	5,00	3,00
<b>Total</b>			<b>5,45</b>

Fuente: Elaboración de los autores

Posición Competitiva de las Unidad Estratégica de Negocio			
Factores	Ponderación	Calificación Rating (1-7)	Valor
Participación de Mercado	0,20	5,50	1,10
Calidad de Servicio	0,40	6,50	2,60
Infraestructura	0,25	6,00	1,50
Capacidad de Gestión	0,15	6,00	0,90
<b>Total</b>			<b>5,00</b>

Fuente: Elaboración de los autores

Dentro de la Matriz Mc Kinsey la unidad de negocio, ventas en sala, está ubicada en una posición muy favorable. Esto significa que aún se puede invertir dentro de la empresa. En este ámbito se logró ponderar 5,00, destacando los factores de Calidad de servicio, Infraestructura, Participación de Mercado y Capacidad de Gestión.

Por su parte el Atractivo de Mercado de la Industria está en un nivel superior (medianamente atractivo). Lo que demuestra que este sector también está en una situación favorable para invertir. En este ámbito se logro una ponderación de 5,45, destacando primeramente la rentabilidad, luego el crecimiento de mercado y por último la posición competitiva.

## **27. Diagnóstico de Marketing**




### **Filosofía**

No presenta.

### **Marketing Estratégico**

#### **-Microsegmentación**

Las variables consideradas para la Microsegmentación son las siguientes:

-  Variables Demográficas: Personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos comprendidos entre; DC3 Y C1.
-  Variables Geográficas: Personas naturales que viven o transitan por la comuna de Quintero.
-  Variables Psicográficas: Personas naturales que desean abastecerse de una extensa mezcla de productos perecibles y no perecibles, de manera cómoda, rápida y con buena relación precio-calidad de servicio.

#### **-Posicionamiento Deseado**

TodoMarket desea estar posicionado como el supermercado con los precios más bajos y el servicio de mejor calidad.


#### **-Posicionamiento Real**


TodoMarket se encuentra posicionado como el supermercado con más variedad de productos, a precios no tan bajos, pero con la mejor atención al cliente y el mejor servicio del mercado.


## **Marketing Operacional**

### **-Producto**

El producto que esta empresa entrega es un servicio, por lo tanto es intangible.

 Beneficio central: Satisfacer la necesidad de encontrar en un mismo lugar una gran variedad de productos a precios accesibles.

 Servicio básico: Instalaciones con góndolas divididas en categorías de productos, carritos para acarrear los productos y cajas para finalizar la compra.

 Servicio ampliado: Esta dado por la gran calidad del servicio que la empresa entrega al cliente, entre los que destacan: gran estacionamiento gratuito con capacidad para más de 70 vehículos, muy buena atención al cliente, instalaciones grandes y cómodas, y servicio de traslado (en radio taxi) gratuito a domicilio del cliente por compras superiores a treinta mil pesos.

En el caso de la segunda unidad de negocios (“Servicio Rápido”) el producto ampliado es el servicio de ServiPag.

### **-Mezcla**

TodoMarket cuenta con dos líneas de productos: “ventas en sala” y “servicio rápido”. En el caso de las ventas de sala, la mezcla corresponde a la lista de productos que la empresa pone a disposición en el supermercado. (ver anexo)




En el caso de la línea de producto servicio rápido, la mezcla corresponde al la lista de productos (ver anexo) que la gente puede consumir dentro de la cafetería, así como el servicio de ServiPag.

La amplitud de los productos de esta empresa es de 2, ya que existen dos líneas de productos y la profundidad de la primera línea (ventas en sala) es de 3569 productos<sup>40</sup>, mientras que la de la segunda línea (servicio rápido) es de 56 productos, incluyendo el servicio de ServiPag.

---

<sup>40</sup> Ver Anexo 2.


## -Precio

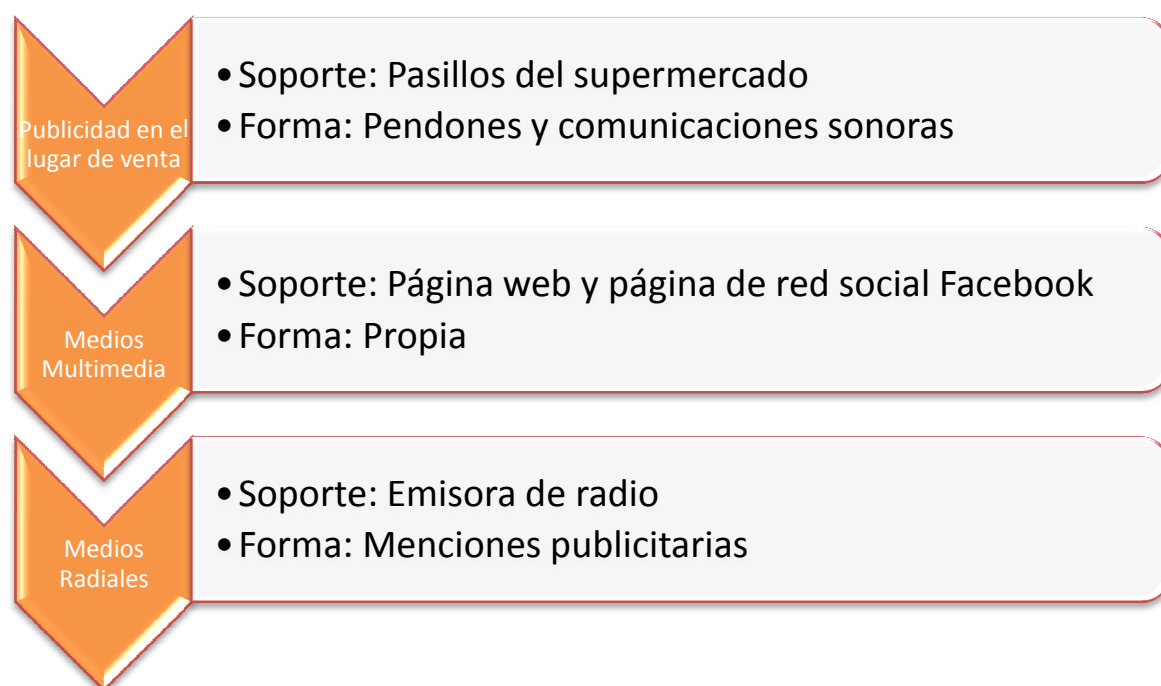
-  **Determinación de precio:** TodoMarket fija el precio de los productos que ofrece basado en los costos, pero siempre con una estrategia de precios de retador con respecto a Unimarc.
-  **Descuentos:** La empresa ofrece solo un tipo de descuento, el cual es un descuento específico del 5% sobre el total de la compra, otorgado a los miembros de la Armada, previa presentación de credenciales y carnet de identidad.
-  **Tácticas de Precios:** La táctica que TodoMarket emplea, es la de precio por unidad, ya que el precio de cada producto está dado por su unidad métrica, por ejemplo: un kilo de arroz a \$790 pesos. Vale decir que el supermercado también utiliza la táctica de precios de líder, siendo el pan el producto “líder de pérdida”, la empresa obtiene un beneficio mayor por otros productos que el cliente adquiere.


## -Comunicación

La empresa no tiene intermediarios e interactúa de manera directa con el consumidor final, es por esto que no utiliza ninguna de las dos estrategias (push y pull) de comunicación.


A continuación los autores enumeran y entregan una pequeña descripción de los instrumentos de comunicación que la empresa utiliza:


-  **Publicidad:** La empresa ejerce publicidad en el lugar de venta y además a través de medios multimedia y medios radiales. En el siguiente gráfico podemos ver un resumen de lo anterior mencionado.



 **Promoción de Venta:** La promoción de venta a través de regalos de diferentes productos, en épocas estivales, se utilizan mucho en esta empresa, por lo que esta es la principal herramienta de la promoción de venta. No se realizan reembolsos.


Como se mencionó anteriormente, la empresa realiza un descuento a los miembros de la armada, sin embargo este no constituye una herramienta de la promoción de venta, ya que es una herramienta utilizada todo el año y no por un periodo de tiempo determinado.


 **Relaciones Públicas:** Las relaciones públicas son una actividad frecuente de la empresa, y lo hace casi siempre a través de eventos, patrocinios y relaciones comunitarias, como por ejemplo el convenio y patrocinio de los bomberos y la obra el pequeño Cottolengo<sup>41</sup> de Quintero.

 **Marketing Directo:** La empresa no realiza ningún tipo de marketing directo.

---

<sup>41</sup> Institución orientada a entregar a personas con discapacidad intelectual la mejor calidad de vida posible, (<http://www.cottolengochile.cl>).

 **Fuerza de Venta:** La empresa no posee fuerza de venta propia, sin embargo recibe, sobre todo en épocas estivales, fuerza de venta externa<sup>42</sup> de algunas empresas que ofrecen sus productos en el supermercado.

 **Imagen corporativa:** El nombre de la empresa fue elegido por los dueños de la misma (empresa familiar). Los colores y elementos del logotipo (sin atributos) fueron elegidos por un diseñador que fue contratado al inicio del proyecto.

El soporte que principalmente se utiliza para la identidad corporativa es el uso de uniformes como chaquetas con el logotipo del supermercado.

El logotipo es el siguiente:



### **-Distribución**

TodoMarket utiliza un canal de distribución propio, con una longitud directa, ya que vende sus productos directamente al consumidor final.

---

<sup>42</sup> Ver fotos en el Anexo 3.

## **-Merchandising**

TodoMarket utiliza principalmente la técnica de puntos cálidos y fríos, ubica los productos que tienen mayor rotación en áreas cálidas, es decir en áreas donde la circulación es mayor. La empresa privilegia los productos en los cuales el margen de ganancia es mayor a la hora de ubicarlos en las góndolas, sin embargo, también utiliza otros criterios como los de altura, dependiendo el cliente, por ejemplo los productos enfocados a los niños, se colocan en la parte baja de las góndolas. Vale decir que la altura específica es colocada bajo el criterio del reponedor de la empresa y no existe un manual de reposición en donde se detallen las medidas.

La publicidad en el punto de venta (P.O.P<sup>43</sup>) es realizada por reponedores externos de algunas empresas, y TodoMarket se encarga solamente de la gestión de los espacios.

Las técnicas de animación del punto de venta que realizan las empresas varían desde; medios personales<sup>44</sup> hasta medios físicos<sup>45</sup>.

## **-Ventas y Postventa**

Las ventas se realizan exclusivamente en las instalaciones del supermercado. El único servicio postventa que la empresa realiza, es la del cambio de productos en mal estado previa presentación de la boleta. Los cambios se realizan solamente por productos de la misma marca. No se realizan reembolsos de dinero.

## **-Investigación y desarrollo**

La empresa no realiza ninguna actividad de investigación y desarrollo.

---

<sup>43</sup> Point of Purchase.

<sup>44</sup> Compuesta por los vendedores y personal de animación tales como personajes, promotoras, espectáculos, stand de demostración o degustación, etc.

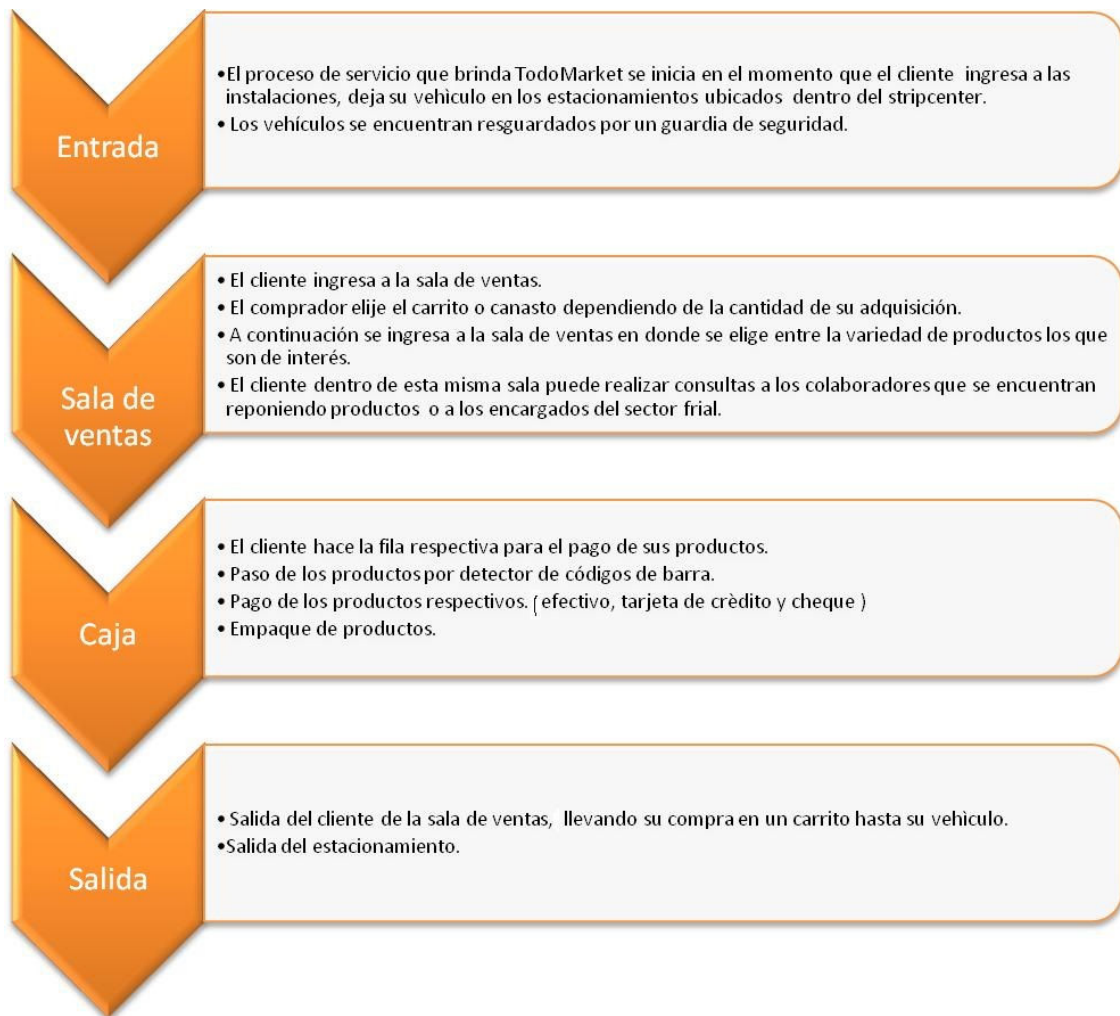
<sup>45</sup> Formas masivas de presentación del producto, tales como cabeceras de góndolas, islas, pilas, contenedores desordenados, etc.

## 28. Diagnóstico de Servucción

Para el diagnóstico de servucción se considerarán ambos productos de la empresa, Sala de Ventas y Servicio Rápido.

### Etapas del Proceso de Servucción

#### Unidad de Negocio: Sala de Ventas



Fuente: Elaboración de los autores.

## Unidad de Negocio: Servicio Rápido



Fuente: Elaboración de los autores.

## Insumos y Proveedores<sup>46</sup>

Insumos	Proveedores
Papelería, Arroz, Conservas	Distribuidora CENCOCAL
Bebestibles	Coca Cola Embonor
Bebestibles	CCU Compañía de Cervecerías Unidas
Bebestibles	Mc Cola
Helados	Bresler
Helados	Savory
Alimentos	Corpora Tres Montes (Zuko, Luchetti)
Alimentos	Carozzi (Ambrosoli, Costa y Carozzi)
Alimentos	Watt's
Alimentos	Wasil
Bebestibles	Viña Errazuriz
Alimentos	Soprodi (azúcar y granos)
Alimentos – Limpieza	Unilever (Hellman's y OMO)
Alimentos	Agrosuper
Alimentos	Brenden Master (Pan y Empanadas)
Tabaco	Chiletabacos
Bebestibles	Pisquera Chile (Capel y Alto del Carmen)
Papelería	Happy Boys (línea de cumpleaños)
Alimentos	Soprole
Cecinas	PF
Cecinas	Winter
Cecinas	San Jorge
Cecinas	La Preferida
Carnes	Xima (carnes)
Lácteos	Colún
Alimentos	JK
Alimentos	Nestlé
Alimentos	Evercrisp
Alimentos	Comercial Chacao (Productos Baratos)
Aseo	Virginia Vileda (Artículos de Aseo)
Alimentos	Omeñaca-Llanquihue

Fuente: Elaboración de los autores.

<sup>46</sup> Los proveedores están numerados sin ningún tipo de relevancia.

## Maquinarias y Proveedores

Maquinarias	Proveedores
Cámaras de Frio	SOLFRIO Chile
Cajas Registradoras	ELCA
Estantes (Góndolas)	Calvac
Cámaras de Seguridad	Network Video Solutions
Computadores	Multitienda
Vitrinas Refrigeradas	Calvac
Refrigeradores de Bebestibles	Mimet
Cortadoras de Fiambres y Quesos	Calvac
Hornos Industriales	Calvac
Cortadoras de Huesos	Calvac
Conservadoras	Calvac
Cocinas Industriales	Calvac
Balanzas Electrónicas	Calvac
Moledoras de Carne	Calvac
Vitrinas de Calor	Calvac
Vitrina de Lácteos	Calvac
Mesones de Acero Inoxidable	Calvac

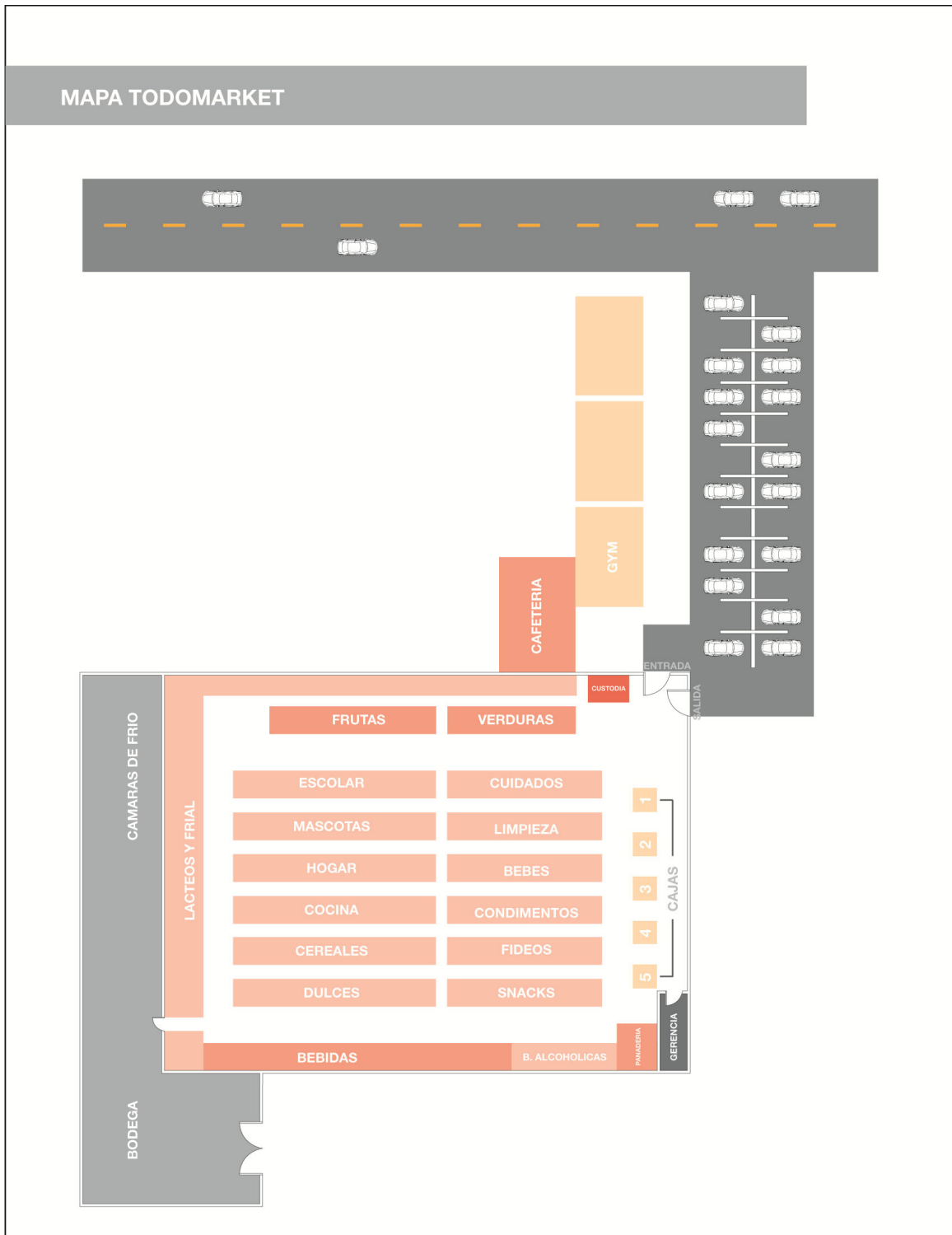
Fuente: Elaboración de los autores.

## Servicios Básicos

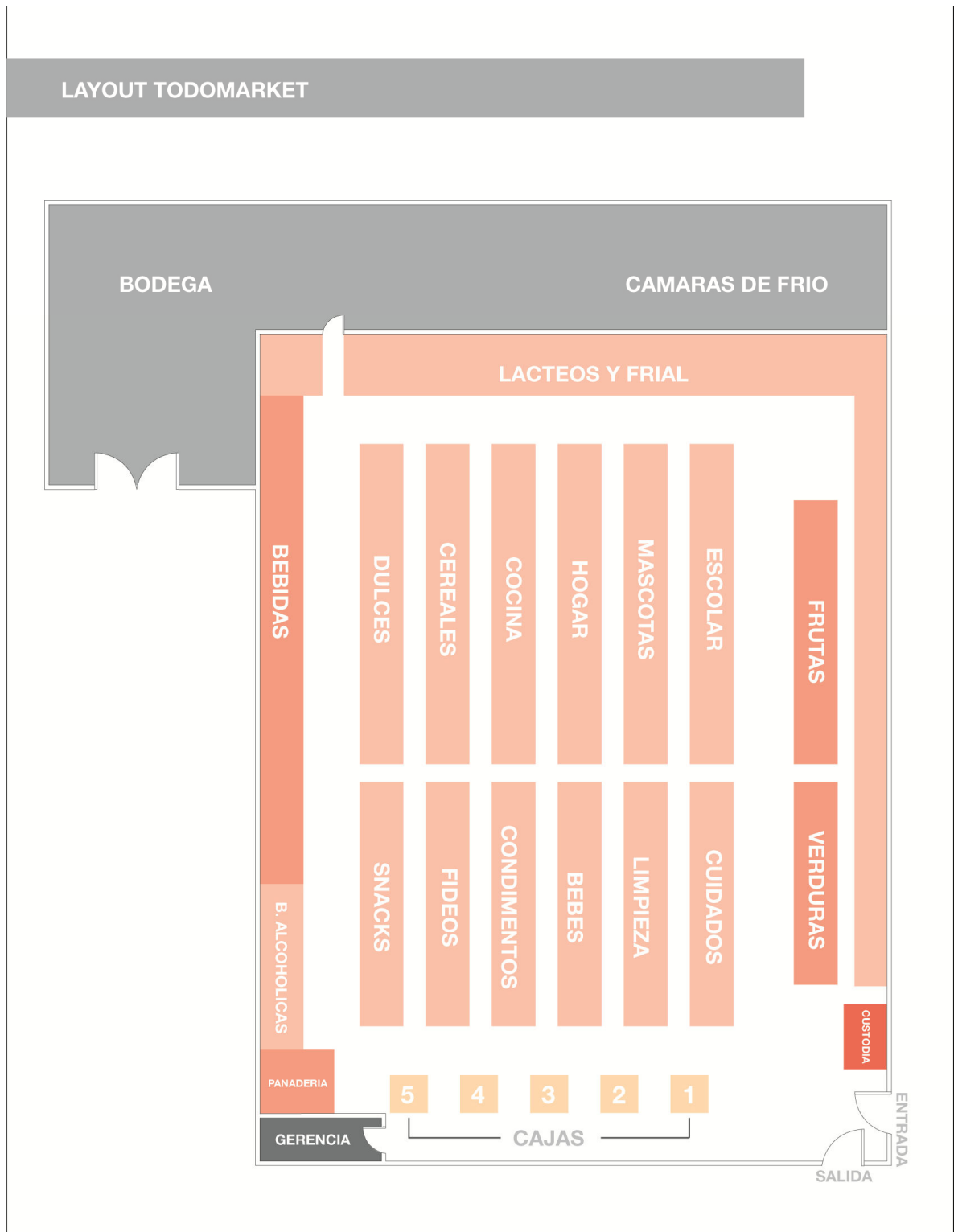
Servicios Básicos	Proveedores
Agua	Esval
Luz Eléctrica	Chilquinta
Gas	Lipigas/Gas Valpo
Teléfono	VTR

Fuente: Elaboración de los autores.

 **Mapa general TodoMarket**



Fuente: Elaboración de los autores.



Fuente: Elaboración de los autores.

## **Forma de Almacenamiento**

El almacenamiento se inicia una vez los productos llegan a las instalaciones del Supermercado, ya sea a través de transporte propio o del proveedor.

La mercadería que ingresa es revisada contra la orden de compra por el Supervisor de la Bodega, luego pasa a la sala de recepción de la bodega en donde es registrada en el sistema. El sistema corrobora precio y cantidad de los productos que se solicitaron, la mercadería pasa luego a una segunda supervisión, la cual se encarga de verificar nuevamente las cantidades, fechas de vencimiento y estado en el cual se encuentran los productos. Luego de que todo se encuentra en orden pasa a la segunda fase de almacenamiento, es decir se instalan los productos en sus respectivos lugares dentro de la bodega, allí se encontrarán hasta que hagan su ingreso a la sala de ventas.

La bodega se encuentra atrás del supermercado, muy cerca de la sala de ventas, lo cual facilita la reposición de productos.<sup>47</sup>

## **Mermas**

Dentro del rubro de Retail, la pérdida de productos por mermas es un hecho. En el caso de TodoMarket existen políticas de devolución a proveedores como políticas de rapel.

La devolución se realiza solo con algunos productos, generalmente con aquellos proveedores que en un inicio pactaron este tipo de trámite. Los productos que entran en este acuerdo de devolución son generalmente los perecibles, como lácteos, huevos, etc.

Por otra parte existe la negociación rapel, este es un porcentaje de las compras que devuelve un proveedor, este porcentaje se pacta desde un comienzo de la relación comercial y uno de sus usos es librarse de recoger devoluciones.

---

<sup>47</sup> Revisar esta información en Layout (página anterior).

Las **mermas administrativas** son relativamente bajas y son asumidas en su totalidad por el supermercado. Para minimizarlas cuentan con un sistema de almacenaje efectivo, mercadería que llega en mal estado directamente no es recibida, al no entrar a bodega el supermercado se desliga de cargar con este costo.

Con respecto a las **mermas operativas**, al igual que las anteriores, están son cubiertas en un 100% por el supermercado. Debido a que la distancia desde la bodega hasta la sala de ventas no es significativa, los productos pocas veces sufren daños durante el traslado y durante la reposición en las góndolas.

Con las **mermas naturales**, ósea aquellas que se dan por caducidad de los productos, se realizan dos procedimientos. El primero se basa en la merma por descuido o por ineficiencia en la rotación de productos, ósea mala administración en la reposición de los mismos, en este caso se revisan los contratos con los proveedores y se recurre a aquellos que pactaron acuerdo de devolución dentro de una fecha establecida, si este no es el caso, el supermercado corre con los costos. El segundo, como se mencionó anteriormente, se realiza cuando el proveedor se hace responsable de la mercadería a través de un acuerdo comercial, especialmente ocurre con el caso de los lácteos.

Las **mermas por robo-hurto** se refieren a clientes que dentro del recinto consumen y no pagan, otros que simplemente sacan de las instalaciones productos y son detectados fuera de la misma con los artículos sustraídos. Por otra parte, colaboradores suelen ser tentados a realizar este tipo de delitos. En época estival se detectan de 4 a 5 robos-hurtos semanales debido al aumento de personas en la zona y durante el resto del año, 1 semanal aproximadamente.<sup>48</sup> Los montos ascienden a cerca de \$ 300.000 pesos chilenos en temporada alta, en temporada baja son aproximadamente \$ 40.000 pesos chilenos.<sup>49</sup>

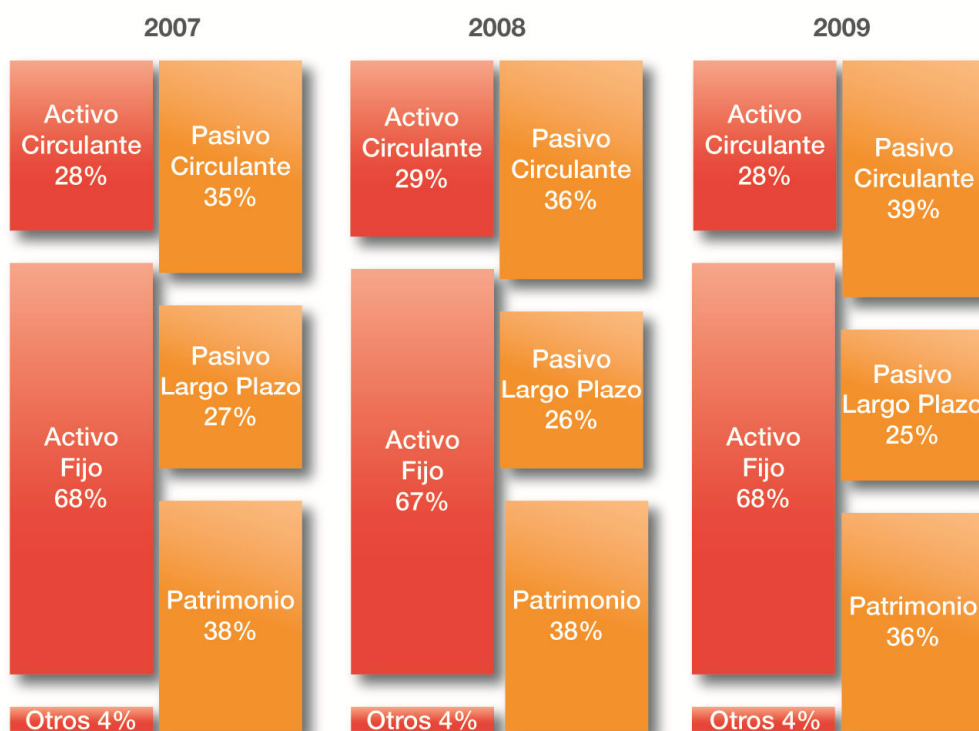
---

<sup>48</sup> Fuente de Consulta: Aranda, Gustavo. Jefe de Sala. Supermercado TodoMarket.

<sup>49</sup> Fuente de Consulta: Piano, Angelo. Gerente de Finanzas. Supermercado TodoMarket.

## 29. Diagnóstico de Finanzas

Con el fin de conocer la situación financiera de Supermercado TodoMarket, se ha realizado un estudio de los estados financieros, con un horizonte de tiempo de 3 años (2007 – 2009), analizando Masas Patrimoniales; Ratios, apoyando su desarrollo con Análisis Vertical y Horizontal y Análisis de Capital de Trabajo.



“Masa Patrimonial años 2007, 2008 y 2009”, Elaboración de los autores.

Analizando la estructura patrimonial, a primera vista podemos observar la estabilidad que ha mantenido a través de estos 3 años de funcionamiento. A continuación se realizará un breve estudio de las cuentas que conforman la estructura patrimonial.

### **Activo Circulante**

Es el segundo ítem con mayor volumen dentro del balance, con casi un 30% de participación dentro de los activos totales. Esto se debe principalmente porque es una empresa que se dedica a la comercialización productos. Debido a esto, dentro de los activos se destaca la cuenta mercaderías, la cual presenta casi un 77%.

Las ventas que realiza TodoMarket en general son canceladas en efectivo, por tal motivo es que vemos una cuenta por cobrar casi nula, lo que significa que las ventas con tarjetas de créditos son pocas.

### **Activo Fijo**

El activo fijo durante el último periodo representa un 68%, este porcentaje de participación se ha mantenido desde la puesta en marcha del supermercado. Debido a que la implementación de este proyecto es grande, gracias a las instalaciones, destacan el Equipamiento de Sucursal con un 48%, seguido por la cuenta Activo Fijo.

### **Pasivo Circulante**

El pasivo circulante durante los tres periodos de funcionamiento de la empresa, no ha mostrado una variación relevante en cuanto a conformación en las cuentas patrimoniales. Presenta el 39% de participación y dentro de este es notoria la cuenta Proveedores, la cual representa más del 50% de participación en los pasivos circulantes.

El pasivo circulante y el patrimonio tienen una participación parecida, 39% y 36% respectivamente, lo cual presenta un riesgo financiero.

### **Pasivo de Largo Plazo**

Es normal que dentro de los pasivos en una empresa comercializadora de la envergadura de TodoMarket se encuentre en el balance cuentas por pagar con bancos, este ítem representa el 25%.

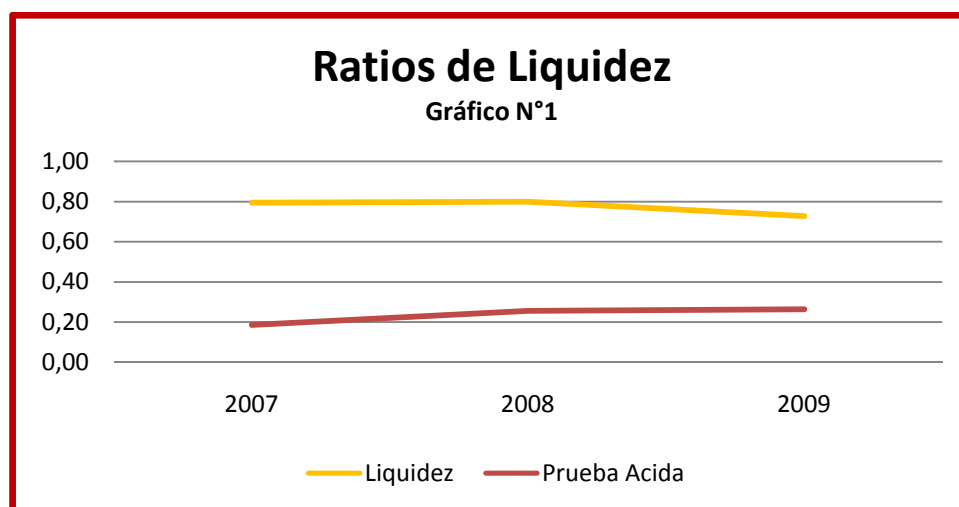
## Patrimonio

Esta cuenta durante los 3 años se ha mantenido con similar porcentaje de participación, 36% aproximadamente lo que es poco debido quizás al mayor costo del financiamiento propio, esto determina que tiene una gran dependencia de financiamiento externo, ya sea proveniente de bancos como de proveedores.

## b. Análisis de Ratios

### Liquidez

Por medio de estos ratios se busca determinar la relación entre recursos y compromisos de corto plazo de la empresa. Es decir, se busca establecer si los recursos que se convertirán en liquidez en el corto plazo son suficientes para cumplir las obligaciones en dicho periodo.



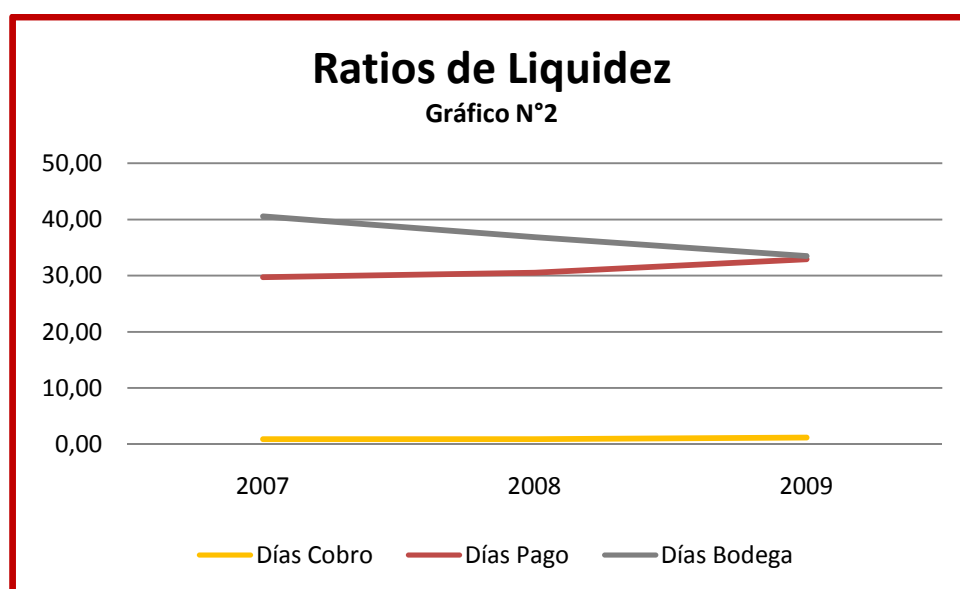
En el grafico n°1 se observa una tendencia a la baja en el ratio de **liquidez**, este es menor a 1 lo que nos dice que no es capaz de cumplir con las obligaciones con terceros en el corto plazo. Esta baja se debe a que la cuenta proveedores disminuye en el último periodo, por su parte la cuenta de préstamo bancario en el corto plazo aumenta en casi un 19% y la cuenta proveedores en un 9% aproximadamente.

Por su parte el ratio de **prueba ácida**, muestra una tendencia contraria a la liquidez, pero aún así el índice es mucho menor, esta diferencia en la tendencia se debe a la disminución en el tiempo del monto en la cuenta existencias. Sin embargo esta disminución no se debe a menores ventas, sino a un alza en los precios que se ve reflejada en el mayor costo de venta y en el mayor ingreso por ventas.

Como conclusión del análisis, se puede argumentar que la empresa TodoMarket se encuentra con serios problemas de liquidez.

En el gráfico N°2 se puede observar los ratios de Días Cobro, Días Pago y Días bodega.

El ratio de **días cobro** busca determinar la liquidez de los deudores estableciendo cuanto se demora en promedio un peso de venta en convertirse en liquidez. La empresa tiene días cobros muy bajos, pese a que durante los 3 periodos se ha incrementado. Esto fundamentalmente se debe a que realiza ventas diarias en efectivo, este pequeño porcentaje de deudores se debe a las ventas que se realizaron con tarjetas de crédito.



Con referencia a los **días pagos** estos se encuentran en el orden de 30 días, lo que significa que un peso de compra se demora en convertirse en pago a los

30 días aproximadamente. Tanto los proveedores como las ventas diarias han incrementado, debido a esto es que este índice ha ido en aumento estos 3 periodos.

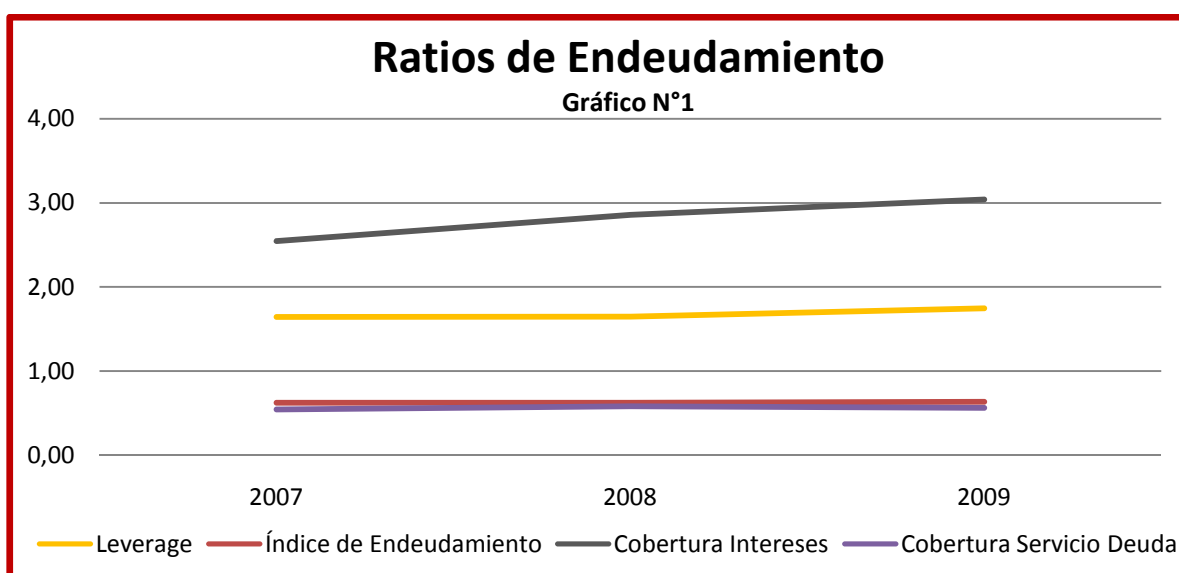
En cuanto a los **días bodegas**, este ratio nos dice cuantos días de venta alcanza la inversión en existencia. Estos han disminuido lo que significa que los costos de venta han incrementado y por el contrario las existencias se han reducido.

En conclusión se tienen bajísimos días cobros lo cual es bueno para la empresa, puesto que los días pago que presenta son a 30 días, esto significa que cobra antes de realizar los pagos a sus proveedores.

Los días bodega de la empresa no son representativos de la industria, esto se debe a que la empresa mantiene en bodega inventario inmovilizado.

### Ratios de Endeudamiento

Por medio de estos ratios se busca determinar la situación de endeudamiento global de la empresa, considerando compromisos de corto y largo plazo y establecer la capacidad de la empresa para afrontar las obligaciones financieras con terceros.



La situación financiera de endeudamiento muestra un leve aumento, casi imperceptible, en el tiempo. Sin embargo, tanto en el ratio de endeudamiento como en el leverage indican que la empresa está fuertemente financiada por terceros. Durante los 3 periodos de análisis, aproximadamente un 60% de los recursos han sido financiados por terceros. El leverage de 1,74 en el último periodo indica que casi tres cuartos del pasivo y patrimonio pertenecen a fondos ajenos.

Los ratios de cobertura de intereses y de cobertura de deuda son relativamente positivos, no muestran un mayor riesgo, estos han ido en aumento durante los 3 periodos. Esto se debe principalmente al aumento del resultado operacional, que ha sido superior al aumento de la cuenta préstamos bancarios. Debido al buen ingreso operacional la empresa cuenta con solvencia para pagar los gastos financieros derivados de las deudas con bancos.

### Ratios de Rotación

Estos ratios están orientados principalmente a determinar la forma de administración del activo circulante.

AÑO	2007	2008	2009
<b>Rotación</b>			
De Activos	2,33	2,37	2,34
De Deudores	396,68	388,13	295,23
De Existencias	8,87	9,76	10,75

Los ratios de **rotación de deudores** es excesivamente alta, lo cual es consistente con los bajísimos días cobro. La cuenta deudores que presenta el balance llega a representar en promedio cerca de un 3% de participación en los activos circulantes.

La **rotación de activos** muestra la relación entre la inversión total comprometida y las ventas generadas. Esta rotación es medianamente baja lo cual puede significar que exista un exceso en inversión.

Por su parte la **rotación de existencias**, busca determinar cuántas veces en el año rota la inversión en deudores. En el caso de TodoMarket se puede visualizar que el ratio de existencias ha aumentado durante los últimos periodos, lo que significa un mayor movimiento en las existencias, esto es consistente con los altos días bodega que presenta la empresa.

### Ratios de Rentabilidad

Estos ratios muestran la relación entre las utilidades generadas, la actividad desarrollada, o la inversión comprometida.

En general los índices de rentabilidad tienen un comportamiento similar al alza, esto debido al aumento de casi un 20% en el resultado operacional.

#### Resultado operacional:

ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL		
2007	2008	2009	2007	2008	2009
5,4%	5,7%	5,6%	100,0%	112,3%	119,4%

AÑO	2007	2008	2009
<b>Rentabilidad</b>			
Sobre Ventas	5%	6%	6%
Sobre Activos	43%	42%	43%
Sobre Patrimonio	50%	60%	67%

Este análisis de ratios presenta limitaciones, el análisis puede llegar a ser subjetivo si no se comparan estas cifras con las de la industria o con las de una empresa que pertenezca al mismo rubro.

Debido a que los autores carecen de esta información, la interpretación de los datos no puede ser la más certera. Por otro lado el contar con tan solo tres periodos, el resultado final puede que no sea el más fidedigno.

La rentabilidad sobre las ventas, no es buena es tan sólo un 6%. Esto se debe a los altos costos de adquisición de los productos debido a la poca relación con los proveedores.

Sin embargo la rotación sobre patrimonio es elevada, esto demuestra que con la cantidad de patrimonio que se tiene se genera entre un 50% y casi un 70% de rentabilidad.

### **Conclusiones Financieras**

La empresa no presenta una solidez financiera, esto se demuestra con los índices de liquidez presentados, lo cual demuestra un problema de solvencia de corto plazo.

El principal problema que presenta en la actualidad es la liquidez, lo cual se debe principalmente al financiamiento de activo fijo con pasivo de corto plazo, lo cual hace aumentar el pasivo y disminuir la liquidez. No obstante el mayor conflicto lo vemos al calcular la prueba acida ya que al descontar los inventarios, los autores se percataron que la empresa se encuentra en un estado de peligro financiero excesivamente alto.

Con respecto a las políticas de cobro y pagos, la empresa no presenta un número importante en la cuenta deudores. Por su parte los pagos se realizan en un plazo de un mes. Esto demuestra un excelente indicador, ya que la posibilidad de pagar por sobre treinta días después de cobrar, debería permitir aumentar la liquidez, es por ellos que le pondremos principal atención en la evaluación de la situación futura.

El supermercado posee inventarios para más de 30 días, lo que puede ser característico de la industria. La cuenta existencias es alta debido a que se mantienen en bodega artículos que no han sido comercializado, como licores de alto costo.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Fuente de Consulta: Piano, Angelo. Gerente de Finanzas. Supermercado TodoMarket.

Las rentabilidades sobre activos de esta empresa han ido al alza, sin embargo estas podrían no parecer concordar con la situación de liquidez en la que se encuentra la empresa.

Como conclusión final los autores encontraron un serio problema relacionado con la liquidez de la empresa, existe mucha proporción de activo fijo en comparación con el circulante, lo cual no es concordante con la el giro de la empresa. La empresa debiera mantener el ritmo actual para seguir subsistiendo de manera contraria podría llegar al quiebre.

<b>RATIOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Liquidez</b>			
Liquidez	0,80	0,80	0,73
Prueba Acida	0,19	0,26	0,26
Días Cobro	0,91	0,93	1,22
Días Pago	29,74	30,51	32,93
Días Bodega	40,57	36,87	33,49
<b>Endeudamiento</b>			
Leverage	1,64	1,65	1,74
Índice de Endeudamiento	0,62	0,62	0,64
Cobertura Intereses	2,5	2,9	3,0
Cobertura Servicio Deuda	0,54	0,58	0,56
<b>Rotación</b>			
De Activos	2,33	2,37	2,34
De Deudores	0,0	0,0	0,0
De Existencias	8,9	9,8	10,8
<b>Rentabilidad</b>			
Sobre Ventas (Margen)	5,4%	5,7%	5,6%
Sobre Activos (Rentabilidad)	42,9%	42,1%	42,7%
Sobre Patrimonio (Rentabilidad)	0,0%	0,0%	0,0%

### **30. Diagnóstico de Recursos Humanos**

TodoMarket se caracteriza por ser una empresa familiar, por ello no tiene un área de Recursos Humanos desarrollada ya que está inserta en las funciones de los dueños, en especial del gerente general. La empresa funciona desde hace 4 años, y desde su puesta en marcha se ha identificado con una cultura organizacional patriarcal.

A cada gerente se le concede la total autonomía en temas referentes a los de Recursos Humanos, por lo tanto el reclutamiento, la selección y la capacitación de los colaboradores se encuentra definido por el criterio de cada superior.

Las contrataciones de personal se realizan de acuerdo a las necesidades de cada unidad de negocio, estas generalmente dependen de la estacionalidad. Durante verano se requiere más personal por lo que surgen nuevos puestos. La empresa en general cuenta con 45 colaboradores en total en temporada alta y con 27 en temporada baja.

TodoMarket cuenta con un Reglamento Interno que rige el comportamiento y actividades de cada colaborador.

#### **Planificación**

La empresa no presenta una planificación formal en cuanto a Recursos Humanos, todas las decisiones son deliberadas y tomadas por el Directorio ejecutivo y por el gerente general.

#### **Reclutamiento**

Los principales cargos de la empresa, como los de gerencia, son ocupados por los dueños y familiares. Con referencia a los otros cargos, estos son ocupados cuando se genera una vacante en la empresa. Se da preferencia a aquellas personas que vienen recomendadas por colaboradores actuales, o aquellas que ya cuenten con una experiencia de trabajo similar a la requerida.

### **Selección**

La persona encargada de realizar la selección del personal es el gerente general, a través de una entrevista personal se determina cual es la persona más adecuada para el puesto de trabajo.

### **Inducción**

Este proceso es realizado de manera simple, un colaborador que conoce el trabajo a realizar es el encargado de guiar al nuevo. Las funciones que realizará son explicadas por la persona que lo contrata y confirmadas por aquel que lo guía en las instalaciones.

### **Evaluación de Personal**

La empresa no cuenta con este sistema de evaluación formal en ninguna de sus áreas. El gerente evalúa a sus colaboradores de acuerdo a su comportamiento, a las actitudes y competencias que muestren en el trabajo.

### **Políticas de Ascenso**

TodoMarket no tiene establecido políticas de ascenso, debido a que la empresa es pequeña y familiar, los cargos altos son pocos y ocupados por integrantes cercanos al círculo familiar.

### **Rotación de Personal**

Con respecto a la rotación de personal, dentro de la empresa y el sector industrial es alta, debido a que se cuenta principalmente con personal con baja motivación, con pocas ganas de hacer, con bajos y en algunos casos ausentes planes de carrera.

### **Clima Organizacional**

La apreciación del clima organizacional por parte del Gerente General, indica que no existe una buena comunicación vertical, desde el punto de vista de la comunicación de arriba hacia abajo, puesto que muchas de las decisiones que se toman no son comunicadas a los colaboradores.

Por su parte la comunicación horizontal es mejor que la vertical, la relación entre compañeros de trabajo es buena. Existe compañerismo porque la

empresa trata de fomentar el buen ambiente, esto con el fin de generar un mejor servicio al cliente.

Sin embargo, y en ocasiones repetidas, algunos colaboradores no comparten los objetivos organizacionales, reflejado por la existencia de robo interno de productos<sup>51</sup>. En la actualidad se están tomando medidas para aumentar el grado de pertenencia de los colaboradores con la empresa, de manera que este tipo de comportamiento aminore.

El gerente general, demuestra un liderazgo participativo en el sentido de escuchar las diversas opiniones de sus colaboradores, con el fin de solucionar problemas y realizar mejoras.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional de TodoMarket, está fuertemente influenciada por el carácter familiar del cual es característico.

Los dueños y gerentes de la empresa, en varias oportunidades se encargan de solucionar problemas de clientes y colaboradores.

### **Descripción de Cargos<sup>52</sup>**

Por ser una empresa en cuyos locales se presta servicios a personas, y donde el contacto con clientes reales y potenciales es un punto muy importante para el suceso de la empresa, todos los funcionarios deben obligatoriamente seguir reglas básicas de buenas costumbres y de educación. La empresa considera que estas reglas son de suma importancia para la imagen que quiere proyectar y se considera que forman parte del Reglamento Interno.

---

<sup>51</sup> Fuente de Consulta: Bittner, Félix. Gerente General. Supermercado TodoMarket.

<sup>52</sup> Fuente de Consulta: Bittner, Félix. Gerente General. Supermercado TodoMarket.

Con respecto a los clientes:

- ✓ Es obligación dar el saludo amablemente.
- ✓ Un requerimiento del cliente es prioritario en relación a cualquier actividad que se esté realizando, por lo que esta última deberá ser pospuesta y reiniciada solo cuando quedo satisfecha la solicitud del cliente
- ✓ Frente a una duda o pregunta, responder amablemente, y en caso de búsqueda de productos, acompañarlo hasta el lugar físico de exhibición. Si el producto solicitado no está en nuestro mix, ofrecerle algo de similares características.
- ✓ Ante un reclamo o solicitud que no esté a su alcance solucionar, conducir al cliente ante un supervisor, y explicarle el problema.
- ✓ Apoyar a los clientes ante solicitudes que no tengan que ver con ventas, como es la búsqueda de direcciones, informaciones del lugar etc.
- ✓ No responder a provocaciones de algunos clientes, aunque sean mal educados, comunicando el hecho al supervisor.
- ✓ Estar atentos a la vigilancia con respecto a ladrones/mecheros, disfrazados de clientes, informando raudamente al supervisor que corresponda.

Con respecto a los compañeros de trabajo:

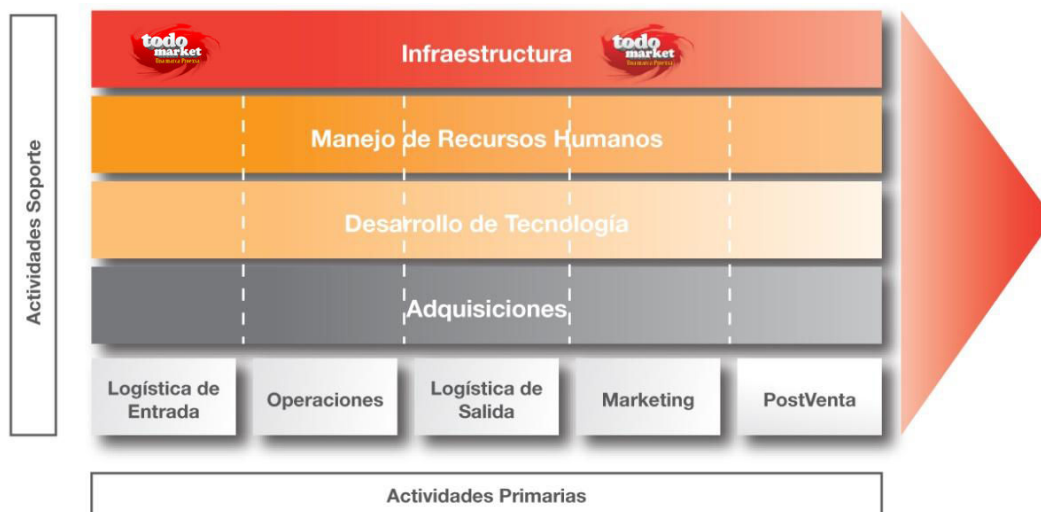
- ✓ Compartir e incentivar las buenas prácticas con respecto a los clientes.
- ✓ Compartir información que pueda ayudar a mejorar nuestras operaciones de funcionamiento.
- ✓ Encarar y denunciar las malas prácticas de compañeros, informando al supervisor el hecho.
- ✓ Estar vigilante ante posibles prácticas deshonestas por parte de compañeros, informando al supervisor y siendo testigo de fe de lo sucedido.
- ✓ Colaborar con las actividades de compañeros cuando sea solicitado.

Con respecto al supervisor:

- ✓ Tener comunicación respetuosa y cordial con la jefatura.
- ✓ Acercarse y compartir los hechos que puedan afectar al funcionamiento de la empresa.
- ✓ Realizar las labores asignadas por la jefatura con el máximo de atención y diligencia personal.

## 31. Cadena de Valor

El siguiente análisis permite identificar los elementos que agregan valor al servicio. El análisis se realizara solo en las actividades donde la empresa agregue valor.



Elemento N. 11 "Cadena de Valor", Elaboración de los autores

### 1. Infraestructura Física y Logística de Entrada.

#### Actividades de Soporte

**Infraestructura Física:** La empresa agrega valor mediante la capacidad de infraestructura en bodega. Esto permite a la empresa contar con espacios aptos para la recepción y almacenaje de sus productos. Es la única empresa del mercado que cuenta con bodega propia y que ha sido diseñada para su función.

#### Actividades Primarias

**Logística de Entrada:** La agregación de valor está dada por el buen sistema de registro de ingreso de mercaderías a bodegas y la posibilidad de almacenar los productos.

## 2. Infraestructura Física y Marketing.

### Actividades de Soporte

**Infraestructura Física:** La empresa agrega valor mediante la comodidad que brinda a sus clientes a la hora de desplazarse dentro de las amplias instalaciones en la búsqueda de sus productos, además de la rapidez con la que el cliente logra realizar su compra. Es la única empresa del mercado que cuenta con estacionamiento propio, en donde los clientes pueden dejar sus medios de transporte de manera segura, haciendo más tranquila y segura su experiencia de compra en el supermercado.

### Actividades Primarias

**Marketing:** La agregación de valor está dada por la imagen de marca que la empresa proyecta, con el mejor servicio al cliente del mercado, lo que crea una fidelización que los hace regresar al supermercado.

## 32. Análisis FODA

### Oportunidades

- 1) Desarrollo y crecimiento del mercado regional.
- 2) Masificación del formato megamercado.
- 3) Incorporación masiva de nuevos servicios (bombas de bencina, lubricentros, auto lavado, bancos, comida rápida, cines, etc.)
- 4) Introducción masiva y desarrollo de marcas propias.
- 5) Introducción de nuevas categorías de productos (muebles, herramientas, materiales, etc.)
- 6) Incorporación de nuevos formatos: telemercados y tiendas de descuentos (Outlet).
- 7) Desarrollo del crédito a clientes.
- 8) Incorporar organizaciones como clientes.

### Amenazas

- 1) Ingreso y desarrollo exitoso de cadenas internacionales (Carrefour, Wall Mart, Casino, Velox-Ahold, etc.)
- 2) Agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento de mercado.
- 3) Regulación del gobierno de las posibilidades de expansión del negocio (crédito, nuevas categorías, políticas de precio bajo costo, etc.)
- 4) Reacción de los proveedores a su pérdida de poder negociador (eliminar productos líderes de cadenas: Coca-Cola, Nescafé, Nido, Lucchetti, Confort, etc.)
- 5) Asociaciones entre principales proveedores: Lever, Nestlé, Coca-Cola, etc.

## Fortalezas

- 1) Enfoque en servicio al cliente superior en comparación a los otros supermercados de Quintero
- 2) Amplitud y limpieza de las instalaciones (pasillos de la sala de venta, accesos y bodega).
- 3) Alta capacidad de estacionamientos propios que funcionan de manera gratuita para los clientes.
- 4) Variedad en la gama de productos.
- 5) Seguridad y rapidez de atención.
- 6) Alto nivel tecnológico utilizado en bodegas y sala de ventas (cajas con lector de código de barra, posibilidad de pagar con tarjeta de crédito, etc).
- 7) Ubicado en StripCenter, lo cual apalanca sus ventas con los clientes de los otros locales.
- 8) Primera cadena en introducir a Quintero el servicio de pagos ServiPag.
- 9) Cuenta con espacios para posible ampliación futura.

## Debilidades

- 1) Bajo poder de negociación con proveedores.
- 2) Altos niveles de robo interno.
- 3) Alta rotación de personal.
- 4) No desarrolla marcas propias (integración vertical hacia atrás).
- 5) Única sala de ventas a nivel regional, bajo comparado con los otros integrantes del sector industrial.
- 6) Baja lealtad de los clientes.
- 7) Baja potencialidad de la marca en relación a la competencia.

## QUINTA PARTE: VENTAJA COMPETITIVA

### 33. Factores Críticos de Éxito FCE

Tener claro cuáles son los factores críticos de éxito FCE en la industria es esencial para el éxito del negocio en el que se mueve la empresa. Entre otras cosas permite:

- Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o mejorar su posicionamiento competitivo.
- Analizar qué hacen y cómo los competidores más exitosos en cada uno de esos FCE (conocido como benchmarking competitivo).
- Determinar qué puede copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento.

En el sector industrial Retail Supermercados, los factores críticos de éxito son los siguientes:

- 1) **Gama de productos:** La gran amplitud y profundidad de la cartera de productos de los supermercados permite adaptarse mejor a las necesidades de segmentos específicos del mercado, es fundamental que el cliente pueda elegir entre una variedad de productos que el supermercado le ofrece.  
A su vez, le permite a captar a más clientes que poseen diferentes gustos.
- 2) **Existencias en bodega:** Los supermercados deben mantener existencias para hacer frente a los requerimientos de los clientes y tratar de evitar ser sobrepasados por la demanda. La existencia de reserva de inventarios es un precio que pagan las empresas por la filosofía de servicio a la clientela que produce un incremento en la participación del mercado que se atiende.

- 3) **Promoción de Ventas:** es todo aquello que utilizan las cadenas de supermercado como parte de las actividades de marketing para estimular o fomentar el consumo de productos o servicios mediante incentivos de corto plazo. De esa manera, se complementa las acciones de publicidad y se facilita la venta personal.
- 4) **Precios atractivos:** El cliente busca infielmente precios atractivos entre los integrantes del sector industrial, por lo cual es fundamental que la relación precio/calidad que perciba el cliente sea adecuada.
- 5) **Sistemas Logísticos:** De compra, ventas, almacenamiento, etc.

#### 34. Ventaja Competitiva:

##### **Unidad de negocio: “Ventas en sala”**

TodoMarket tiene una ventaja competitiva por diferenciación, la que corresponde a la excelente calidad del servicio, es decir, sus amplias e higiénicas instalaciones, su único<sup>53</sup> servicio de estacionamiento, su gran mezcla de productos y su buena atención al público que lo separa de la competencia.

##### **Unidad de negocio: “Servicio Rápido”**



En el caso de esta unidad de negocio, la ventaja competitiva es el servicio de ServiPag, que es único no solo en el mercado, sino en la comuna de Quintero. Los clientes pueden degustar de algún producto mientras pagan sus cuentas de luz, agua etc., de manera rápida, ventaja que ninguna otra empresa de la zona entrega.

---

<sup>53</sup> Única empresa del mercado que entrega estacionamiento propio a sus clientes, además no tiene costo.

## **SEXTA PARTE: SITUACIÓN FUTURA**

Problemas detectados en el Diagnóstico:

-  Débil Liquidez; lo que impide realizar grandes volúmenes de compra, traduciéndose en altos costos de compra de mercadería.
-  Alto Índice de Robo interno.

### **35. Planificación Estratégica**

#### **35.1 Definir Visión**

Ser el supermercado líder en comercialización de alimentos y productos de consumo masivo en la comuna de Quintero, ofreciendo un portafolio de productos y servicios que se encuentren siempre a la vanguardia del mercado, garantizando así, la satisfacción total de nuestros clientes internos y externos, siendo competitivos con base en la prestación de un excelente servicio al cliente y la mejor relación precio-calidad.

#### **35.2 Misión Corporativa**

TodoMarket es una empresa creada para la comuna de Quintero, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contando para ello con la más amplia gama de productos y servicios de la mejor calidad, brindando confianza, comodidad y seguridad, comprometiéndonos así con el desarrollo social de nuestra región.

#### **35.3 Misión de Unidad de Negocio**

 *Misión “Ventas en Sala”*

Ser el supermercado de la comuna de Quintero en donde nuestros clientes encuentren la mejor relación precio-calidad, el surtido más amplio, el mejor servicio al cliente con una atención personalizada y de gran calidad.

#### Misión “Servicio Rápido”

Entregar a nuestros clientes, en un solo lugar, una extensa gama de servicios que tengan como objetivo, optimizar el tiempo que destinan a sus diversas actividades diarias.

#### Misión “Arriendo de Espacios Comerciales”

Ser el espacio comercial más completo y dinámico de la comuna, en donde nuestros arrendatarios tengan la posibilidad de desarrollar sus actividades recibiendo a sus clientes de manera cómoda y segura.

### **35.4 Propósito Estratégico**

Actual: “En Supermercados TodoMarket, Ganas tú.”

Propuesto: “Supermercados TodoMarket, te facilita la vida con la calidad de siempre”

### **35.5 Filosofía Organizacional**

#### Orientado a los Clientes

TodoMarket gira en torno a la satisfacción máxima de las necesidades de sus clientes, es por esto que la empresa tiene como compromiso inquebrantable, la búsqueda constante del cumplimiento de los deseos de estos.



#### Orientado a los Trabajadores

Para TodoMarket, los trabajadores de la empresa son colaboradores estrechos de la misma, personas que trabajan en equipo por su comunidad, por lo que mantener un buen clima organizacional, es primordial para esta empresa.




#### Orientado a la Comuna

TodoMarket fue creada pensando en el desarrollo de la comuna de Quintero y de su población, por lo que la empresa está siempre buscando convenios y patrocinios con organizaciones ligadas a la comunidad, como por ejemplo los convenios con Bomberos de Quintero, Hogar Pequeño Cotolengo y la Armada de Chile.



### **35.6 Objetivo Corporativo**

-  Aumentar la fidelización y atraer a nuevos clientes para incrementar las ventas en 17% para el periodo 2011.
-  Disminuir el robo interno en un 25% y aumentar la seguridad dentro de la empresa para el período 2011.

### **35.7 Objetivos de Negocios**

-  Venta en sala
  - ✓ Aumentar el ratio de liquidez en un 50% para el período 2011.
-  Servicio Rápido
  - ✓ Aumentar los servicios en al menos 2 servicios para el período 2011.
-  Arriendo de Espacios Comerciales
  - ✓ Arrendar e implementar el 100% de los espacios antes del 31 de diciembre del 2010.

### **35.8 Objetivos Funcionales**

-  Recursos Humanos
  - ✓ Disminuir el robo interno en un 25% para el período 2011.
  
-  Finanzas
  - ✓ Cambiar el financiamiento de corto plazo por uno de largo plazo en un 100% para el período 2011.
  - ✓ Aumentar el ratio de rentabilidad sobre Activo en un 25% para el período 2011.

### 35.9 Políticas y Planes de Acción

#### -Políticas

Las políticas y planes de acción planteados para el Supermercado TodoMarket, están establecidos en base a quiénes están orientadas.

 Personal:

Todo el personal de supermercados TodoMarket contará con un uniforme que consiste en pantalón estilo jeans, zapatillas blancas y polera corporativa de la empresa, que deberá ser entregado por el Jefe de Sala.



Los permisos de algún trabajador deberán ser justificados, como mínimo, con un día de antelación. Las inasistencias y los atrasos deberán ser justificados, con licencia médica o con algún tipo de documento que lo avale. En caso de faltas por motivo de fuerza mayor, estas no serán sancionadas económicamente, sin embargo, el colaborador deberá presentar un argumento válido a su jefe directo. Solo se aceptará una ausencia de este tipo por mes, caso contrario, recibirá una amonestación verbal y una económica que significará el no pago de cada día ausentado.

Será requisito fundamental de los trabajadores de la sala de ventas ser mayores de 18 años y tener su hoja de antecedentes limpia.

Todo trabajador debe marcar tarjeta de ingreso y salida.

#### Inventario:

El Jefe de Bodega de Supermercado TodoMarket deberá llevar un registro de los ingresos de los proveedores y egresos a la sala de venta o devolución por vencimiento, mermas o contratos, a través del sistema Retail Xpert<sup>54</sup>.

#### Cliente:

Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, en especial de los que trabajan en sala de ventas, para lo cual deberán conocer el procedimiento a fin de orientarlos.

Las devoluciones de productos solo se llevarán a cabo cuando la responsabilidad de la falla sea del productor o distribuidor y deberá ser presentando la boleta de compra.

#### **-Planes de acción**

##### Personal:

La no entrega de uniformes por parte del Jefe de Sala, será motivo de amonestación por parte de la Gerencia General, pudiendo ser causal de despido con las reiteraciones, si el empleador lo estima adecuado.

Presentarse sin uniforme, será motivo de amonestación verbal para los trabajadores en primera instancia la cual será registrada en su hoja laboral, en caso de repetirse será causal de despido según contrato si el empleador lo estima adecuado.

El no dar aviso ante atrasos o inasistencias del personal, será motivo de una amonestación verbal en primera instancia y será registrada en su hoja laboral, en caso de repetirse será causal de despido según contrato si el empleador lo estima adecuado.

La persona que postule a un trabajo en el Supermercado TodoMarket y sea menor de 18 años y/o presente antecedentes en su hoja, no será contratada.

---

<sup>54</sup> Ver Anexo 4; Sistema Retail Xpert.

El trabajador que no registre su ingreso ni salida, durante 3 días continuados, será sometido a una penalización, la cual puede ser, una multa en dinero o sanciones que el Gerente de Recursos Humanos estime adecuadas.

 Inventario:

La no supervisión por parte del Jefe de Bodega del sistema Retail Xpert, será causal de amonestación, pudiendo provocar el despido de la persona.

 Clientes:





El trabajador que no cumple con entregar orientación a los clientes, estará afecto a diversos tipos de amonestaciones verbales, y en caso de producirse reiteradamente, puede ser causal de despido si el empleador lo estima adecuado.

Si al solicitar una devolución de producto no se presenta la boleta de compra, Supermercado TodoMarket no estará en la obligación de cumplir con la solicitud.

## SEPTIMA PARTE: ESTRATEGIAS

### 36. Estrategia Corporativa

Para cumplir con los Objetivos Corporativos propuestos, se deberán realizar las siguientes acciones:

-  Crear una nueva Unidad Estratégica de Negocios, *Arriendo de Espacios Comerciales*<sup>55</sup>, con la finalidad de potenciar el flujo de personas dentro de la zona del supermercado, esto con el propósito de aumentar las ventas.
  
-  Buscar nuevas fuentes de financiamiento a largo plazo, el objetivo es cambiar la estructura patrimonial para tener como resultado una mayor liquidez.
  
-  Para Recursos Humanos, generar una descripción de cargos y funciones para establecer una estructura organizacional adecuada, planificar y establecer nuevos procesos de reclutamiento y selección. Conjunto a lo anterior, implementar políticas de incentivos con el fin de aumentar la fidelización del cliente interno y así disminuir el robo interno.
  
-  Crear y efectuar una campaña publicitaria con el objetivo de dar a conocer los diferentes servicios que brindan las Unidades de Negocios con el fin de aumentar las ventas.

---

<sup>55</sup> Ver Anexo 5; Encuestas - Estudio de Mercado.

### 37. Estrategias Básicas de Desarrollo

#### Unidad de Negocio “Ventas en Sala”

Si bien la empresa posee una ventaja competitiva por diferenciación, las estrategias a futuro apuntan a la disminución de los costos de adquisición de mercaderías, por lo que la estrategia básica de desarrollo es la de liderazgo en costos.

#### Unidad de Negocio “Servicio Rápido”

Esta unidad de negocios, posee el único servicio de pago de cuentas Servi Pag y apunta a seguir ofreciendo mas servicios complementarios, como ser; agencias de polla, caja vecina entre otras. Es por esto que su estrategia básica de desarrollo es la de diferenciación.

#### Unidad de Negocio “Arriendo de Espacios Comerciales”

Esta nueva unidad de negocios tiene como estrategia básica de desarrollo la de diferenciación, ya que apunta a que en un mismo lugar, el cliente se beneficie de poder realizar varias actividades (compras en el supermercado, pago de cuentas, farmacia, banco, gimnasio, ferretería entre otros) y de esta manera optimizar su tiempo.

Esta unidad de negocio, al igual que la de Servicio Rápido, tiene como objetivo principal el complementar a la primera, es decir, incentivan la visita al predio del supermercado, esperando traducirse en mayores ventas para este.

### 38. Estrategia de Crecimiento

#### Unidad de Negocio “Ventas en Sala”

Ventas en Sala posee una estrategia de crecimiento intensivo por penetración de mercado, ya que mediante la gran calidad de servicio que presta y la diversidad de estos, busca reposicionarse como el supermercado con la mejor relación precio-calidad.

#### Unidad de Negocio “Servicio Rápido”

A esta unidad de negocio le corresponde la estrategia de crecimiento intensivo por desarrollo de productos, debido a que busca ofrecer mayores servicios dentro de la cafetería como ser; Agencia de Polla, Caja Vecina, Teletrak, Lotería entre otros.

#### Unidad de Negocio “Arriendo de Espacios Comerciales”

A la unidad de Negocio “Arriendo de Espacios Comerciales”, le corresponde la estrategia de crecimiento por diversificación pura, debido a que esta actividad de arriendo no es similar a las actividades tradicionales de la empresa.

### 39. Estrategia Competitiva

#### Unidad de Negocio “Ventas en Sala”

Actualmente, esta unidad de negocio utiliza la estrategia de retador con ataque frontal, ya que imita los precios de su competidor directo, sin embargo, se recomienda que modifique su estrategia a seguidor, de manera que “coexista” con este, ya que tomando en cuenta el gran poder de negociación con los proveedores de Unimarc, es imprudente continuar con la agresiva estrategia actual. Se recomienda desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que TodoMarket posea una mayor ventaja competitiva.

#### Unidades de Negocio “Servicio Rápido” y “Arriendo de Espacios Comerciales”

Se recomienda que estas unidades de negocio utilicen la estrategia de especialista, apuntando a varios segmentos y no la totalidad del mercado.

## 40. Estrategias de Negocios

### a. Plan de Producción

Mediante la estrategia de producción, se pretende implementar modificaciones al funcionamiento de la empresa, que agreguen valor a la misma y que además ayuden a conseguir los objetivos corporativos de ella.

#### **Implementación de Tecnologías, Sistema de información Retail Xpert:**

La implementación de tecnologías ayudará al Supermercado TodoMarket en dos áreas bastante marcadas, la primera es la implementación de un software llamado Retail Xpert que maneja el control de inventarios.

Con respecto a la implementación del software Retail Xpert, y sabiendo que Supermercado TodoMarket es una empresa familiar, no busca implementar sistemas como el SAP<sup>56</sup>, sino uno que entregue más herramientas de control sobre la empresa. Lo principal de esta implementación, es ayudar a la empresa a poder controlar bien los inventarios que se almacenan en cada una de sus bodegas, lo cual en opinión de los autores ayudaría a disminuir el robo interno, detectado como problema inicial en el diagnóstico de la situación actual.

La finalidad de esta implementación aparte de lo antes mencionado, será disminuir los costos de administración, debido a un manejo más eficiente de las mercaderías por la implementación de tecnología. Este manejo reduciría los costos de personal relacionado a la supervisión de bodegas, para evitar el robo interno. El costo de esta implementación sería la compra del software Retail Xpert a la empresa ADT<sup>57</sup>, más la compra de equipos computacionales para la bodega de la empresa, en donde el Jefe de Bodega al recibir la mercadería, la registraría en la base de datos en línea que posee el sistema. A medida que la mercadería se va retirando de las bodegas, esta se va descontando del total contabilizado. Esta implementación que se puede ver muy sencilla en términos

---

<sup>56</sup> <http://www.sap.com/index.epx>

<sup>57</sup> <http://www.adt.cl/>

empresariales, no es muy desarrollada en todas las organizaciones, por lo que aún mantienen márgenes de mermas y altos niveles de robo interno.

Con respecto a la estandarización del uso Retail Xpert, principalmente en el trabajo administrativo de la empresa, el cual está enfocado a apoyar al Gerente de Finanzas, Gerente de Logística, Gerente de Compras y Gerente General con las estrategias a seguir por la empresa, y por ende a cumplir con los objetivos estratégicos de esta.

### **Cambio en la infraestructura para evitar el robo interno.**

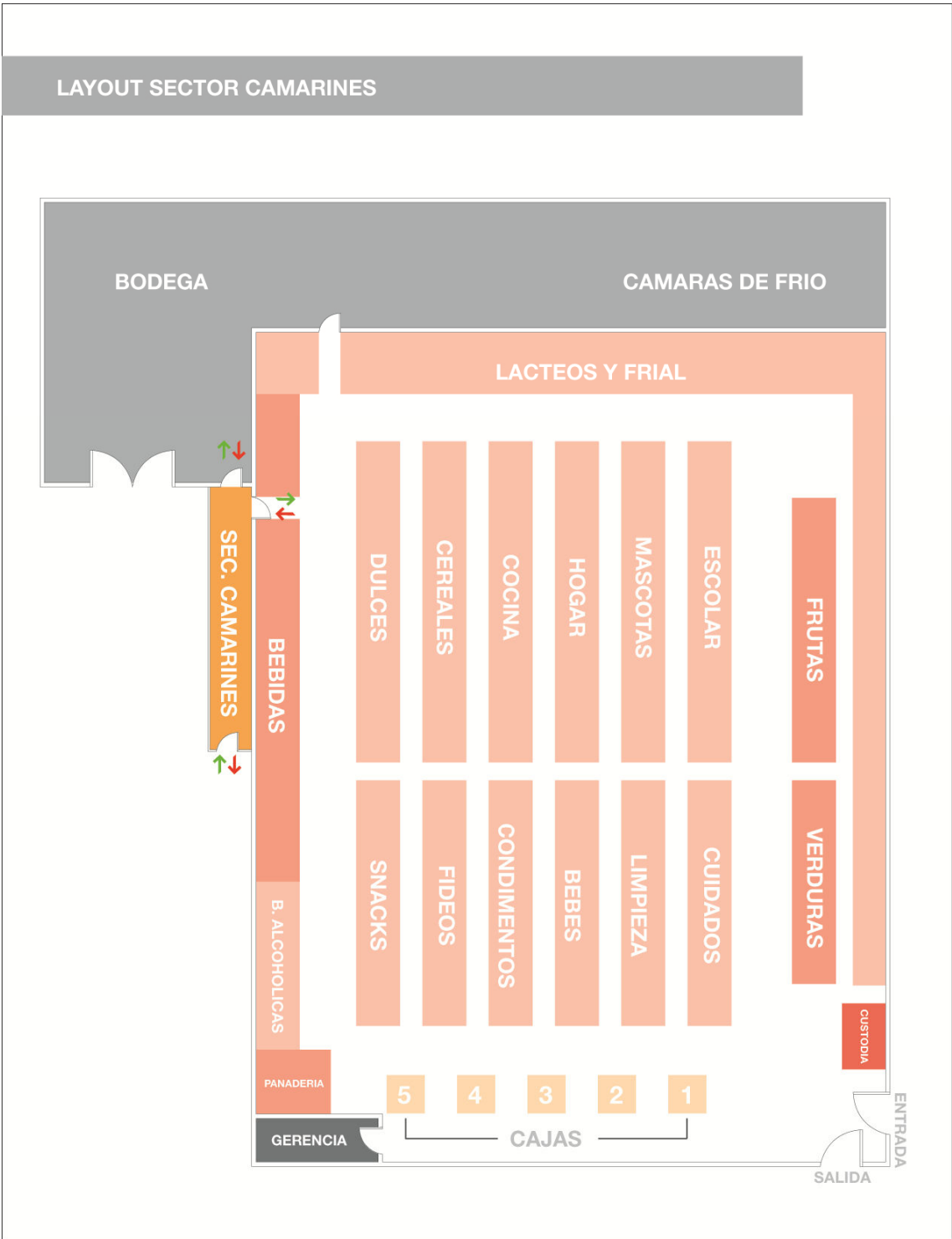
Como los autores han explicado durante el desarrollo de este plan de negocios, Supermercado TodoMarket busca bajar sus índices de robo interno.

El problema que se produce en esta organización, se pretende solucionar con la creación de un sector de camarines implementado con un sistema de cámaras CCTV<sup>58</sup>, conectadas al Retail Xpert y lockers donde los empleados de supermercado TodoMarket guardarán sus bolsos y pertenencias antes de ingresar a la sala de ventas o bodega. Cabe destacar en lo mencionado anteriormente, que los autores consideran que un cambio en la infraestructura apoyaría el objetivo de disminuir el robo interno en la empresa.

Es por esto, que los autores recomiendan a la administración modificar la infraestructura con la creación de este sector de camarines e instalación de sistema de cámaras CCTV conectadas al Retail Xpert, buscando disminuir los costos antes mencionados por robo interno.

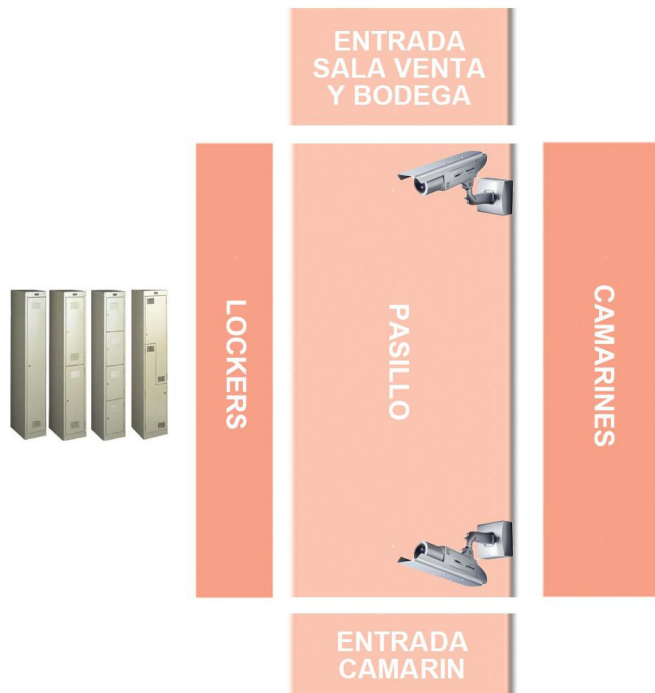
---

<sup>58</sup> Ver Anexo 4; Sistema Retail Xpert.



Fuente: Elaboración de los autores.

## SECTOR CAMARINES



Fuente: Elaboración de los autores.

Las cámaras grabarán el sector de lockers del sector de camarines, donde los trabajadores guardarán sus bolsos al ingresar a Supermercado TodoMarket.

Luego, los trabajadores se cambiarán de ropa en camarines, poniéndose el uniforme y dejando sus efectos personales en los lockers, quedando con las manos desocupadas para poder ingresar a la sala de ventas o bodegas.

Al salir, los trabajadores se dirigirán a los lockers con las manos desocupadas, retirarán de los lockers sus efectos personales y se cambiarán el uniforme en camarines.

Posteriormente se dirigirán a los lockers, retirando sus efectos personales para luego proceder a abandonar el local.

### ***b. Plan de Marketing***

Con respecto al marketing estratégico y en relación a primera unidad de negocio, el único cambio que se realizará será, el de redefinir el posicionamiento deseado de la empresa.

En lo que concierne al marketing operacional, se recomendará realizar una campaña publicitaria, para dar a conocer la empresa una vez implementada la nueva unidad de negocio, de la cual se entregan mas detalles a continuación.

#### **-Estudio de Mercado**

La estrategia corporativa apunta al aumento de las ventas, mediante el mejoramiento del servicio y la creación de valor, a través de la incorporación de una nueva unidad de negocio (Arriendo de Espacios Comerciales).

Para recomendar la creación de esta nueva unidad de negocio, los autores se apoyaron en un breve estudio de mercado, realizado en forma de encuestas.

En el anexo<sup>59</sup> se encuentran los resultados, comentarios y conclusiones del estudio de mercado.

Los autores concluyen que es de beneficio para la empresa la creación de esta nueva unidad de negocio.

### **Marketing Estratégico**

 Unidad de Negocio “Ventas en sala”

#### **-Posicionamiento Deseado:**

TodoMarket desea estar posicionado como el supermercado con los productos que tengan la mejor relación precio-calidad.

---

<sup>59</sup> Ver Anexo 5: Encuesta - Estudio de Mercado


### Unidad de Negocio “Arriendo de Espacios Comerciales”

A continuación, se detallará el plan de marketing para la nueva unidad de negocio; “Arriendo de Espacios Comerciales”. Vale decir que la función principal de esta unidad de negocio, es la de potenciar a la de “Ventas en Sala”.

#### **-Misión**

Ser el espacio comercial más completo y dinámico de la comuna, en donde nuestros arrendatarios tengan la posibilidad de desarrollar sus actividades recibiendo a sus clientes de manera cómoda y segura.

#### **-Microsegmentación**

 Categoría de Clientes: los clientes son personas jurídicas.

Después de realizar el estudio de mercado, los autores concluyeron que los clientes (futuras empresas arrendatarias) que más potenciarían la concurrencia de personas al predio del supermercado, son los siguientes (en orden de preferencia):

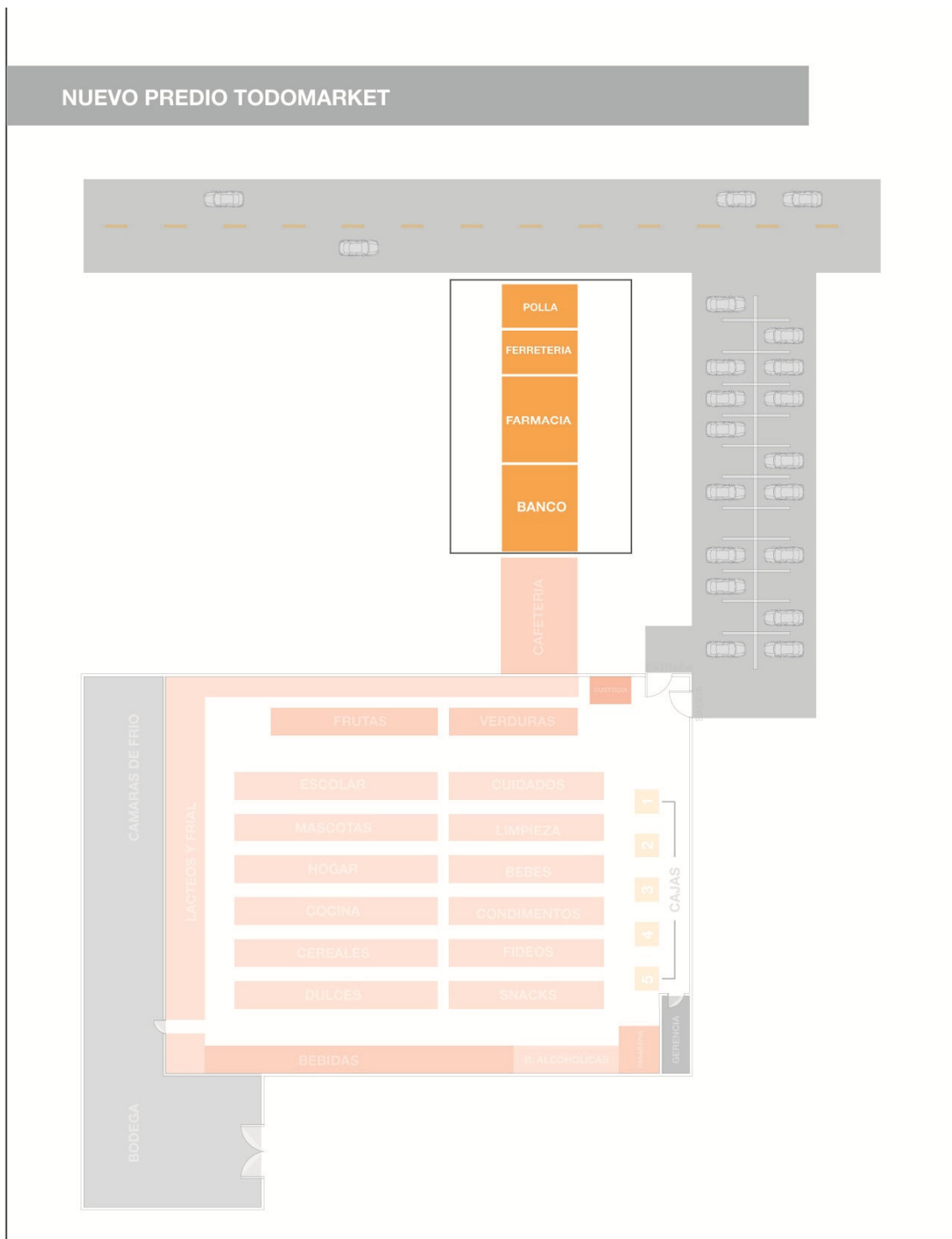
1. Farmacias
2. Bancos
3. Agencia de Polla
4. Ferretería
5. Cines
6. Lavado de Autos
7. Otros

Vale decir, que actualmente la empresa cuenta con 4 espacios comerciales<sup>60</sup> disponibles para el arrendamiento, de los cuales dos tienen un área de 80 metros cuadrados y dos de 40 metros cuadrados.

---

<sup>60</sup> Dichos espacios comerciales son arrendados a Proexsa (grupo económico dueño de TodoMarket) para subarrendarlos a terceros.

# Maqueta UEN3, nuevo predio supermercado TodoMarket.



### **-Posicionamiento Deseado**

Esta unidad de negocio (A.E.C<sup>61</sup>) desea estar posicionada como el lugar ideal, en donde las empresas puedan ubicar sucursales estratégicas para la población de la comuna de Quintero.

### **-Posicionamiento Real**



Esta unidad de negocio todavía no está implementada, por lo que no existe un posicionamiento real en la actualidad.

### **-Marketing Operacional**

Para el desarrollo del marketing operacional, los autores se referirán a producto, precio y distribución solamente en relación a la nueva unidad de negocio, debido a que las otras no sufrirán modificaciones respecto al diagnóstico de Marketing, sin embargo, en lo que respecta a la comunicación, los autores dividirán las recomendaciones por cada unidad de negocio.


### **-Producto**

Esta nueva unidad de negocio, provee un servicio de arriendo de espacios comerciales, en la actualidad la empresa cuenta con una oferta de 4 espacios separados y listos para ser implementados. Dos de ellos tienen un área de 80 metros cuadrados y dos de 40 metros cuadrados. Dichos espacios, se encuentran al lado del supermercado TodoMarket y en una zona estratégica a la hora de entrar a la comuna de Quintero.


-  Beneficio Central: Satisfacer la necesidad de encontrar un lugar ideal para establecer un negocio determinado.
-  Servicio Principal: Cuatro espacios comerciales para arrendar; dos de ellos tienen un área de 80 metros cuadrados y dos de 40 metros cuadrados.

---


<sup>61</sup> A.E.C: Arriendo de Espacios Comerciales

 Servicio Ampliado: El efecto de sinergia, es decir, el beneficio de encontrarse al lado de uno de los supermercados más grandes y completos de la comuna de Quintero, con un gran estacionamiento gratis para todos los clientes.

### **-Precio**

 Determinación de precio: Se fijara el método basado en el costo. Vale decir que TodoMarket arrienda estos espacios comerciales a Proexsa, para subarrendarlo a terceros.

 Descuentos: No ofrecerá ningún tipo de descuento.

 Tácticas de Precios: La táctica a emplear, es la de precio por unidad métrica; \$10.000 pesos mensuales por metro cuadrado.

### **-Distribución**

Para esta unidad de negocio, se incorporará un canal indirecto de distribución, el que consiste en vender el servicio de arrendamiento de los espacios a través de intermediarios, los cuales corresponden a ejecutivos de ventas que se encargan de ofrecer los espacios a determinadas empresas que la Gerencia identifica como deseables.

### **-Comunicación**

#### ***Estrategias de Comunicación***

 Unidad de Negocio “Arriendo de Espacios Comerciales”

La estrategia comunicacional que esta nueva unidad de negocio realizará, es la de “push”, es decir sobre el intermediario o ejecutivo de venta que se encargará de ofrecer los espacios al cliente final; las empresas.

 Unidad de Negocio “Ventas en sala”

La empresa Supermercado TodoMarket no tiene intermediarios e interactúa de manera directa con el consumidor final, es por esto que no utiliza ninguna de las dos estrategias (push y pull) de comunicación.

### ***Instrumentos de Comunicación***

#### Unidad de Negocio “Arriendo de Espacios Comerciales”

En el caso de la nueva unidad de negocio, el único instrumento comunicacional que esta utiliza, es la de  *fuerza de ventas* . Se contratará a un ejecutivo de ventas especializado para que oferte estos espacios a determinadas empresas que la Gerencia estime conveniente.

#### Unidad de Negocio “Ventas en sala”

En relación a la principal unidad de negocio, “Ventas en Sala”, los cambios en el marketing operacional se realizarán mediante una campaña publicitaria.

#### ***-Campaña Publicitaria***

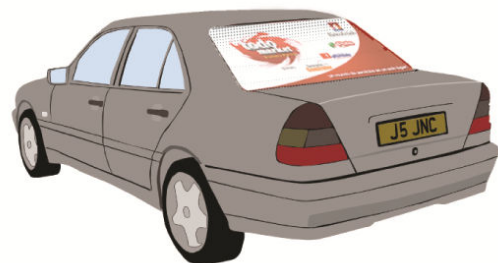
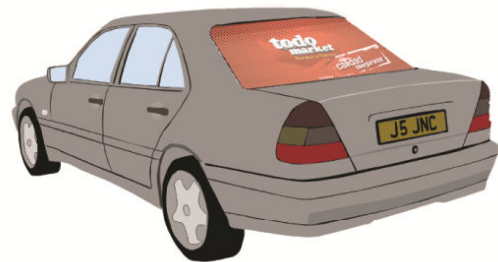
Los objetivos de esta campaña publicitaria se dividen en dos:

1. Redefinir el posicionamiento deseado de TodoMarket, como el supermercado con la mejor relación precio-calidad de servicio y no como el supermercado con los precios más bajos (según etapa de diagnóstico).
2. Informar a los clientes de TodoMarket de los nuevos servicios (Farmacia, Banco, Ferretería etc.) que se encuentran disponibles en el predio del supermercado.

Por lo que se recomienda, que una vez estén arrendados los espacios comerciales, se realice esta campaña publicitaria con el fin de informar a los clientes, el hecho de que pueden hacer sus compras en el supermercado TodoMarket y aprovechar de efectuar otro tipo de compras o actividades regulares; como la compra de medicamentos, transacciones financieras, compras de material para la construcción entre otros.

 Anuncios Publicitarios:

ANUNCIOS PUBLICITARIOS TODO MARKET

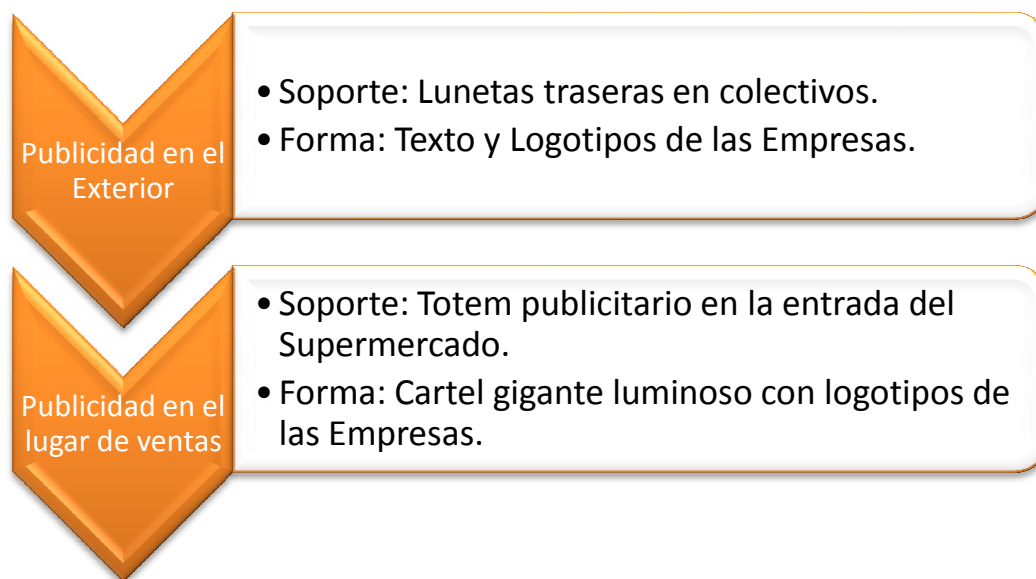


Lunetas traseras en colectivos.



Totem publicitario en la entrada del Supermercado.

Tomando en cuenta las características de la comuna de Quintero, se recomienda utilizar las siguientes herramientas comunicacionales<sup>62</sup> en la campaña:



### **-Imagen Corporativa**

Se recomienda que a mediano plazo, esta nueva unidad de negocio, establezca una imagen corporativa con un logotipo propio de un “Strip Center Quintero”, es decir, una imagen que identifique a este predio como un centro comercial donde el cliente pueda encontrar distintos bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

---





<sup>62</sup> Ver página 114 y 115.

## 41. Estrategias Funcionales

### *a. Plan de Recursos Humanos*

Supermercado TodoMarket no cuenta con un área formal de recursos humanos, por lo tanto el primer paso consistirá en la planificación de recursos humanos será estandarizarán los procesos.

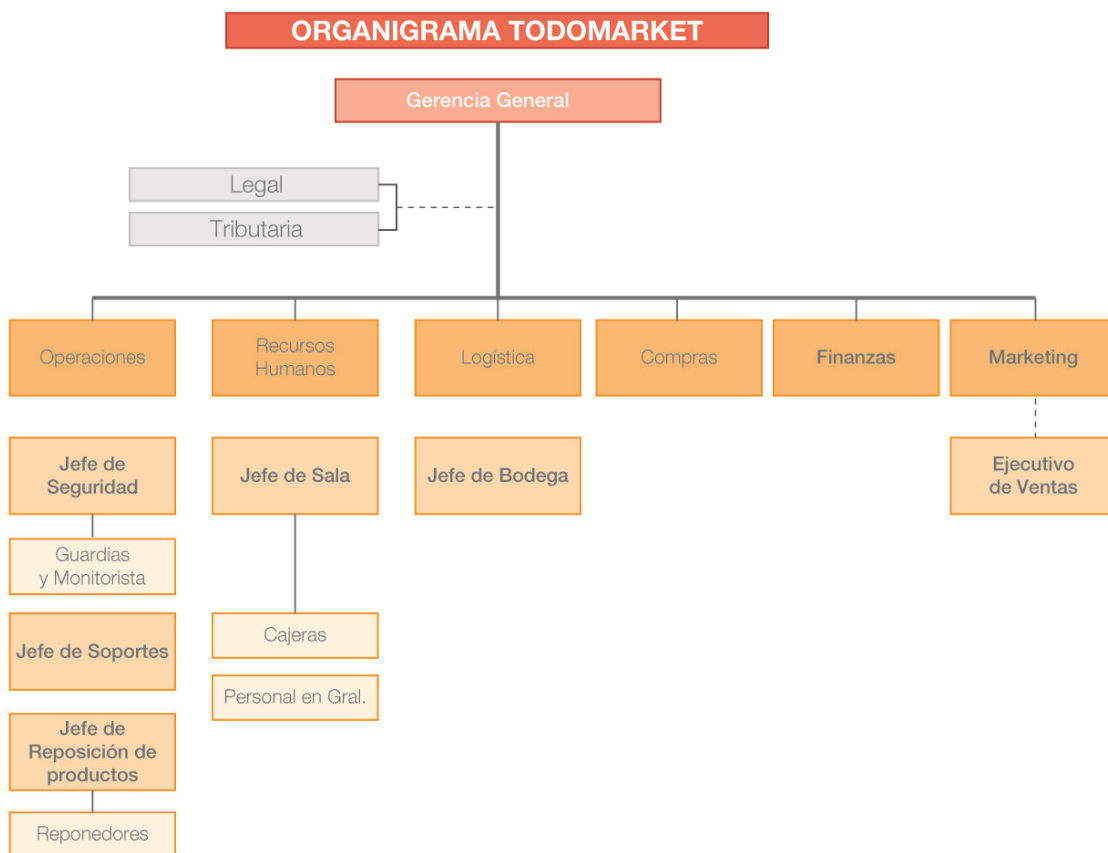
Entre otras funciones se destacan las siguientes:

-  Modificar la Estructura Organizacional, y su Organigrama.
-  Desarrollar programas de descripción de cargos y funciones adecuados para todos los puestos, y establecer forma de evaluación.
-  Definir los procesos de selección y reclutamiento.
-  Generar una línea de incentivos, según metas cumplidas para motivar a las personas.

## Estructura Organizacional

Una de las modificaciones que los autores encuentran necesaria para adecuar la empresa a los nuevos requerimientos, corresponde a un mejoramiento de la estructura organizacional, para lo cual se procedió a especificar jerarquía y descripciones de cargo, lo cual produjo un nuevo organigrama:

### ORGANIGRAMA TODOMARKET



Fuente: Elaboración de los autores.

### Descripción de Cargos. <sup>63</sup>

El proceso de descripción de cargos y funciones se hará con cultura burocrática, por lo cual el comportamiento de los empleados a nivel interno de supermercado TodoMarket se rige por reglas formales y procedimientos de operaciones estandarizados, y se logra la coordinación a través de relaciones de estilo jerárquicos (organigrama). Esto apoyado por el reglamento interno de la empresa<sup>64</sup>.

### Evaluación de Desempeño.

El sistema a utilizar para la evaluación de desempeño es el método “Evaluación en 360°” con un cuestionario en Escala de Likert que se realizara semestralmente (15 de junio y 15 de noviembre de cada año), debido a su mayor amplitud donde las respuestas se recolectan de un número mayor de fuentes, la calidad de la información es mejor, se puede reducir el sesgo y los prejuicios, se obtiene retroalimentación que puede incentivar a mejoras en el empleado.

En esta evaluación participan el jefe directo, los compañeros, los clientes externos y subordinados.

	CD	D	NAND	A	CA
<b>Posee un gran manejo de atención al cliente</b>					
<b>Cuenta con los conocimientos técnicos para su cargo</b>					
<b>Muestra buena resistencia a la tensión</b>					
<b>Sabe Planificar/organizar sus tareas</b>					
<b>Muestra poder de negociación</b>					
<b>Posee capacidad de solución de problemas</b>					
<b>Muestra facilidad de comunicación</b>					
<b>Colabora constantemente con sus compañeros</b>					
<b>Muestra flexibilidad en sus funciones</b>					
<b>Posee poder de decisión</b>					

Donde CD es completamente en desacuerdo, D es desacuerdo, NAND ni acuerdo ni desacuerdo, A es acuerdo y CA es completamente de acuerdo.

<sup>63</sup> Ver Anexo 6.

<sup>64</sup> Ver Anexo 11.

## **Proceso de Selección y Reclutamiento.**

El mercado laboral del Retail Supermercados es un mercado donde predomina la demanda, con características tales como baja inversión en reclutamiento, ofertas salariales más bajas, con énfasis en reclutamiento externo por sobre el interno y poca inversión en beneficios sociales.

Supermercado TodoMarket prefiere el reclutamiento externo debido a que introduce nuevas ideas a la empresa, talentos, habilidades, y experiencia a nivel gerencial, como también renueva el ambiente laboral en los puestos básicos. Pero esto también influye negativamente en la motivación de los empleados, reduciendo su fidelidad.

Los candidatos son desconocidos y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo, para ello se publica en el diario local el cargo vacante, competencia y experiencia requerida para el puesto (costo de reclutamiento).

El proceso de reclutamiento propuesto por los autores adhiere que una vez recepcionados los curriculum vitae por parte del Gerente de Recursos Humanos, se realizará una selección acorde a los requisitos de cada cargo (definidos en la descripción de cargos). Luego, se citará a los candidatos a una entrevista personal libre en la cual participarán el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos, a fin de identificar sus características personales.

Los criterios para evaluar al método de reclutamiento utilizado se basarán en comparar el número de candidatos que se presentaron y el número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentado.

Posteriormente, viene la etapa de selección en la cual el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos de Supermercado TodoMarket seleccionarán, entre la lista de candidatos entrevistados, a la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

## **Inducción**

La inducción a las funciones y deberes se realizará en forma personal y mediante una visita a terreno, por el Gerente de Recursos Humanos y el supervisor directo al cargo en cuestión, donde el nuevo colaborador será orientado y puesto en conocimiento de sus funciones y deberes en el cargo.

## **Generación de incentivos**

Se desarrollará un programa de incentivos para apoyar el clima laboral y así tratar de disminuir el robo interno. La importancia del conocimiento del clima laboral se basará en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los clientes internos de supermercado TodoMarket.

Los autores recomiendan desarrollar un programa de incentivos de compensación monetaria directa y variable de corto plazo por gestión, donde el trabajador obtendrá un reconocimiento positivo por el trabajo bien hecho con el fin de disminuir los índices de robo interno, usando más el premio que el castigo (aunque igual se rigen por el manual de procedimientos para sancionar el robo interno)<sup>65</sup>.

Los incentivos a desarrollar para los trabajadores serán exclusivamente monetarios y ligados porcentualmente a la disminución de robo interno en Supermercado TodoMarket.

El robo actualmente es de aproximadamente \$ 2.000.000 mensuales<sup>66</sup>, y el incentivo a los trabajadores será la repartición de un bono correspondiente al 50% del ahorro de esta cifra. Por ejemplo, si el robo interno disminuye en \$1.000.000, se repartirá un bono de \$500.000 entre los trabajadores de Supermercados TodoMarket en forma equitativa.

Esta medida también busca disminuir el índice de rotación de personal, a través de mejorar la participación e integración de los clientes internos en torno a un bien común, permitiéndoles involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

---

<sup>65</sup> Las empresas con más de 25 trabajadores deben tener un manual de procedimientos para caso de robos internos.

<sup>66</sup> Fuente de Consulta: Piano, Angelo. Gerente de Finanzas. Supermercado TodoMarket.

## ***b. Plan de Finanzas***

A través del Plan de Finanzas se pretende la consecución de los Objetivos corporativos, esto como consecuencia de la implementación de las estrategias funcionales.

En el transcurso de este plan de finanzas se desarrollarán análisis cuantitativos y cualitativos, la intención es demostrar el efecto real de las propuestas.

El estudio de los estados financieros realizado por los autores, indica que la empresa durante todos los períodos de funcionamiento ha mantenido una gestión administrativa similar, llegando a mostrar leves crecimientos.

El principal problema financiero detectado en TodoMarket es la poca solvencia en el corto plazo, la cual se muestra débil y es causal de la deficiencia con que se maneja el área de Logística (compra de mercadería). Hasta la actualidad, esta insuficiencia no ha llegado a ser un problema mayor (causal de quiebra) para los administradores de la empresa.


Al día de hoy TodoMarket se encuentra financiando Activo Fijo con Pasivo de Corto Plazo, lo cual se refleja en el incremento de casi un 11% de estos en el balance, dando como resultado un pasivo de corto plazo superior al activo circulante, demostrando la poca solvencia de corto plazo.

Como consecuencia, la poca capacidad líquida podría llevar a la cesación de pago de los pasivos circulantes, aumentando el riesgo de quiebra.

Por lo expuesto anteriormente, los autores llegaron a la conclusión que las principales falencias financieras están asociadas a la forma de financiamiento. Esto debido a que los recursos externos que en la actualidad utiliza TodoMarket, no cumplen eficientemente con la función principal, financiar los activos circulantes.

Con el fin de conseguir los objetivos corporativos, se decidió implementar estrategias que contrarrestarán las situaciones de riesgo financiero definidas en el Diagnóstico Actual.

Para atacar los principales problemas financieros, se debe buscar todas aquellas variables que los afectan. En el caso de la liquidez, el financiamiento de corto plazo hace que esta disminuya, por tal motivo es que la mejora de este ratio estará asociada a dos estrategias las cuales se plantearán a continuación.

 **Reestructuración del Financiamiento:** Los autores decidieron que dentro de las soluciones para el mejoramiento de la liquidez de la empresa, se encontraba la transferencia de Deudas de corto plazo hacia el largo plazo. De esta manera a través de un simple movimiento dentro de las masas patrimoniales, la liquidez mejora notablemente.

Para Lograr lo anterior se tienen que realizar las siguientes acciones:

Se debe recurrir a un préstamo bancario a largo plazo, por una suma de 12.606 UF a un plazo de 10 años. Para esto se cotizó en diferentes entidades financieras, siendo así la más conveniente:

Datos del Préstamo	
1. Monto de Préstamo UF	12.606
2. Valor UF (Pesos Chilenos)	21.228
3. Tasa Anual	4,57%
4. Plazo de Pago en años	10
5. Cuota Anual	2.609

Fuente: Elaboración de los Autores<sup>67</sup>

Financiamiento											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses UF		576	529	480	429	376	320	262	201	137	70
Amortización		1.023	1.069	1.118	1.169	1.223	1.279	1.337	1.398	1.462	1.529
Cuota UF		1.599	1.599	1.599	1.599	1.599	1.599	1.599	1.599	1.599	1.599
Saldo	12.606	11.583	10.514	9.396	8.227	7.004	5.726	4.389	2.991	1.529	0

Fuente: Banco Santander, Sucursal Viña del Mar

<sup>67</sup> Simulación Crediticia solicitada al Banco Santander, valores al día Lunes 12 de julio de 2010, a través de la Ejecutiva Pyme: Lorena Domínguez Ibaceta.

- Mejora del Ratio de Liquidez

Ratio de Liquidez	
1. Liquidez	2011
Activo Circulante	226.349.108
Pasivo Circulante	164.082.956
<b>Ratio de Liquidez</b>	<b>1,38</b>

Fuente: Elaboración de los Autores.

Asumiendo que TodoMarket ha gestionado la empresa de manera similar a los años anteriores, tenemos que con la implementación de esta estrategia el ratio de liquidez mejora notablemente. Es así como de tener en el 2009 un ratio de 0,73 y suponiendo que para el 2010 es de 0,70<sup>68</sup>, para el 2011 la empresa terminaría con un ratio superior o similar al propuesto en la tabla.

Es de tal forma que las UF 12.606 (\$ 267.600.168) fueron distribuidas de la siguiente manera:

Destino de Préstamo Bancario	
Monto Total Préstamo	267.600.168
Pago de Línea de Crédito	-114.766.190
Total	152.833.978
Suma para compras al contado <sup>69</sup>	-152.828.875
Total	5.103
Caja	-5.103
<b>Total</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración de los Autores.

<sup>68</sup> Esta cifra es supuesta por los autores previo análisis de los balances y siguiendo las tendencias, debido a que el periodo 2010 aún no culmina y no se tienen disponibles las cifras reales.

<sup>69</sup> Fuente de Consulta: Piano, Angelo. Gerente de Finanzas. Supermercado TodoMarket.

Este nuevo financiamiento dará la posibilidad de contar con efectivo para el primer mes del período 2011, significando que la empresa opte a los descuentos que los proveedores ofrecen por pagos en efectivo o a menos días. Los autores gracias a la información brindada por TodoMarket<sup>70</sup> determinaron un descuento promedio, este es del 8.5%<sup>71</sup>.

Para el cálculo de los costos de venta del primer periodo del 2011, se desarrollará una simulación del costo de ventas a través del cálculo de los ingresos por ventas, suponiendo el crecimiento definido en el Objetivo Corporativo (17%). De esta manera las cifras calculadas fueron:

<b>Costos de Venta Anuales</b>					
	2007	2008	2009	2010	2011
Costo de Ventas	1.198.883.429	1.274.349.300	1.393.194.443	1.564.000.082	1.833.946.496
<b>Costos de Ventas Mensuales</b>					
Costo de Ventas	99.906.952	106.195.775	116.099.537	130.333.340	152.828.875
Variación %	-	6%	9%	12%	17%

Fuente: Elaboración de los Autores.

Los ahorros por aprovechamientos de descuentos por adquisición son los siguientes:

<b>Ahorro por Compra al Contado Mensual</b>		
	Anual	Mensual
Adquisición sin descuento	1.989.831.948	165.819.329
Adquisición con descuento	1.833.946.496	152.828.875
<b>Total</b>	<b>155.885.452</b>	<b>12.990.454</b>

Fuente: Elaboración de los Autores.

Los costos de ventas más bajos se consiguen gracias a la liquidez generada por el Préstamo Bancario.

Se tiene que el ahorro por adquisición aprovechando todo tipo de descuento es de \$ 12.990.454 mensual.

<sup>70</sup> Fuente de Consulta: Piano, Angelo. Gerente de Finanzas. Supermercado TodoMarket.

<sup>71</sup> Ver Anexo 7; Plan de Finanzas.

- **Consecuencias Favorables de implementación de estrategia**
- Ahorros Varios por la Estrategia

Si bien la implementación de esta estrategia financiera no es propuesta con el fin de ahorrar, sino más bien con el propósito de aumentar la liquidez para la obtención de costos más bajos de adquisición, su ejecución puede llegar a generar ahorros por concepto de *Gastos Financieros*.

Es decir, que con esta medida también se logrará disminuir la cuenta de Gastos Financieros en un 30% aprox. A continuación se demostrará cuantitativamente los beneficios de esta estrategia.

Gastos Financieros Anuales					
	2007	2008	1009	2010	2011
Gastos	27.829.482	31.183.240	36.672.102	44.797.107	30.887.383
Variación %		12%	18%	22%	-31%

Fuente: Elaboración de los Autores.

Los gastos del período 2010 fueron proporcionados por el Gerente de Finanzas<sup>72</sup>, son los que estiman que se pagarán. Anteriormente el total de los Gastos Financieros correspondían a un 46% perteneciente al primer Crédito de Largo Plazo (7 años) y la diferencia de 54% a la Línea de crédito. Esta disminución se debe a la tasa de interés más baja del Crédito a largo plazo. Se espera que los Gastos sigan bajando debido a que los pagos por intereses van disminuyendo con el tiempo.

- Incremento de la Rentabilidad sobre activo

A través de la estrategia sugerida, como se menciona en repetidas ocasiones, se pretende aumentar la liquidez con el objetivo de incrementar las ventas. El mayor ingreso por ventas y la mantención de los actuales Activos Fijos darán como resultado un acrecentamiento en


<sup>72</sup> Fuente de Consulta: Piano, Angelo. Gerente de Finanzas. Supermercado TodoMarket.

el ratio de rentabilidad sobre activo. En el mediano plazo no solo la Rentabilidad sobre Activo mejorará, sino que al comprar a costos más bajos la Rentabilidad sobre ventas tendrá una mejora, de la misma manera para la Rentabilidad sobre patrimonio, ya que las utilidades líquidas gracias a menos costos y gastos financieros, se incrementarán.

Los autores se habían propuesto aumentar la rentabilidad sobre activos, a continuación se demostrará cuantitativamente los resultados:

RENTABILIDAD					
2. Rentabilidad sobre activo	2007	2008	2009	2010	2011
Utilidad	81.466.257	89.063.622	97.066.128	98.995.523	169.058.688
Activo Total	626.622.555	657.980.374	721.859.115	808.482.209	745.094.442
Ratio	0,13	0,14	0,13	0,12	0,23

Fuente: Elaboración de los Autores.

 **Recapitalización de Utilidades:** El hecho de que la empresa sea familiar, ha llevado a que las utilidades operacionales sean manejadas de forma ineficiente. En la actualidad TodoMarket no presenta políticas de recapitalización de utilidades, de tal manera que los autores proponen lo siguiente:

- ✓ Crear Política de Recapitalización, mediante la cual las utilidades del ejercicio no sean repartidas en prácticamente su totalidad. Por otro lado que no existan retiros anticipados.


Los autores aconsejan que se recapitalice el 85%, siendo así entregadas solamente el 15% de las utilidades.

A través de esta medida se pretende generar mayor liquidez en el mediano plazo, de esta manera se podrá ir amortizando el préstamo bancario.

 Masas Patrimoniales futuras:

2011

Activo Circulante	50%	Pasivo Circulante	16%
Activo Fijo	47%	Pasivo L.P	59%
Otros	3%	Patrimonio	25%

 *Flujos Financieros – Unidad de Negocios Arriendo de Espacios Comerciales*

Se construirán los flujos respectivos con el propósito de evaluar el nuevo proyecto, se calcularán el VAN, la TIR y el PayBack si es que son necesarios.

Los supuestos que rigen este análisis son los siguientes:

- ✓ El espacio disponible para arrendar ya se encuentra construido y es de propiedad del Holding Proexsa S.A. TodoMarket se limitará al subarrendamiento a otros negocios, por tal motivo no existen costos de construcción.
- ✓ El proyecto tendrá un período de 5 años.
- ✓ La deuda a contraer no debe ser mayor de 10 años, puesto que la intención es recapitalizar lo antes posible.

- ✓ Los costos de arrendamiento serán los siguientes:  
 \$ 7.000 por cada Mt<sup>2</sup> mensual.  
 Característica: Sala 40 Mts<sup>2</sup>  
 Precio: \$ 280.000 mensual.  
 Característica: Sala 80 Mts<sup>2</sup>  
 Precio: \$ 560.000 mensual.
  
- ✓ Los Precios de Arrendamiento serán:  
 \$ 10.000 pesos por cada Mt<sup>2</sup> mensual.  
 Característica: Sala 40 Mts<sup>2</sup>  
 Precio: \$ 400.000 mensual.  
 Característica: Sala 80 Mts<sup>2</sup>  
 Precio: \$ 800.000 mensual.
  
- ✓ Se contratará a un ejecutivo de ventas<sup>73</sup>, este será el encargado de gestionar las negociaciones con los futuros arrendatarios de los espacios comerciales. Por realizar esos contratos se le pagará una remuneración fija más una comisión a la empresa que brinda los servicios de información, esta será del 3% sobre precio final.  
 Gasto Remuneración por meta alcanzada: \$750.000 por arriendo de los cuatro locales.
  
- ✓ Se considerará dentro de este análisis el costo de un Totem Publicitario, implementado con la finalidad de generar publicidad, puesto que esta Unidad de Negocio fue creada con la intención de potenciar el flujo de personas.  
 Costo Totem: \$ 15.000.000<sup>74</sup>
  
- ✓ Se incurrirán en gastos varios de administración y ventas, como papeles, fotocopias, etc.  
 Gasto: \$ 20.000

---

<sup>73</sup> Ejecutiva perteneciente a Agencia de gestiones comerciales.

<sup>74</sup> Totem cotizado en Anepco.

- ✓ Con la intención de que se den a conocer los nuevos servicios implementados<sup>75</sup>, se incidirá en gastos por concepto de lunetas aplicadas a Colectivos de la zona.

Costo: \$ 180.000 anual por colectivo.

Número de colectivos: 15

Gasto total: \$ 2.700.000 anuales.

### Análisis de Flujo

Si bien los Flujos<sup>76</sup> proyectados son negativos, la principal intención de la generación de esta nueva Unidad de Negocio es el potenciamiento para el Supermercado. A través de la implementación de estos nuevos servicios localizados en el predio, se estableció que las ventas para el 2011 se incrementarían en un 17%. Los autores determinaron que el costo anual de la mantención de esta unidad de negocio, representa el 2,8% de las utilidades líquidas anuales generadas. A largo plazo (1 a 10 años) este porcentaje disminuirá, por lo que la inversión será justificada. Por tal razón se aconseja que aunque a primera vista representen solo costos, igualmente se implemente, ya que gracias a estos servicios se podrá lograr el Objetivo Estratégico planteado en un inicio.

---

<sup>75</sup> Ver Estrategias de Marketing

<sup>76</sup> Ver Anexo 2, Plan de Finanzas.

Para concluir con este plan financiero se quiso tener en cuenta ciertos aspectos, los cuales se expondrán a continuación.

- ✓ **Actualidad Financiera:** hasta la actualidad, en Chile se pueden visualizar las consecuencias de la reciente Crisis Subprime por la cual atravesó el país. Una de las consecuencias financieras fue la baja en la tasa de interés, este acontecimiento definitivamente favorece a las llamadas Microempresas. Es de tal forma que empresas como TodoMarket pueden acceder a préstamos bancarios cotizados a una tasa inferior, lo cual da la posibilidad de crecer a costos más bajos que en periodos pasados.
  
- ✓ **Aversión al Riesgo:** La principal estrategia sugerida por los autores (nuevo financiamiento), tiene relación con la aversión al riesgo que presenten los dueños de TodoMarket. Si bien los autores demostraron que la empresa es capaz de crecer, dependerá solamente de los dueños la implementación de las estrategias.

## CONCLUSIÓN

Uno de los principales objetivos de la confección de este Plan de Empresas, era demostrar la capacidad de entendimiento y conocimiento de los autores, con referencia al mundo actual de los negocios y a los conceptos enseñados durante los años de aprendizaje en la Universidad de Vina del Mar, UVM.

Por tal motivo y gracias a una búsqueda constante de posibles empresas, se logró concretar al supermercado TodoMarket, como la organización ideal para el emprendimiento de este Plan de Negocios.

Supermercado TodoMarket, por el hecho de pertenecer al rubro del Retail está sujeto a sufrir presiones externas, principalmente debido a que compite directamente con una gran cadena de supermercados. Esto lleva a que constantemente se estén creando estrategias, principalmente relacionadas con los precios. Estas tácticas si bien retienen a su actual clientela dejan secuelas financieras, y justamente este fue uno de los grandes problemas detectados en el diagnostico realizado por los autores.

Por otro lado, la empresa fue constituida bajo un concepto familiar, lo que ha llevado a descuidar ciertos aspectos ligados a los Recursos Humanos, teniendo como resultado un grupo de colaboradores elegidos al azar sin previo análisis de competencias y capacidades. Debido a que en la industria del Retail los puestos de trabajo presentan una rotación alta, este reclutamiento y selección deficiente muestra resultados desalentadores dentro de la empresa, no relacionados al desempeño laboral, sino más bien al comportamiento y al poco compromiso y fidelización con la empresa. Esto ha dado como consecuencia altos índices de robo interno por parte de colaboradores, segundo problema detectado en el Diagnóstico Actual.

TodoMarket de continuar con una administración similar y enfrentándose a una fuerte competencia directa, sobre todo si no logra realizar una planificación efectiva y no hace uso de los recursos que tiene disponibles, puede llegar a sufrir periodos de incertidumbre y bajo crecimiento.

Para revertir la situación actual, el Plan de Negocios propone objetivos corporativos reales, los cuales se centran en la creación, implementación y

control de las estrategias necesarias que evitarían un posible escenario negativo. De esta manera se aprovechan las oportunidades y las fortalezas, las cuales van acompañadas de plan de acción necesario que combate las debilidades y amenazas de la empresa.

Las estrategias que buscan alcanzar el éxito, consisten principalmente en atacar los problemas mencionados anteriormente. La efectividad de las mismas se sustenta en un sólido plan de Recursos Humanos y Finanzas, apoyado por Marketing y Producción. Los que son demostrados a través de datos duros que dan cuenta del progreso y futuro éxito.

Estas alternativas permitirán aumentar las rentabilidades de la empresa, el cual se verá reflejado en el corto plazo, por un lado aumentando la liquidez de la empresa y por otro consiguiendo una mejor relación con los proveedores.

Así mismo las estrategias relacionadas a Recursos Humanos tendrían como resultado el reclutamiento y selección de personal adecuado, a través de incentivos que apoyan una administración más cercana con el cliente interno, la cual se verá reflejada en una disminución de la rotación y el robo interno.

Con todo lo expuesto, se demuestra que la calidad de este plan de empresas es acorde al nivel de enseñanza brindada a través de los años de estudio. Principalmente los autores cumplen con el objetivo de crear estrategias exitosas aplicables a la realidad y sobre todo de tomar decisiones asertivas, manifestando de esta manera que se encuentran preparados para el futuro desempeño laboral.

# ANEXOS



## IX. Anexos Diagnóstico de la Empresa

### Anexo Fotografías TodoMarket

#### Fotografías del Supermercado TodoMarket



Fuente: Book de fotos Supermercado TodoMarket.

## **Anexo 1:**

### **Estudio de los Estratos Socioeconómicos en Chile (Grupos Socioeconómicos)**

#### **DEFINICIÓN**

Segregación residencial socioeconómica como la ausencia o escasez relativa de mezcla socioeconómica en las subunidades territoriales de una ciudad, se elabora un procedimiento para cuantificarla de manera sintética mediante el análisis de la varianza. Al aplicar este procedimiento a diferentes escalas geográficas dentro de la ciudad (comunas, distritos, manzanas) se obtiene un indicador resumen de la segregación para cada escala, cuyo cotejo informa sobre la modalidad de la segregación.

#### **SCANNER GSE**

Esta herramienta entrega antecedentes relevantes respecto de características de las viviendas, datos sociodemográficos, desagregados por zonas geográficas.

#### **SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA**

El cambio que nuestro País ha experimentado en términos socioeconómicos en la última década es un tema bastante recurrente a la hora de evaluar cualquier estrategia de marketing, la escala de clasificación de los niveles socioeconómicos en Chile no ha observado ninguna modificación a nivel conceptual desde a fines de los 70'.

La clasificación socioeconómica que hoy se utiliza en nuestro País (ABC1 para el segmento Alto; C2 medio-alto; C3 medio; D medio-bajo; E para el segmento más bajo), se elaboro en función de la posesión de algunos bienes materiales definidos.

## Nuevo modelo

Se propone como alternativa de clasificación el modelo que usa la Comunidad Económica Europea-implementando por la necesidad de mantener criterios de mercado comunes entre los países.

Este modelo cumple con las características que debe poseer una herramienta funcional a las necesidades del marketing. Primero, logra distinguir claramente un grupo socio económico de otro; se apoya en criterios que evolucionan con el desarrollo económico (educación y posesión de bienes); es un indicador del poder adquisitivo; es factible de compara a nivel internacional y es bastante simple de evaluar.

## CONDICIONES PARA UNA BUEN SISTEMA DE CLASIFICACIÓN

Vale la pena destacar cinco condiciones básica:

- 🍷 **Debe discriminar:** Esto es, debe ser un sistema que genere grupos relativamente homogéneos al interior de cada uno, pero distinto entre sí.
- 🍷 **Criterios de evolución:** debe utilizar criterios de evolución con el desarrollo económico, que no sea estáticos.
- 🍷 **Poder adquisitivo:** El nivel socioeconómico debe estar relacionado con el poder adquisitivo. Es decir, el componente económico, si bien no es el único factor a considerar, debe ser determinante. Así lo han entendido en Europa, en vista de las aplicaciones para las cuales se genera este indicador, y con mayor razón esto es cierto en América Latina donde las desigualdades de ingresos son muchos más marcadas que en ese continente.
- 🍷 **Comparabilidad Internacional:** debe ser posible comparar resultados de investigaciones en diferentes países.
- 🍷 **Simple y Objetivo:** El sistema debe ser simple y objetivo. Esto significa que debe utilizar pocas variables, fácilmente aplicables en un cuestionario en el hogar o por teléfono, y objetivo en el sentido que dos investigadores independientes siempre llegaran al mismo resultado a clasificar a una familia.

## VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL NUEVO SISTEMA

- Se trata de un sistema extremadamente simple de aplicar y comunicar.
- Se basa en criterios objetivos, lo que debería producir una importante convergencia en resultados alicaidos por diferentes investigadores o empresas.
- Es un sistema que genera grupos significativos, bien diferenciados en capacidad económica, y con claras diferencias en conducta de compra, al menos en las diversas categorías estudiadas.
- Se aplica fácilmente, tanto por en encuestas en hogares como telefónicas.
- Se puede aplicar por igual tanto en Santiago, como en regiones, y probablemente con mínimas modificaciones en otros países latinoamericanos.
- Permite, con ciertas limitaciones, comparaciones internacionales

Las desventajas se refieren al necesario consenso que un sistema de este tipo requiere. Para que tenga utilidad, todos los usuarios de investigación de mercado y análisis social deben estar de acuerdo con él. De lo contrario, las probabilidades de confusión son enormes. Logra este consenso en es tarea fácil.

## **CLASIFICACION DE LOS G.S.E**

**AB: Clase Alta Alta**

**C1: Clase Alto Bajo**

**C2: Clase Media Alta**










**C3: Clase Media Baja**

**D: Clase Media Baja**

**E: Extrema Pobreza**

## **DEFINICIÓN DE LOS G.S.E MIXTOS**

En el siguiente recuadro se muestra la definición de manzanas mixtas existentes en los grupos socioeconómicos comparando un grupo de otro, según su:

-  Origen
-  Ingreso Familiar
-  Educación
-  Actividad Laboral
-  Barrio
-  Equipamiento del Hogar
-  Automóvil
-  Personal de Servicio, y
-  Telefonía

Estas son algunas variables que se consideran a la hora de definir a los GSE, para poder tener un punto de comparación entre uno y otro.

## Grupo Socioeconómico A B

- **Origen:** Familias de aristócratas, grandes empresarios, agricultores, diplomáticos, gerentes de grandes empresas, etc.
- **Ingreso familiar mensual:** Ilimitados, lo que permite satisfacer sus deseos de consumo material y cultural sin ningún problema.
- **Educación:** Universitarios con post grado en el extranjero.
- **Actividad laboral:** Grandes empresarios, industriales, agricultores, diplomáticos, gerentes de grandes empresas.
- **Barrio:** Generalmente homogéneas, con grandes áreas verdes, espaciosos y de muy baja densidad de casas
- **Equipamiento del Hogar:** hogar altamente equipados en cuanto a electrodomésticos, muebles de calidad, alfombras, etc. Excelente.
- **Automóvil:** La totalidad (100%) poseen más de un automóvil, modernos, de marcas de alto costo, o bien otras marcas importadas exclusivamente para su uso.
- **Personal de Servicio:** *más de una empleada, mozo, chofer, guardia privado.*
- **Teléfono:** La totalidad (100%) poseen teléfono residencial. Poseen planta o central telefónica. Todos poseen aparatos celulares.

## Grupo Socioeconómico B C 1

- **Origen:** Familias de empresarios grandes y medianos, gerentes de grande empresas, con varios años en el cargo, médicos, abogados prestigiosos, ingenieros profesionales.
- **Ingreso familiar mensual:** Más de \$ 6.000.000, les cuesta un poco darse lujos.
- **Educación:** Universitarios con post grados en el extranjero.
- **Actividad Laboral:** empresarios granes y pequeños, profesionales de éxito, agricultores, gerentes generales, comerciantes de grandes empresas.
- **Barrio:** Generalmente homogéneas, con grandes áreas verdes, espaciosos
- **Equipamiento del Hogar:** Hogar altamente equipado en cuanto a electrodomésticos, muebles de calidad, etc. Buena decoración.
- **Automóviles:** más de uno de buena marca
- **Personal de Servicio:** Una empleada y niñera, guardia de Barrio.
- **Telefonía:** Todos tiene líneas telefónicas, la mayoría privada, poseen todos teléfonos celulares.

## Grupo Socioeconómico C 1

- **Origen:** Familias de profesionales, ingenieros, médicos, abogados, etc. También de gerentes y subgerentes de grandes y medianas empresas, comerciantes, etc.
- **Ingreso Familiar Mensuales:** Entre \$ 3.000.000 y \$ 6.000.000, satisfacen sus deseos materiales y culturales con esfuerzo, es un grupo muy aspiracional.
- **Educación** Universitaria de carreras bien remuneradas. Algunos post grados realizados en Chile.
- **Actividad Laboral:** medianos y pequeños empresarios, gerentes, subgerentes, profesionales independientes, administradores de empresas.
- **Barrio:** Generalmente homogéneas, con áreas verdes muy bien cuidadas.
- **Equipamiento de Hogar:** Hogar altamente equipados en cuanto a electrodomésticos, buenos muebles, buena decoración.
- **Automóviles:** uno de buena marca y del año. Si tiene más de uno, el segundo es de una marca más económica o de más años.
- **Personal de servicio:** Una empleada, a veces una niñera.
- **Telefonía:** todos tienen líneas telefónicas, todos tienen al menos un celular.

 Grupo Socioeconómico C 2 C 1

- **Origen:** Familiares de profesionales, pequeños y medianos empresarios, gerentes de compañías medianas y pequeñas, jefes de departamentos de grandes y medianas empresas.
- **Ingreso Familiar mensual:** Entre \$ 2.000.000 y \$ 3.000.000
- **Educación:** Profesionales universitarios y algunos institutos privados.
- **Actividad laboral:** profesionales independientes, comerciantes, empresarios pequeños, gerentes de empresas medianas y pequeñas, subgerentes, jefes de departamentos, técnicos.
- **Barrio:** Sectores tradicionales de la ciudad o en caso de ser construcciones nuevas, normalmente son conjuntos de muchas viviendas, a distancia del centro.
- **Equipamiento del Hogar:** en general tienen un completo equipamiento de electrodomésticos, muebles bien tenidos, decoración aceptable.
- **Automóviles:** generalmente uno o dos marcas intermediarias.
- **Personal de servicio:** tienen una empleada puertas afuera.
- **Telefonía:** la mayoría tiene línea telefónica y celulares.

## Grupo Socioeconómico C 2

- **Origen:** Familiares de profesionales: psicólogos, periodistas, profesores universitarios, académicos. Empleados públicos y privados de cierto nivel, empresarios, etc.
- **Ingreso familiar mensual:** entre \$ 1.300.000 y \$ 2.000.000.
- **Educación:** profesionales universitarios, carreras técnicas, formación de institutos.
- **Actividad laboral:** profesionales, empleados públicos y privados de buen nivel, comerciantes, pequeños y medianos empresarios, gerentes y subgerentes de medianas y pequeñas empresas..
- **Barrio:** Sectores tradicionales de la ciudad o en caso de ser construcciones nuevas, normalmente son conjuntos de muchas viviendas, hay preocupación por el aseo de calles.
- **Equipamiento del hogar:** en general tienen un completo equipamiento de electrodomésticos, muebles bien tenidos, decoración en general aceptable.
- **Automóvil:** generalmente unos de marca intermedia.
- **Personal de servicio:** tienen una empleada niñera puertas afuera.
- **Telefonía:** la mayoría tiene línea telefónica y celulares.

### Grupo Socioeconómico C 2 C 3

- **Origen:** familias de empleados públicos y privados, comerciantes, algunos profesionales medianos, técnicos, administrativos, etc.
- **Ingreso familiar mensual:** entre \$ 1.000.000 y \$ 1.300.000.
- **Educación:** algunos profesionales, en su mayoría técnicos universitarios o de institutos, si no tienen título, terminaron la enseñanza media.
- **Actividad laboral:** empleados de nivel aceptable, comerciantes, profesionales jóvenes.
- **Barrio:** generalmente habitan en departamento cuya renta va entre los \$100.000 a \$180.000
- **Equipamiento del hogar:** en general tienen un completo equipamiento electrodomésticos, muebles bien tenidos, decoración, cuando existe, aceptable.
- **Automóviles:** generalmente uno de marca intermedia.
- **Personal de servicio:** un 40% tiene empleada, el resto deja a familiares a cargo del hogar, ya que un gran porcentaje de las dueñas de casa de este grupo trabaja.
- **Telefonía:** la mayoría tiene línea telefónica y poseen celulares.

### Grupo Socioeconómico C 3 C 2

- **Origen:** familias de empleados, comerciantes, administrativos de buen nivel
- **Ingreso familiar mensual:** entre \$ 700.000 y \$ 1.000.000.
- **Educación:** técnicos universitarios, algunos profesionales, técnicos de instituto, si no tiene título, terminaron la enseñanza media.
- **Actividad laboral:** empleados de nivel aceptable, comerciantes, profesionales recién egresados o de carreras medianamente rentables.
- **Barrio:** Sectores habitacionales denominados como de clase media. Generalmente se agrupan en poblaciones de alta densidad habitacional.
- **Equipamiento del hogar:** en Gral. tienen un completo equipamiento de electrodomésticos, muebles bien tenidos aunque económicos, decoración simple.
- **Automóvil:** generalmente uno de marca intermedia, de 1 a 5 años de uso.
- **Personal de servicio:** un 30% tiene empleada, el resto deja a familiares a cargo del hogar, ya que un gran porcentaje de las dueñas de casa de este grupo trabaja.
- **Telefonía:** la mayoría tiene una línea telefónica y celular.

### Grupo Socioeconómico C 3

- **Origen:** familias de empleados y trabajadores, ejecutivos, algunos técnicos, personas con carreras cortas, profesionales poco remunerados.
- **Ingreso familiar mensual:** entre \$ 400.000 y \$ 700.000
- **Educación:** enseñanza superior de carreras cortas, cuarto medio con cursos de perfeccionamiento.
- **Actividad laboral:** empleados de nivel medio, comerciantes, recién egresados, técnicos.
- **Barrio:** Son las típicas villas de casas pareadas en ladrillo princesa sin o con segundo piso de material ligero.
- **Equipamiento del hogar:** en general tienen un equipamiento de electrodomésticos completo, muebles de los tipos económicos pero cuidados. Decoración muy sencilla.
- **Automóvil:** la mayoría tiene 1 de marca económica o de buena marca pero antiguo.
- **Personal de servicio:** un 30% tiene empleada, el resto deja a familiares a cargo del hogar, ya que un gran porcentaje de las dueñas de casa de este grupo trabaja.
- **Telefonía:** el 60% de los hogares tiene línea telefónica y la mayoría usa celular.

### Grupo Socioeconómico C 3 D

- **Origen:** Familias de trabajadores, empleados típicos, con alguna especialidad o profesión poco remunerada, comerciantes pequeños, micro empresarios, etc.
- **Ingreso Familiar Mensuales:** Entre \$300.000 y \$400.000.
- **Educación:** Técnicos universitarios de carreras cortas, cuarto medio con cursos de perfeccionamiento.
- **Actividad Laboral:** Empleados comunes con carreras dentro de la empresa, comerciantes, profesores de enseñanza media y básica, independientes.
- **Barrio:** típicas villas de casas pareadas en ladrillo princesa sin o con segundo piso de material ligero.
- **Equipamiento del Hogar:** En general tienen un equipamiento de electrodomésticos casi completo, muebles sencillos pero cuidados. Decoración casi no existe.
- **Automóviles:** Un 40% tiene automóvil de marca económica y con más de 5 años de uso.
- **Personal de Servicio:** Generalmente dejan a un familiar a cargo de la casa, ya que un gran porcentaje de las dueñas de casa de este grupo trabaja.
- **Telefonía:** El 40% de los hogares tienen línea telefónica, un pequeño porcentaje usa celular que le entrega la empresa en la cual trabaja.

### Grupo Socioeconómico D C 3


- **Origen:** Familias de trabajadores comunes, algunos con especialización, comerciantes, artesanos.
- **Ingreso Familiar Mensuales:** Entre \$200.000 y \$300.000.
- **Educación:** Segundo a cuarto año medio, algunos con cursos de especialización.
- **Actividad Laboral:** Administrativos y trabajadores comunes, pequeños comerciantes, artesanos, independientes.
- **Barrio:** clásicos Block de cuatro pisos sin balcones.
- **Equipamiento del Hogar:** En general tienen un equipamiento de electrodomésticos casi completo, pero más económico, muebles muy económicos. No tienen decoración.
- **Automóviles:** Un 30% tiene automóvil de marca económica y con más de 5 años de uso.
- **Personal de Servicio:** No tienen.
- **Telefonía:** El 35% de los hogares tienen línea telefónica, no tienen celular.

## Grupo Socioeconómico D

- **Origen:** Familias de trabajadores comunes, empleados administrativos comunes.
- **Ingreso Familiar Mensuales:** Entre \$150.000 y \$200.000.
- **Educación:** Segundo a cuarto año medio, algunos con cursos de especialización.
- **Actividad Laboral:** Administrativos y trabajadores comunes, pequeños comerciantes, artesanos, independientes.
- **Bario:** Grandes poblaciones de tipo popular, de gran densidad poblacional, con pocas áreas verdes, una muy gran cantidad de perros callejeros. Muchos almacenes tipo boliche.
- **Equipamiento del Hogar:** En general tienen un equipamiento de electrodomésticos incompleto, mobiliario incompleto o descuidado. No tienen decoración.
- **Automóviles:** No tienen automóviles.
- **Personal de Servicio:** No tienen.
- **Telefonía:** El 30% de los hogares tienen línea telefónica, no tienen celular.

### Grupo Socioeconómico D E

- **Origen:** Familias de trabajadores de bajo nivel, de comerciantes, de trabajadores independientes.
- **Ingreso Familiar Mensuales:** Entre \$120.000 y \$150.000.
- **Educación:** De octavo a tercero año medio.
- **Actividad Laboral:** Trabajadores jornaleros, empleados de bajo nivel, trabajadores independientes, comerciantes pequeños, ambulantes.
- **Barrio:** Bloques de edificios denominados "Edificios del tipo Básico".
- **Equipamiento del Hogar:** Tienen electrodomésticos básicos: cocina, plancha, refrigerador.
- Mobiliario incompleto improvisado.
- **Automóviles:** No tienen automóviles.
- **Personal de Servicio:** No tienen.
- **Telefonía:** El 10% de los hogares tienen línea telefónica.

 Grupo Socioeconómico E D

- **Origen:** Familias de trabajadores de bajo nivel, de comerciantes, de trabajadores independientes.
- **Ingreso Familiar Mensuales:** Entre \$100.000 y \$120.000.
- **Educación:** De octavo a segundo año medio.
- **Actividad Laboral:** Trabajadores jornaleros, empleados de bajo nivel, trabajadores independientes, comerciantes ambulantes.
- **Barrio:** Comunas muy pobladas, No existen áreas verdes.
- **Equipamiento del Hogar:** No tienen algunos electrodomésticos. Mobiliario improvisado.
- **Automóviles:** No tienen automóviles.
- **Personal de Servicio:** No tienen.
- **Telefonía:** No tienen, usan teléfonos públicos.

### Grupo Socioeconómico E

- **Origen:** Familias de personas sin trabajos formales, generalmente independientes, que viven de pololos.
- **Ingreso Familiar Mensuales:** Menos de \$100.000.
- **Educación:** Básica general, algunos con educación media incompleta.
- **Actividad Laboral:** Pololos, trabajos esporádicos (cargador, construcción, etc).
- **Barrio:** barrios pobres, sin urbanización. Son los típicos campamentos.
- **Equipamiento del Hogar:** No tienen algunos electrodomésticos, solo televisor. Mobiliario prácticamente no tienen.
- **Automóviles:** No tienen automóviles.
- **Personal de Servicio:** No tienen.
- **Telefonía:** No tienen, usan teléfonos públicos

**Anexo 2:**

Lista de Productos sujeta a solicitud.

**Anexo 3:**

Fotografías de Promoción y Ventas, Supermercado TodoMarket



## X. Anexos Situación Futura

### Anexo 4:

#### Sistema Retail Xpert

ADT Integrated Solutions ofrece una solución a la medida de las necesidades de supermercado TodoMarket a través del sistema Retail Xpert, el que busca apoyar a la empresa a maximizar beneficios y resultados, minimizando costos y tiempo.

ADT Integrated Solutions cuenta con un equipo técnico especializado y con asistencia ante cualquier emergencia o problema 24/7, las 24 horas del día y los 7 días de la semana.



El sistema Retail Xpert tiene las siguientes aplicaciones:

- **Control de Inventarios a tiempo real:** El sistema en línea del Retail Xpert permite la reducción de cargas de datos manuales, la sinceración en la selección de la mercadería para sala de venta y órdenes de compra, la organización automática del sistema que guía al Gerente de Logística y Jefe de Bodega en todos sus trabajos, contar con inventarios reales (lo que se traduce en disminución de pérdidas de mercaderías y una contabilidad certera de la mercadería que ingresa a bodega o que sale a sala de venta, optimización de los procesos administrativos y transacciones en línea y en tiempo real.
- **Vigilancia Electrónica de Artículos mediante sensores en las cajas y accesos:** Esta línea de tecnologías ofrecida del tipo Sensormatic está enfocada a la seguridad electrónica para atacar la merma y reducir el robo de clientes.

Los sistemas ayudan a reducir la merma, aumentar la rentabilidad y las oportunidades de exhibir productos fuera de vitrina.

- **CCTV sistema de cámaras de seguridad:** Estos sistemas integrados de cámaras de seguridad American Dynamics satisfacen ampliamente las necesidades de seguridad en todos los campos, cubriendo todos los requisitos de calidad, desempeño y confiabilidad.

Su facilidad de integración con sistemas de control de acceso, alarmas contra robo y sistemas de vigilancia electrónica de artículos hacen de los equipos de CCTV una herramienta importante para disminuir principalmente el robo interno.

- **Etiquetado en Origen:** Procedimiento mediante el cual los bodegueros colocan internamente una etiqueta de seguridad durante el proceso de recepción de productos de alto riesgo de robo.

La mercadería es protegida con sensores o etiquetas antes de llegar al piso de venta, permitiendo aumentar la exhibición abierta y por lo tanto la rotación del producto.

- **Reportes de Excepción:** Software de análisis de datos en el punto de venta, enfocándose en el hurto interno, la gestión de devoluciones, reportes de excepción, gestión de mercancías, eficiencias en la operación del cajero, etc.

La información entregada por Retail Expert ayuda a optimizar la eficiencia del punto de venta y reducir las pérdidas ya que el software analiza todas las transacciones que realiza un cajero.

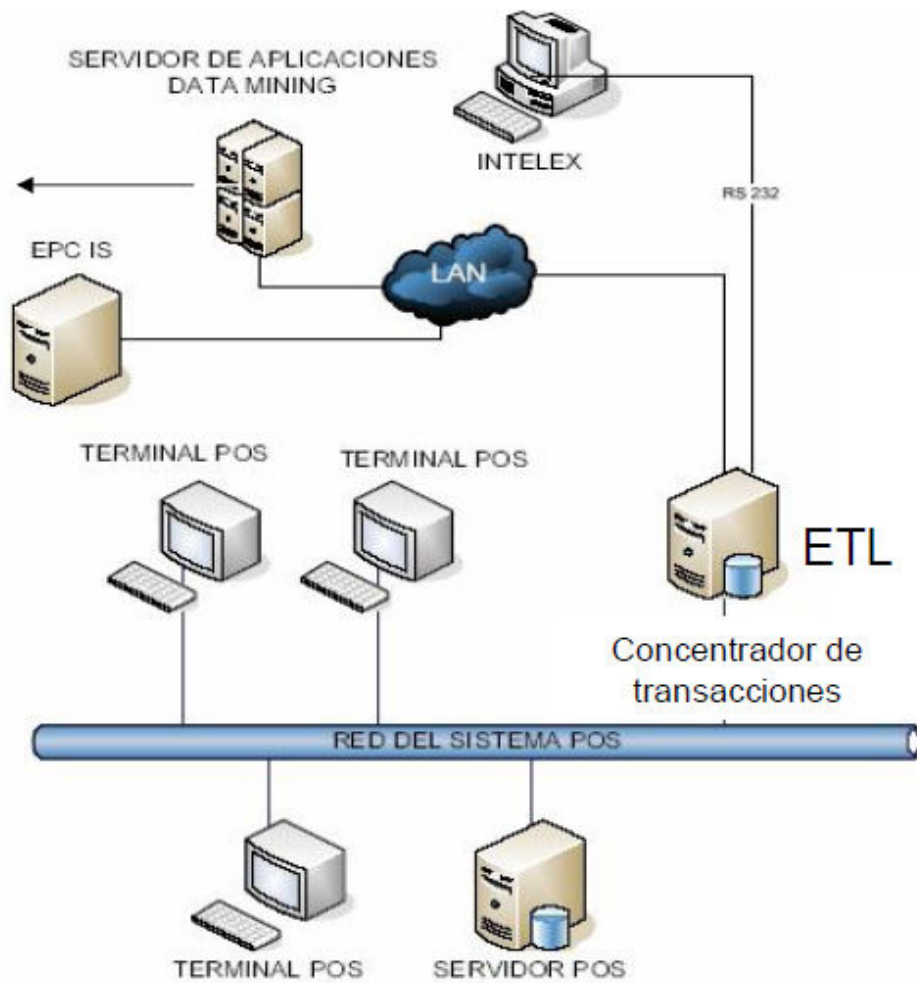
- **Smart EAS:** Tecnología que incorpora información obtenida de los distintos sistemas de seguridad electrónica, permitiendo la captura, extracción y generación de informes de datos relacionados con las alarmas. Algunos de los datos que se pueden capturar son por ejemplo la fecha y hora de la alarma, el motivo de la alarma, tasa de conversión, la rapidez de los empleados para responder, etc.

Es una solución que integra la vigilancia de artículos con inteligencia electrónica, lo que permite tomar mejores decisiones basadas en

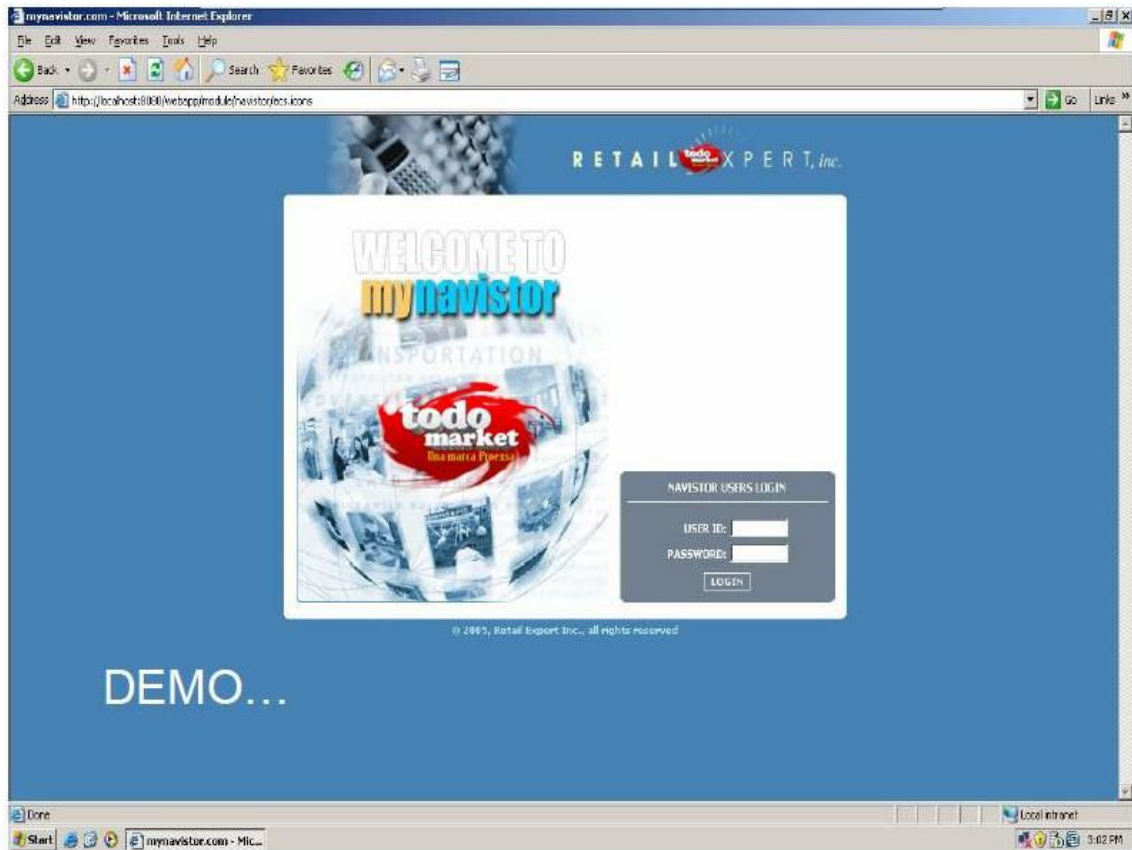
información más completa sobre lo que ocurre con los productos al interior de la tienda.

- **RFID:** Controlar el flujo de los productos en la cadena de abastecimiento usando la información generada por el Jefe de Bodega, ayuda a incrementar la visibilidad, productividad y control en los procesos logísticos, permitiendo la toma de decisiones y la ejecución de acciones en tiempo real mejorando e impactando la productividad de la gestión en forma global.
- **Control de Acceso:** Tecnologías flexibles y adaptables de sensores en los accesos que permiten la integración de distintos sistemas controlados desde un solo punto.
- **Detección y Extinción de Incendio:** soluciones en protección contra incendio, desde sistemas de Alarma y Detección de humo, temperatura, gases tóxicos y flama, hasta la extinción con sistemas de rociadores automáticos, sistemas de diluvio, sistemas de preacción, sistemas a base de espuma y a base de gases FM200 e Inergen. Todas ellas cumplen con los estándares de protección contra incendio NFPA (National Fire Protection Association) y con las recomendaciones de las compañías de seguro internacionales FM (Factory Mutual) y UL (Underwriters Listing).
- **Centralización de Monitoreo:** Creación de una red de monitoreo desde el interior de supermercado TodoMarket a cargo del Jefe de Seguridad y Monitorista, integrando los distintos sistemas de seguridad.
- **Protección de Activos:** proporciona resultados óptimos en la prevención del robo de activos fijos y móviles del supermercado TodoMarket, como también la protección de información valiosa y confidencial que posee el sistema Retail Xpert.

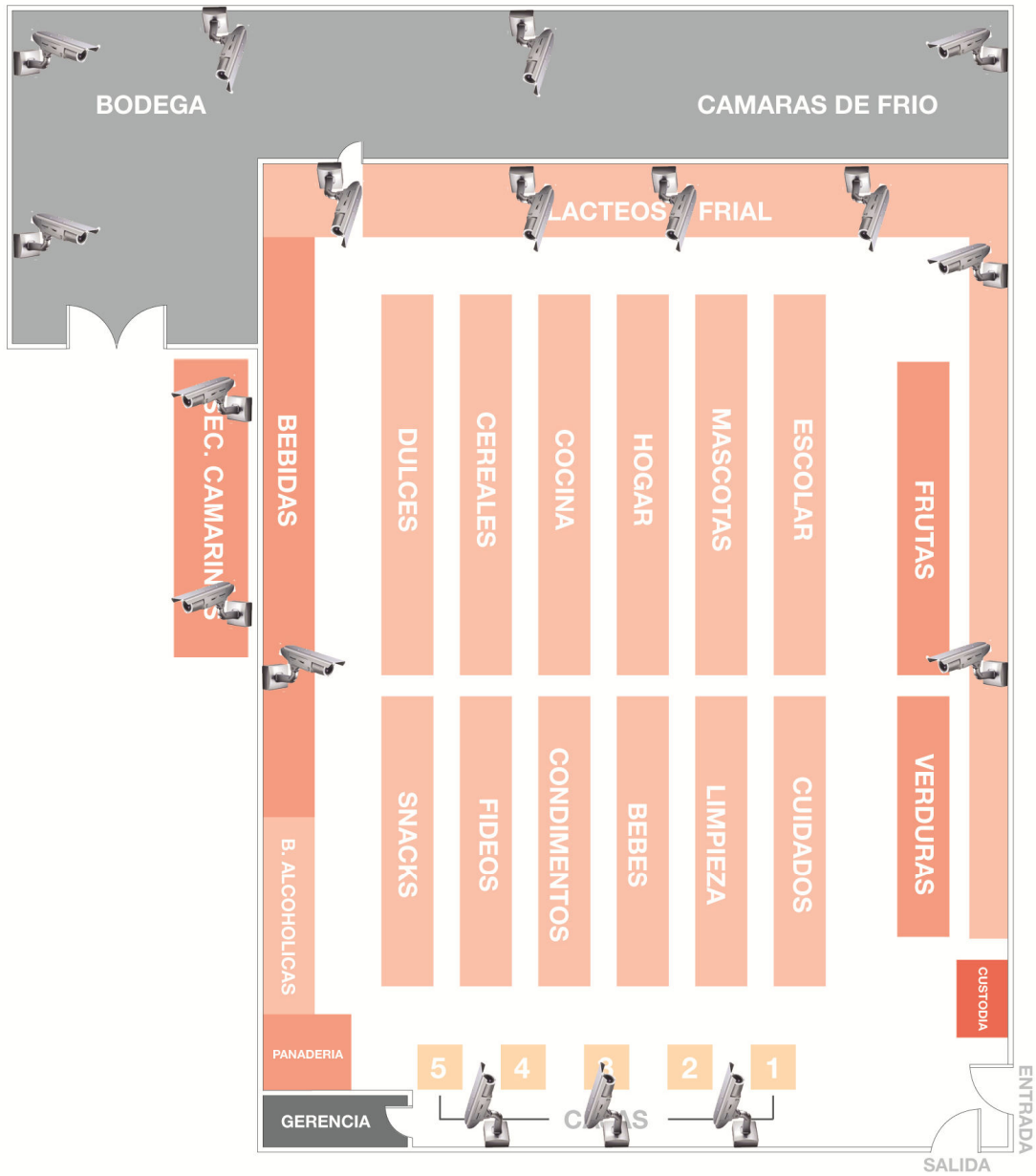
## Conexión del Sistema Retail Xpert



## Interfaz del Sistema Retail Xpert.



LAYOUT SISTEMA DE CAMARAS RETAIL XPERT



## Anexo 5:

### Encuesta

#### *Estudio de Mercado: Encuesta Arriendo de locales comerciales*

La estrategia corporativa apunta al mejoramiento del servicio y a la creación de valor, mediante la incorporación de una nueva unidad de negocio. Con el fin de determinar la mejor opción de negocio, aprovechando las instalaciones del Supermercado TodoMarket, se realizó una encuesta, consistente en 4 preguntas, la cual se muestra a continuación:

### ENCUESTAS

Marca tu respuesta.

1. ¿Usted viene a menudo a comprar a Supermercado TodoMarket?

Si    No

2. ¿Cuántas veces a la semana realiza sus compras en Supermercado TodoMarket?

1    2    3    4 o más

3. ¿Qué servicios le gustaría encontrar en Supermercado TodoMarket? (seleccione 3)

Agencia de Polla	___	Cine	___	Ferretería	___
Alquiler de Videos	___	Compañía Celulares	___	Lavado Autos	___
Banco	___	Gimnasio	___	Lavandería	___
Caja Vecina	___	Farmacia	___	Otras (mencione cual)	___

4. Si existieran estos servicios, ¿Aumentaría la frecuencias de sus visitas?

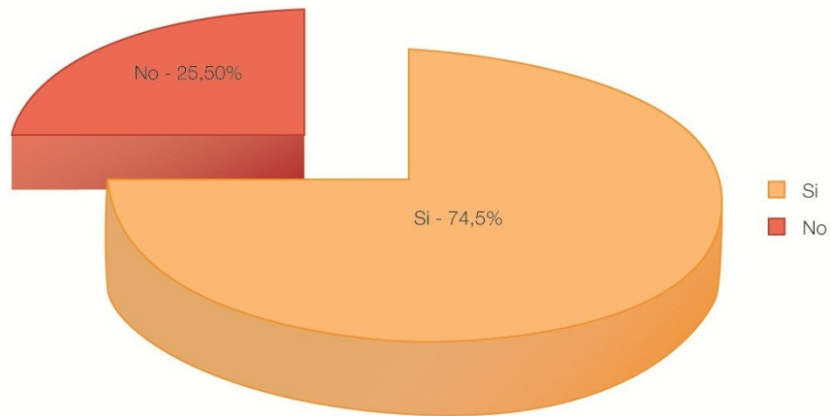
Si    No

La encuesta se realizó en la puerta del Supermercados TodoMarket, a 220 clientes en forma de muestreo aleatorio simple (MAS), de la ciudad de Quintero. Las 220 encuestas son el tamaño de la muestra necesaria para validar la encuesta de acuerdo a la población de la ciudad de Quintero.

La tabulación de la encuesta arrojó los siguientes resultados:

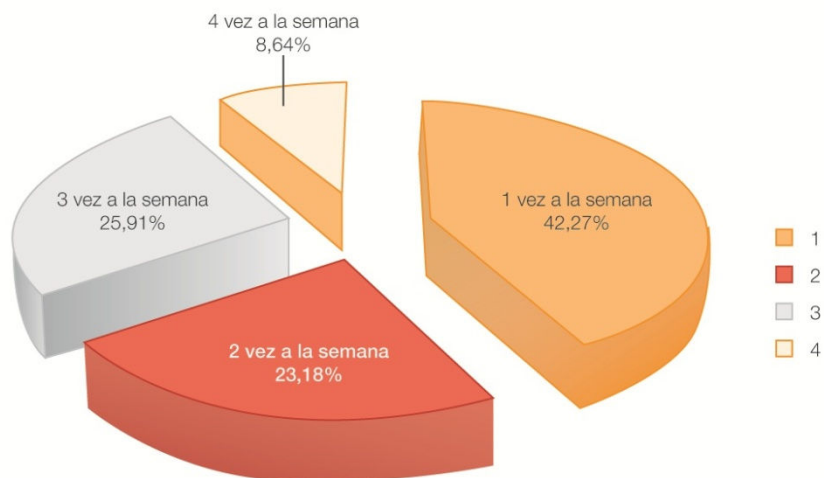
### Pregunta 1

Comentario: Una amplia proporción de personas, acuden periódicamente al supermercado.



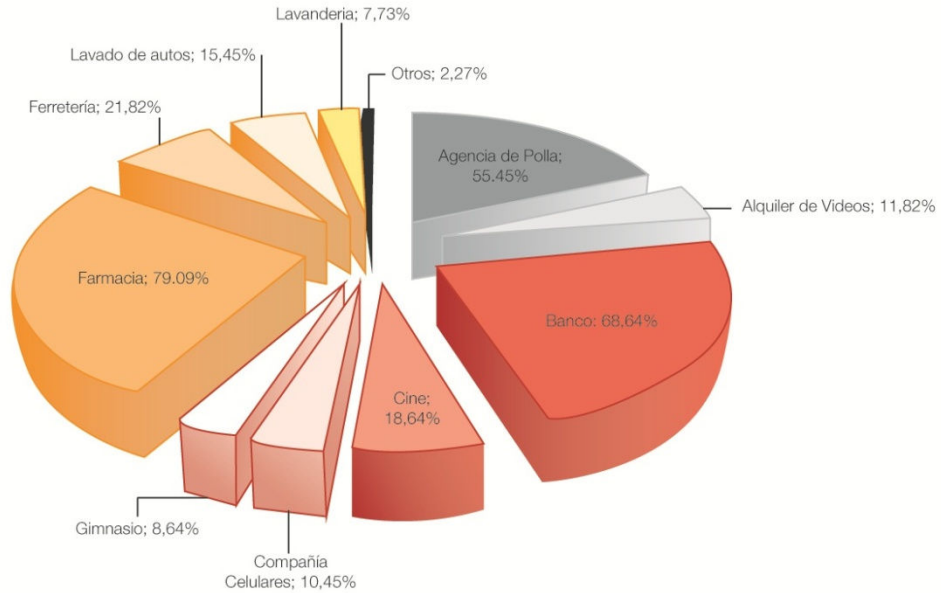
### Pregunta 2

Comentario: Las personas que acuden a este supermercado, por lo general lo hacen de una a tres veces por semana.



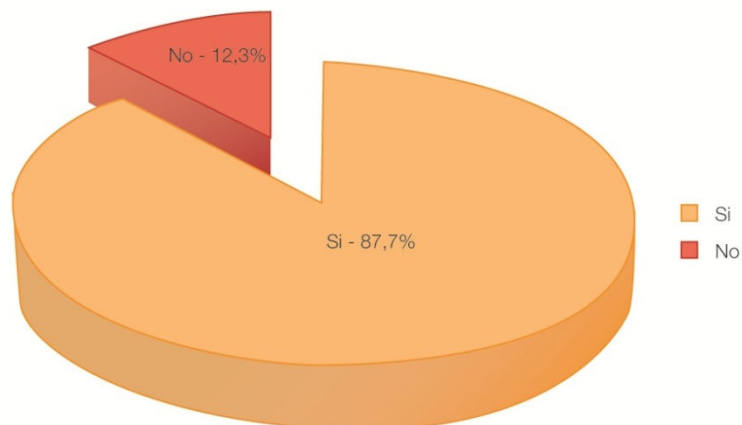
### Pregunta 3

Comentario: Los 5 servicios más votados por los que acuden al supermercado son: 1. Farmacia, 2. Banco, 3. Agencia de Polla, 4. Ferretería, 5. Cine



### Pregunta 4

Comentario: La gran mayoría de las personas coinciden en que aumentarían la frecuencia de sus visitas al supermercado, si uno o más de estos servicios se implementasen.



### **Conclusión de las encuestas.**

Una vez analizado los resultados, los autores concluyen que la mejor opción, es la de crear una nueva unidad de negocio que consistirá en subarrendar los espacios (cuatro) aledaños al supermercado pertenecientes al mismo grupo económico dueño del supermercado, con la finalidad de subarrendarlos a 4 empresas, dando preferencias a; farmacias, entidades financieras, agencias de polla, y ferreterías, con el objetivo principal de aumentar la frecuencia de visitas de personas al predio del supermercado y en consecuencia aumentar también, las ventas de TodoMarket.

## **Anexo 6:**

### **Descripción de Cargos:**

#### **Gerente General**

-Nombre del puesto: Gerente General.

-Descripción: Encargado de tomar las decisiones estratégicas de supermercado TodoMarket, controlar y evaluar las áreas funcionales de la empresa, desarrollar y/o aprobar nuevos proyectos, encargado de buscar asesorías tributarias y legales externas cuando sean necesarias y utilizar el programa Retail Xpert con el objetivo de maximizar los beneficios de la empresa.

-Puestos que supervisa directamente:

- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| ✓ Gerente Operaciones      | ✓ Gerente Finanzas  |
| ✓ Gerente Recursos Humanos | ✓ Gerente Marketing |
| ✓ Gerente Logística        | ✓ Asesor Tributario |
| ✓ Gerente Compras          | ✓ Asesor Legal      |

- Competencias: Razonamiento crítico; proyección de impactos; planificación y organización; orientación estratégica al cliente y creatividad.

- Remuneración: \$1.200.000 - \$1.500.000.

#### **Asesoría Legal:**

- Nombre del puesto: Asesor Legal de Gerencia General.

- Descripción: La posición de Asesoría Legal tiene como responsabilidad garantizar que las acciones institucionales de Supermercado TodoMarket se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la institución, revisar contratos de trabajo y finiquitos, atender problemas legales en la inspección del trabajo y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

-Competencias: Título académico de Licenciado en Ciencias Jurídicas con mención en derecho económico, autorizado para ejercer la Abogacía, con capacidad de retroalimentar asertivamente, proactivo, con proyección de impactos y aptitudes verbales y comunicacionales.

-Remuneración: \$ 400.000 - \$ 600.000, dependiendo de las tareas realizadas.

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de cinco años de experiencia en asesorías legales de empresas.

### **Asesoría Tributaria:**

- Nombre del puesto: Asesor Tributario de Gerencia General.

-Descripción: Asesoría en los aspectos tributarios y contables involucrados en materia de impuesto a la renta corporativos, personales y salariales; impuestos a las ventas y servicios (IVA); impuesto de timbres y estampillas y contribuciones de bienes raíces, así como también en todos los aspectos involucrados en las demás áreas de servicios de Supermercado TodoMarket, tales como la reestructuración de empresas, fusiones y adquisiciones, representar ante las autoridades pertinentes en materias relacionadas con consultas tributarias y devolución de impuestos.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

-Competencias: Título académico de Licenciado en Ciencias Jurídicas con mención en derecho económico, autorizado para ejercer la Abogacía, con capacidad de retroalimentar asertivamente, proactivo, con proyección de impactos y aptitudes verbales y comunicacionales.

-Remuneración: \$ 400.000 - \$ 600.000, dependiendo de las tareas realizadas.

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de cinco años de experiencia en asesorías tributarias de empresas.

## **Gerente Operaciones:**

- Nombre del puesto: Gerentes de Operaciones Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Se encarga de los procesos operativos de Supermercado TodoMarket tomando en cuenta costo, calidad, tiempo de entrega y flexibilidad, así como presentar un plan de acción para la solución de problemas. Se preocupa de la reposición de productos para la venta en sala, el retiro de productos vencidos, controlar el buen funcionamiento de los sistemas internos como el programa Retail Xpert y el sistema de registro en cajas, revisar la conectividad del sistema de pago por tarjetas, revisar el funcionamiento de las cámaras de seguridad, mantener un registro de las cintas de seguridad, controlar los mecanismos de actuar ante robo por parte de clientes y velar por la satisfacción de nuestros clientes.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.
- Puestos que supervisa: Jefe de Seguridad, Jefe de Soportes y Jefe de Reposición de productos en Sala.
- Competencias: Liderazgo, autodesarrollo, fomentador de trabajo en equipo, potenciador de mejoras continuas en maximización de tiempos y minimización de costos, con gran poder de negociación, facilidad de comunicación, generador de confianza y razonamiento crítico.
- Remuneración: \$ 600.000 - \$ 800.000.
- Experiencia laboral previa: Un mínimo de cuatro años de experiencia en empresas del sector industrial Retail.

## **Gerente Recursos Humanos:**

- Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos.

-Descripción: Responsable de la administración de Recursos Humanos de la organización, encargado del proceso de selección y reclutamiento, encargado de generar programa de evaluaciones 360° a todos los trabajadores de la empresa, generar un programa de compensación según metas cumplidas para motivar a los trabajadores (remuneración + beneficio), proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, interceder por la buena marcha en contratos y negociaciones laborales entre empleados y empresa, conocer las leyes laborales, buscar procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, preocupado de mantener un buen clima laboral velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa, evitar la alta rotación de personal, Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral y mediar en conflictos entre empleados.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

-Puestos que supervisa: Jefe de Sala.

-Competencias: Ingeniero Comercial, Psicólogo Industrial, Administrador de Empresas o carreras afines, Alta capacidad de relacionarse con las diversas áreas de la empresa, don de mando y liderazgo participativo, poder de negociación, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, alto grado de responsabilidad, personalidad equilibrada.

-Remuneración: \$ 600.000 - \$ 800.000

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de cuatro años de experiencia en empresas del sector industrial Retail.

### **Gerente de Logística de Entrada y Salida:**

- Nombre del puesto: Gerentes de Logística Supermercado TodoMarket.
- Descripción: control de entradas y salidas de mercadería mediante el Retail Xpert, control de inventarios, buen trato y negociación con proveedores, coordinar llegada de mercaderías a bodega con los proveedores, distribuir espacios de la bodega, devoluciones a proveedores, almacenar guías de despacho recibidas, realizar inventarios mensuales y cumplir con las políticas de Marketing en logística de salida.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.
- Puestos que supervisa: Jefe de Bodega.
- Competencias: poder de negociación, comunicación efectiva, uso de software, enfoque a resultados.
- Remuneración: \$ 600.000 - \$ 800.000.
- Experiencia laboral previa: Un mínimo de cuatro años de experiencia en empresas del sector industrial Retail.

### **Gerente de Compras:**

- Nombre del puesto: Gerentes de Compras Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Negociación con proveedores, búsquedas de mejores precios de proveedores nacionales y extranjeros de acuerdo a los precios del mercado a nivel mundial, coordinar reuniones de negociación. Trabajar coordinadamente con el Gerente de Finanzas y Gerente de Logística para realizar las compras de mercadería a los proveedores.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.
- Competencias: poder de negociación, credibilidad, Conocimientos en Comercio Exterior (agentes aduanales, aplicación de aranceles, tratados de libre comercio, fletes terrestres y marítimos), conocimientos para fijar políticas de precios de acuerdo a volumen y listas de precios, enfoque a resultados.

-Remuneración: \$ 600.000 - \$ 800.000.

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de cuatro años de experiencia en empresas del sector industrial Retail.

### **Gerente de Finanzas:**

- Nombre del puesto: Gerentes de Finanzas Supermercado TodoMarket.

-Descripción: planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos relacionados con Supermercado TodoMarket, establecer programas, políticas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa. Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre compras y sus financiamientos a corto y/o largo plazo, realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa. Administrar el pago de créditos de la empresa y establece políticas de descuento para que Gerencia de Marketing pueda negociar convenios.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

-Puestos que supervisa: Tesoreros.

-Competencias: Espíritu crítico, alta capacidad de análisis y síntesis, agudeza visual, fluidez verbal, capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones.

-Remuneración: \$ 600.000 - \$ 800.000.

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de cuatro años de experiencia en empresas del sector industrial Retail.

### **Gerente de Marketing:**

- Nombre del puesto: Gerentes de Marketing Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Realizar investigaciones de mercado para detectar tendencias en precios, imagen, servicio, sistemas de venta, nuevos productos, publicidad, promociones, etc. Elaboración de estrategias de Trade Marketing con proveedores, gestionar nuevos convenios con instituciones, crear planes de publicidad y promoción por diferentes medios, implementación de merchandising en puntos de venta POP y realizar análisis estadísticos. Conseguir Agencia con ejecutiva de ventas con amplia cartera de clientes y especialista en arriendo de espacios físicos. Arrendar estos espacios físicos.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente General.
- Puestos que supervisa: Ejecutiva de Ventas.
- Competencias: Manejo de métodos matemáticos y estadísticos, uso de software, uso de tecnologías y redes comunicacionales, creatividad, manejo de canales de comunicación y saber leer cambios en el mercado.
- Remuneración: \$ 600.000 - \$ 800.000.
- Experiencia laboral previa: Un mínimo de cuatro años de experiencia en empresas del sector industrial Retail.

### **Jefe de Seguridad:**

- Nombre del puesto: Jefe de Seguridad Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Coordina el trabajo del personal de vigilancia y el de los monitoristas del CCTV (cámaras de seguridad), genera las condiciones de prevención y disuasión de eventos delictivos, otorgar primeros auxilios, manejo de crisis y coordinación con Carabineros y PDI.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente de Operaciones.
- Puestos que supervisa: Guardias, nochero y monitorcita.
- Competencias: Orientado al servicio, personalidad rígida, probado liderazgo y presencia, honestidad y retirado fuerzas armadas.
- Remuneración: \$ 350.000
- Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia.

### **Jefe de Soportes:**

- Nombre del puesto: Jefe de Soportes Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Encargado del mantenimiento del Retail Xpert, encargado de proceso de servucción a los gerentes del programa Retail Xpert, preocupado de brindar solución de problemas por medio del Retail Xpert, conocimiento en manejo de redes, conocimiento avanzado de Windows y Office.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente de Operaciones.
- Competencias: Titulo en el área de Informática, manejo del Retail Xpert y software a fines, experiencia en soporte técnico, dispuesto a trabajar bajo presión.
- Remuneración: \$ 350.000
- Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia.

### **Jefe de Reposición de productos:**

-Nombre del puesto: Jefe de Reposición de productos Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Responsable de la reposición de productos en la sala de ventas desde la bodega y de que queden ordenadas las góndolas al cierre de cada día, preocupado de brindar solución de problemas de clientes sobre ubicación de productos, llevar los productos vencidos o en mal estado a bodega.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente de Operaciones.

-Puestos que supervisa: Reponedores.

-Competencias: Enseñanza media cumplida, responsabilidad, proactivo, comunicación, relaciones interpersonales y capacidad física.

-Remuneración: \$ 250.000

-Experiencia laboral previa: Un año mínimo de experiencia en trabajos a fines.

### **Jefe de Sala:**

-Nombre del puesto: Jefe de Sala de productos Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Responsable del personal que se desarrolla en la sala de ventas, desarrollar los turnos de trabajo, encargado de controlar la asistencia al trabajo de los empleados y de informar anomalías a Gerencia de Recursos Humanos.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente de Recursos Humanos.

-Puestos que supervisa: Cajeras, personal de panadería, personal de carnicería, personal de quesos-fiambrería, personal de custodia, personal de cafetería, personal de aseo y personal de frutas-verduras.

-Competencias: Educación media rendida, buena presencia, estricto, con capacidad de solución de problemas y liderazgo.

-Remuneración: \$ 350.000

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia a cargo de personal.

### **Jefe de Bodega:**

- Nombre del puesto: Jefe de Bodega de productos Supermercado TodoMarket.
- Descripción: registro de entradas y salidas de mercadería en el sistema Retail Xpert, registro de inventarios, recepción a proveedores de mercaderías en bodega, mantener orden de la bodega, recibir guías de despacho y entregarlas al Gerente de Logística, apoyar la realización de inventarios mensuales.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente de Logística.
- Puestos que supervisa: Bodegueros.
- Competencias: Manejo de sistema Retail Xpert, manejo de equipo de trabajos, tolerancia bajo presión, responsabilidad y capacidad física.
- Remuneración: \$ 250.000
- Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia en el cargo en otro sector industrial o un año de experiencia en supermercados.

### **Ejecutiva de Ventas:**

- Nombre del puesto: Ejecutiva de Ventas externa - Agencia.
- Descripción: Ejecutiva de Ventas externa a la empresa con amplia cartera de clientes, experiencia en ventas y arriendos de espacios físicos, encargada de arrendar los cuatro espacios aledaños al Supermercado TodoMarket establecidos en la UEN3 a empresas.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Gerente de Marketing.
- Competencias: Contactos con empresas, experiencia en ventas y arriendo de espacios comerciales, seriedad y responsabilidad en plazos.
- Remuneración: Metas por cumplimiento.

### **Guardias de Seguridad:**

- Nombre del puesto: Guardias de Seguridad Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Proceso de vigilancia de sala de ventas, cafetería y bodega, encargado de prevención y disuasión de eventos delictivos, manejo de crisis y coordinación el jefe de seguridad para que avise a Carabineros y PDI.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Seguridad.
- Competencias: Orientado al servicio, personalidad rígida, presencia, y honestidad.
- Remuneración: sueldo mínimo.
- Experiencia laboral previa: Retirado de las fuerzas armadas y un mínimo de dos años de experiencia como guardia de seguridad.

### **Nochero:**

- Nombre del puesto: Nochero de Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Proceso de vigilancia de sala de ventas, cafetería y bodega en horarios de cierre, avisa a Carabineros y PDI en estos horarios.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Seguridad.
- Competencias: Responsabilidad.
- Remuneración: sueldo mínimo.
- Experiencia laboral previa: un mínimo de dos años de experiencia como guardia de seguridad.

### **Monitorista:**

- Nombre del puesto: Monitorista cámaras de seguridad Supermercado TodoMarket.
- Descripción: vigilancia las CCTV (cámaras de seguridad), informa a Jefe de Seguridad de anomalías.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Seguridad.

-Competencias: Manejo de sistemas de cámara de vigilancia, mantención de equipos y sistemas de seguridad, responsabilidad.

-Remuneración: \$ 220.000

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia.

#### **Cajera:**

-Nombre del puesto: Cajera de Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Registrar en el sistema las ventas de mercadería realizadas por los clientes.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.

-Competencias: Educación media rendida, buena presencia, responsabilidad.

-Remuneración: \$ 200.000

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia.

#### **Empaques:**

-Nombre del puesto: Empaques de Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Embolsar los productos de las ventas de mercadería.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.

-Competencias: Buena presencia y responsabilidad.

-Remuneración: Sueldo base y propinas.

-Experiencia laboral previa: Ninguna.

#### **Personal de Panadería:**

-Nombre del puesto: Panaderos de Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Calentar el pan de Bread Masters<sup>77</sup>, instalar en la góndola de venta de pan y ordenar la bodega fría.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.

---

<sup>77</sup> <http://www.breadmasters.com/>

-Competencias: buena presencia y responsabilidad.

-Remuneración: \$ 200.000

-Experiencia laboral previa: Ninguna.

#### **Personal de Carnicería:**

-Nombre del puesto: Carniceros de Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Traer la carne desde los congeladores, ubicar las carnes en el mostrador frío, cortar la carne de acuerdo a la solicitud del cliente, pesar y embolsar la carne, poner etiqueta con precio a la bolsa. Mantener el orden e higiene de la carnicería.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.

-Competencias: Experiencia en carnes, buena presencia, responsabilidad.

-Remuneración: \$ 200.000

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia en carnicerías u otros supermercados.

#### **Personal de Quesos - Fiambrería:**

-Nombre del puesto: Vendedor de Abarrotes de Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Traer los quesos y fiambres desde los congeladores, ubicarlos en el mostrador frío, laminar los productos de acuerdo a la solicitud del cliente, pesar y embolsar quesos y/o fiambres, poner etiqueta con precio a la bolsa. Mantener el orden e higiene.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.

-Competencias: Experiencia en quesos y fiambres, buena presencia, responsabilidad.

-Remuneración: \$ 200.000

-Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia en fiambrerías, queserías u otros supermercados.

### **Personal de Custodia:**

- Nombre del puesto: Custodia de Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Guardar los bolsos de los clientes en las dependencias de custodia, entregar número con la ubicación del bolso, recepcionar envases de bebidas y cervezas, entregar un vale por la cantidad de envases, saludar a todos los clientes que ingresen a Supermercado TodoMarket.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.
- Competencias: Mujer, enseñanza media completa, buena presencia y responsabilidad.
- Remuneración: sueldo mínimo.
- Experiencia laboral previa: Ninguna.

### **Personal de Cafetería:**

- Nombre del puesto: Vendedor de Cafetería de Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Vender productos de la cafetería y atender el servicio ServiPag.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.
- Competencias: Uso del sistema de ServiPag, buena presencia, responsabilidad.
- Remuneración: \$ 200.000
- Experiencia laboral previa: Un año de experiencia como cajera de ServiPag o similar.

### **Personal de Aseo:**

- Nombre del puesto: Encargada de aseo de Supermercado TodoMarket.
- Descripción: Limpiar las dependencias al cierre y cuando ocurran situaciones que lo requieran en sala de ventas.
- Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.

-Competencias: Experiencia en empresas de aseo y responsabilidad.

-Remuneración: sueldo mínimo

-Experiencia laboral previa: Un año de experiencia en empresa de aseo.

### **Personal de Frutas y Verduras:**

-Nombre del puesto: Encargado de Frutas y Verdura de Supermercado TodoMarket.

-Descripción: Traer la fruta limpia desde bodega, ubicar en las góndolas de venta, pesar y embolsar frutas y verduras, poner etiqueta con precio a la bolsa. Mantener el orden e higiene de la góndola de frutas y verduras.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Sala.

-Competencias: buena presencia y responsabilidad.

-Remuneración: sueldo mínimo.

-Experiencia laboral previa: Ninguna.

### **Bodeguero:**

-Nombre del puesto: Bodeguero de productos Supermercado TodoMarket.

-Descripción: mantener orden de la bodega, recibir y ordenar las mercaderías recibidas, y ordenar las mercaderías por devolver a proveedores.

-Puestos del que depende Jerárquicamente: Jefe de Bodega.

-Competencias: Tolerancia bajo presión, responsabilidad y capacidad física.

-Remuneración: sueldo mínimo.

-Experiencia laboral previa: Ninguna.

## Continuación Anexo 6:

Tabla de Remuneraciones Mensuales de la Nueva Estructura Organizacional.

<b>CARGO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo del cargo</b>	<b>Sueldos</b>
Gerente General	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Asesor Legal	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Asesor Tributario	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Gerente Operaciones	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Gerente RRHH	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Gerente Logística	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Gerente de Compras	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Gerente de Finanzas	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Gerente de Marketing	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Jefe de Seguridad	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Jefe de Soportes	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Jefe de Reposición	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Jefe de Sala	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Jefe de Bodega	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Guardia de Seguridad	4	\$ 172.000	\$ 688.000
Nochero	1	\$ 172.000	\$ 172.000
Monitorista	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Cajero	5	\$ 200.000	\$ 1.000.000
Empaques	5	\$ 45.000	\$ 225.000
Personal Panadería	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Personal Carnicería	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Personal Fiambrería	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Personal Custodia	1	\$ 172.000	\$ 172.000
Personal Cafetería	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Personal Aseo	2	\$ 172.000	\$ 344.000
Personal Frutas y Verduras	1	\$ 172.000	\$ 172.000
Bodeguero	2	\$ 172.000	\$ 344.000
	43		<b>\$ 13.787.000</b>

Fuente: Elaboración de los autores.

## Anexo 7:

### Descuento por Proveedor:

Proveedores	Descuento
Agrosuper	12,5%
Azoluc S.A.	15,0%
Brenden Master (pan y empanadas)	2,0%
Bresler	8,0%
Carozzi (ambrosoli, costa y carozzi)	9,5%
CCU Compañía de cervecerías Unidas	8,5%
Chiletabacos	8,0%
Coca Cola Embonor	8,0%
Colún	7,5%
Comercial Chacao (productos baratos)	8,0%
Corpora Tres Montes (zuko, Lucchetti)	13,5%
Distribuidora CENCOCAL	8,0%
Evercrips	10,0%
Happy Boys (línea de cumpleaños)	11,0%
JK	10,0%
La Preferida	13,0%
Mc Cola	8,0%
Omeñaca-Llanquihue	13,0%
PF	13,0%
Pisquera Chile (Capel y Alto del Carmen)	12,0%
San Jorge	13,0%
Savory	8,0%
Soprole	7,0%
Unilever (Hellman's y OMO)	15,0%
Viña Errazuriz	10,0%
Wasil	10,0%
Watt's	10,0%
Winter	13,0%
Xima (carnes)	13,0%
<b>Descuento Promedio</b>	<b>8,50%</b>

## Anexo 8:

### Flujo Operacional UEN, Arriendo de Espacios Comerciales:

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Arriendos		4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000
Costos por Arriendos		1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000
Margen		2.640.000	2.640.000	2.640.000	2.640.000	2.640.000
Gastos:						
Remuneración Ejecutivo		-750.000				
Notariales y Legales		-32.000				
Gasto Lunetas		-172.500				
Servicio Lunetas		2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Intereses		-172.500	-138.784	-104.681	-70.186	-35.293
Utilidad Antes de Impuesto		3.827.000	2.838.784	2.804.681	2.770.186	2.735.293
Impuesto 17%		650.590	482.593	476.796	470.932	465.000
Amortización del Préstamo		2.931.789	2.965.505	2.999.608	3.034.103	3.068.995
Flujos	-15.000.000	6.108.199	5.321.696	5.327.493	5.333.357	5.339.289
VAN		-	-	-	-	-
		41.053.369				

## Anexos Varios Finanzas:

### Estado de Resultado Proyectado al 2011

ESTADO DE RESULTADOS					
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	1.462.982.557	1.561.130.305	1.694.805.808	1.898.182.505	2.220.873.531
Costo Ventas	-1.198.883.429	-1.274.349.300	-1.393.194.443	-1.564.000.082	-1.833.946.496
Gastos de Administración					
Remuneraciones y ley	-99.729.823	-110.858.997	-111.283.471	-132.872.775	-155.461.147
%	-6,82%	-7,10%	-6,57%	-7,00%	-7,00%
Arriendos	-38.880.000	-39.300.000	-40.100.000	-39.861.833	-42.196.597
%	-2,66%	-2,52%	-2,37%	2,10%	1,90%
Depreciación	-8.750.320	-8.850.630	-8.935.000	-9.301.094	-9.771.844
%	-0,60%	-0,57%	-0,53%	0,49%	0,44%
Honorarios	-1.250.311	-1.306.640	-1.428.500	-1.518.546	-1.998.786
%	-0,09%	-0,08%	-0,08%	0,08%	0,09%
Impuesto a la Renta	-12.930.123	-13.380.042	-14.779.347	-16.704.006	-19.987.862
%	-0,88%	-0,86%	-0,87%	0,88%	0,90%
<b>Margen de Explotación</b>	<b>102.558.551</b>	<b>113.084.696</b>	<b>125.085.047</b>	<b>133.924.169</b>	<b>157.510.799</b>

Resultados Fuera de Explotación					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos Fuera de Explotación					
Reajuste Crédito Fiscal	-1.504	-1.675	-1.915	-2.088	-2.665
%	-0,0001%	-0,0001%	-0,0001%	-0,0001%	0,0001%
Gastos Financieros					
Intereses y Gastos Financieros					
%	-1,90%	-2,00%	-2,16%	2,36%	2,36%
Otros Egresos Fuera de Explotación					
Corrección Monetaria					
Corrección Monetaria	6.738.692	7.163.841	8.655.098	9.870.549	11.548.542
%	0,46%	0,46%	0,51%	0,52%	0,52%
Total R.E.	-21.092.294	-24.021.074	-28.018.919	-34.928.646	11.547.888
Utilidad Líquida	81.466.257	89.063.622	97.066.128	98.995.523	169.058.688

## Evolución de Ratios de Interés – Proyectados al 2011

	RENTABILIDAD				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>1. Rentabilidad sobre Ventas</b>					
Utilidad Líquida	81.466.257	89.063.622	97.066.128	98.995.523	169.058.688
Ventas	1.462.982.557	1.561.130.305	1.694.805.808	1.898.182.505	2.220.873.531
Ratio Rent. Sobre Ventas	0,06	0,06	0,06	0,05	0,08
<b>2. Rentabilidad sobre activo</b>					
Utilidad	81.466.257	89.063.622	97.066.128	98.995.523	169.058.688
Activo Total	626.622.555	657.980.374	721.859.115	808.482.209	745.094.442
Ratio Rent. Sobre Activo	0,13	0,14	0,13	0,12	0,23
<b>3. Rentabilidad sobre Patrimonio</b>					
Utilidad	81.466.257	89.063.622	97.066.128	98.995.523	169.058.688
Patrimonio Inicial	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Ratio Rent. Sobre Patrimonio	8,15	8,91	9,71	9,90	16,91
<b>ROTACION</b>					
<b>1. Rotación de Activos</b>					
Ventas	1.462.982.557	1.561.130.305	1.694.805.808	1.898.182.505	2.220.873.531
Activo Total	626.622.555	657.980.374	721.859.115	808.482.209	745.094.442
Ratio Rot. Activo	0,43	0,42	0,43	0,43	0,34

## Anexos Varios Presupuestos:

### Presupuesto de Producción:

Retail Xpert	
Concepto	Monto UF
Instalación	250
Gasto Mensual	20

### Presupuesto de Marketing:

Ítem	Valor total anual
15 lunetas instaladas	\$ 172.500
Tótem o cartel gigante (una sola vez)	\$15.000.000
Tótem o cartel gigante (una sola vez)	\$15.000.000
Diseño Publicidad	\$100.000
Ejecutivo de Cuenta (una sola vez)	\$750.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.722.500</b>

### Presupuesto de Recursos Humanos:

R.R.H.H.	
Concepto	Monto \$
Construcción Camarines	1.500.000
Compras de Lockers	375.000
Aviso <a href="http://www.trabajando.com">www.trabajando.com</a>	54.800
Gastos por concepto Contrato	25.000
Gastos Notariales	4.000

## XI. Otros Anexos (sin referencia)

### Anexo 9:

#### Índice de Ventas de Supermercados Región de Valparaíso.

ÍNDICE DE VENTAS DE SUPERMERCADOS: REGIÓN DE VALPARAÍSO									
(Base Promedio Año 2005 = 100)									
Mayo 2010									
Ventas Nominales					Ventas Reales				
Variaciones (%)									
Año y mes	Variaciones (%)				Variaciones (%)				
	Índice Nominal	Mes anterior	En 12 meses	Acumulado	Índice Real	Mes anterior	En 12 meses	Acumulado	
<b>2009 (Promedio)</b>	<b>144,3</b>	-	-	<b>9,3</b>	<b>116,0</b>	-	-	-	
<b>P/ 2009</b>									
<b>Enero</b>	146,6	-15,7	20,6	-	116,0	-	-	-	
<b>Febrero</b>	144,6	-1,4	8,8	14,4	115,3	-0,6	-	-	
<b>Marzo</b>	142,3	-1,6	5,3	11,2	114,2	-1,0	-	-	
<b>Abril</b>	134,7	-5,4	16,1	12,4	108,2	-5,2	-	-	
<b>Mayo</b>	143,1	6,2	13,4	12,6	115,7	6,9	-	-	
<b>Junio</b>	133,1	-7,0	8,8	11,9	107,4	-7,2	-	-	
<b>Julio</b>	136,6	2,7	9,4	11,6	110,6	3,0	-	-	
<b>Agosto</b>	144,8	6,0	8,3	11,1	116,8	5,6	-	-	
<b>Septiembre</b>	139,8	-3,4	6,0	10,5	111,7	-4,4	-	-	
<b>Octubre</b>	144,8	3,5	7,3	10,2	115,3	3,2	-	-	
<b>Noviembre</b>	138,8	-4,2	6,0	9,8	111,6	-3,2	-	-	
<b>Diciembre</b>	182,3	31,4	4,8	9,3	148,8	33,4	-	-	
<b>P/ 2010</b>									
<b>Enero</b>	151,5	-16,9	3,3	-	123,6	-17,0	6,6	-	
<b>Febrero</b>	147,9	-2,4	2,3	2,8	120,8	-2,3	4,8	5,7	
<b>Marzo</b>	153,2	3,6	7,7	4,4	124,6	3,2	9,2	6,8	
<b>Abril</b>	146,9	-4,1	9,1	5,5	119,8	-3,9	10,7	7,8	
<b>Mayo</b>	150,2	2,2	5,0	5,4	122,1	1,9	5,5	7,3	

P/ Cifras provisionales

Fuente: INE.

**Anexo 10:**

**Carta Gantt, Implementación UEN3.**

	Actividades
A	Realizar encuesta
B	Tabular encuesta
C	Toma de decisión por parte de la gerencia de realizar la UEN3 y diseñar actividades a realizar
D	Arrendar locales a Proexsa
E	Buscar y cotizar Agencia para contratar ejecutiva de ventas
F	Proceso de búsqueda y negociación con clientes
G	Aceptación de propuestas de arriendo entre los candidatos por parte de la gerencia
H	Instalación física de las empresas.
I	Apertura comercial de las empresas
J	Desarrollo Campaña publicitaria para dar a conocer nuevos servicios.

	Duración	Precedencia	Act Crítica	Inicio	Final	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	2		Sí	1	2	■									
B	1	A	Sí	2	3		■								
C	7	B	Sí	3	10			■							
D	5	C	Sí	10	15				■						
E	3	D	Sí	15	18					■					
F	90	E	Sí	18	108						■				
G	7	F	Sí	108	115							■			
H	30	G	Sí	115	145								■		
I	1	H	Sí	145	146									■	
J	30	I	Sí	146	176										■

Act No Crítica  
 Act Crítica

**Anexo11:**

Reglamento interno de orden, higiene y seguridad



## TEMÁTICAS

- 1.- CONTRATACIÓN
- 2.- HORARIOS DE TRABAJO Y COLACIÓN
- 3.- DESCANSOS
- 4.- REMUNERACIONES
- 5.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR
- 6.- PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR
- 7.- ORGANIZACIÓN
- 8.- PREVISIÓN
- 9.- ORDEN, VESTUARIO E HIGIENE
  
- 10.-SEGURIDAD
- 11.- RELACIONES DE PAREJA, ACOSO SEXUAL
- 12.- CONFIANCIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN
- 13.- HURTOS
- 14.- SANCIONES POR INFRACCIONES AL REGLAMENTO INT.
- 15.- PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR SANCIONES
- 16.-SOBRE DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO
- 17.-EVALUACIÓN
- 18.-DESCRIPCIÓN DE CARGOS

## **1.- CONTRATACIÓN**

Los trabajadores que pasarán a formar parte del personal de la Empresa deberán tener su Cédula de Identidad vigente, así como sus Obligaciones Militares cumplidas. Los jóvenes menores de edad, pero que La Ley los faculta para trabajar previa autorización de las personas que tienen su tuición, deberán presentar esta autorización antes de iniciar las labores.

Dado nuestra condición de empresa que atiende público, y siendo necesario tener un buen trato con todo tipo de personalidades, además de una actitud de servicio al cliente, es que como norma de contratación básica, queda establecido que habrá un período de prueba de 7 días, en este plazo suponemos que el trabajador podrá demostrar su aptitud para el trabajo al cual está postulando. Si su proceder es satisfactorio la Empresa lo contratará cumpliendo con las normas legales que la ley establece para el Contrato de Trabajo. Si al cabo de este período de prueba su actuar no es el esperado por la Compañía, o el trabajador no se siente a gusto en esta actividad, se procederán a finiquitar los días trabajados de común acuerdo sin posterior compromiso entre las partes.

## **2.- HORARIOS DE TRABAJO Y COLACIÓN**

El trabajo en el local del Supermercado TodoMarket estará distribuido en turnos.

Los turnos serán informados anticipadamente a los trabajadores y serán elaborados mensualmente.

Los cambios de turno solo serán considerados ante situaciones justificadas y con el visto bueno del Supervisor o Jefe de Sala.

Dada la condición de estacionalidad que tienen las ventas del Supermercado, se definen turnos para el período estival e invernal. El estival va desde diciembre de un año a febrero del siguiente, y el de invierno incluye los meses de marzo a noviembre.

Los horarios serán definidos por la empresa en cada temporada y los cambios serán comunicados con anticipación a los trabajadores.

De acuerdo a lo anterior quedan definidos dos turnos, de la mañana y de la tarde, cada uno de 7,5 horas diarias de trabajo (6 días = 45 Hrs. semanales), el período de colación será normalmente de media hora diaria, aunque la empresa podrá disponer

para algunas funciones un horario de colación mayor. En cualquier caso se acatarán las disposiciones legales que regulan este acápite.

Los horarios de colación serán esencialmente variables y diariamente se establecerán y publicarán para los trabajadores del turno correspondiente. La variabilidad se da por los diferentes flujos de clientes en los diversos días de la semana y festivos.

***La colación solo podrá ser llevada a cabo en el comedor estipulado para ello.***

### **3.- DESCANSOS**

Debido a la condición de Establecimiento Comercial – Supermercado – que está abierto los días Domingos y Festivos, y a la condición de turnos para que el establecimiento pueda operar durante la semana completa, los descansos serán programados de acuerdo a las normas legales que rigen este tipo de situación. De acuerdo a lo descrito, los días de descanso del trabajador serán establecidos siguiendo el siguiente criterio: dos (2) Domingo de descanso en el mes serán obligatorios y los otros descansos serán programados de modo que el trabajador tenga los días de descanso correspondientes a los Festivos y Domingos laborados durante la semana.

#### **4.- REMUNERACIONES**

Las remuneraciones serán las acordadas con cada trabajador en su Contrato de Trabajo y de acuerdo a la Legislación vigente, en todo caso la remuneración mínima para los trabajadores permanentes, no estudiantes, será el Ingreso Mínimo Legal. La Gratificación Legal a la cual tiene derecho el trabajador una vez al año será cancelada mensualmente, y corresponderá a un 25% del salario devengado por el trabajador durante el período que se está remunerando.

La Empresa adhiere al principio declarado por ley de "IGUALDAD DE REMUNERACIONES POR RAZONES DE GENERO". Por lo anterior en este reglamento se describirán los procedimientos a seguir en el supuesto que los trabajadores se sientan discriminados en sus remuneraciones por ser parte de un determinado Género.

Para tener una base que sirva de referente a las partes sobre el acatamiento o no de las normas sobre "Igualdad de remuneraciones por razones de género" en este mismo reglamento se describirán las características y responsabilidades de los cargos que puedan desempeñar las personas al interior de la empresa.

Se establece un anticipo de sueldo a los trabajadores que tengan un mínimo de 15 días trabajados en el mes. Este se otorgará los días 20 de cada mes, o al día hábil siguiente que corresponda a esa fecha, y ésta no podrá ser superior al 30% del salario líquido ganado por el trabajador en el período que vendrá a ser liquidado.

La Liquidación Mensual del trabajador será efectuada dentro de los 5 días posteriores hábiles al vencimiento del período trabajado.

Los Pagos de Finiquitos u otro tipo de liquidaciones de dinero que signifique operaciones de cálculo en base a remuneraciones retroactivas, tendrán sus días de pago los mismos días de las liquidaciones normal de salarios y anticipos.

## 5.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

El trabajador deberá observar las siguientes obligaciones.

- Marcar la tarjeta de Reloj control de Asistencia a la entrada y salida de su turno, así como a la salida y entrada del horario de colación. Esta actividad debe realizarse eficientemente y SIN EQUIVOCACIONES, ya que la existencia de errores y exceso de autorizaciones justificando el error, implica una falta a la reglamentación del trabajo, lo que redundará en multas y cobros por parte del organismo fiscalizador del trabajo.
- Ser diligente y bien dispuesto en el trato con los Clientes, Supervisores y Compañeros de trabajo
- Mantener una apariencia aseada en todo el vestir y en el calzado
- Las mujeres deben vestir pantalones
- Tener el cabello limpio, corto, si es largo, debidamente tomado
- El uso de gorro es obligatorio para todo el personal
- La ropa propia o la que le entregue para realizar sus funciones deberá estar limpia y el trabajador debe cuidar de que así sea
- Es requisito básico el tener las uñas cortas y las damas con el cuidado correspondiente, bien pintadas o caso contrario, sin pintura
- Solicitar el registro de todos y cada uno de los productos personales o no que el trabajador decida ingresar al supermercado, existan o no a la venta en el local. Esta "marca" será efectuada por cualquier Supervisor del local.
- Lavarse las manos ante cualquier cambio de actividad en su trabajo al interior del supermercado.
- Al utilizar el baño, la última actividad debe ser el lavado de manos, inclusive después de peinarse o maquillarse.

## 6.- PROHIBICIONES

- Recordando que este es un trabajo directo con público , no se aceptará que el trabajador llegué con aliento alcohólico aunque no muestre signos de estar bajo la influencia del alcohol
- Venir al trabajo trasnochado(a) y/o con evidentes signos de estar bajo la influencia del alcohol. o drogas
- *El uso de teléfono celular o fijo, así como equipos de sonido. durante la horas de trabajo*
- Fumar cigarrillos, pipa o puros durante el horario de trabajo
- Visitar y/o permanecer en localizaciones diferentes al lugar de trabajo designado para realizar sus funciones. así como estar en el comedor o área de casilleros durante las horas de trabajo.
- Tener parientes hasta segundo grado cumpliendo funciones en la empresa
- Robar
- Consumir/Usar productos que están a la venta en el local
- Tener una relación de tipo sentimental que interfiera en las funciones del trabajador y que se manifieste en horario de trabajo

## 7.- ORGANIZACIÓN

La organización en términos de jerarquía del trabajo, está dada por un Jefe de Sala, que actuará como Supervisor General de todos los trabajadores del supermercado.

Es obligación del Supervisor de Sala así como de los trabajadores mantener una relación de respeto mutuo y trato digno, evitando el uso de palabras soeces y actitudes que puedan causar ofensas y alteración del ambiente de trabajo. En esta situación el Jefe de Sala es la persona que hará de nexo entre La Empresa y los trabajadores y a ella deberán plantear sus peticiones, reclamos, consultas y sugerencias.

No obstante lo anterior, ante la ausencia de este Jefe, o en caso que el trabajador se sienta no atendido, maltratado y/o no respetado, podrá dirigirse a la Administración o a la Gerencia para plantear sus inquietudes. Esta comunicación podrá ser hecha por escrito o en forma oral.

## **8.- PREVISION**

Los trabajadores podrán hacer la comprobación del cumplimiento de los compromisos de previsión por parte de la Empresa, para lo anterior solo deberá solicitar las planillas correspondientes y verificar el pago de estas obligaciones en las instituciones autorizadas para ello, esto se reconoce por el timbre de la institución recaudadora en la planilla donde está registrado el trabajador.

## **9.- ORDEN, VESTUARIO E HIGIENE**

La entrada y salida de las personas debe efectuarse por la puerta principal del supermercado

La entrada al área de casilleros, baño y casino se efectuarán por la puerta lateral al interior del supermercado.

La circulación entre la sala y la vía pública solo puede efectuarse por la puerta principal del local.

El movimiento por las otras puertas de salida del supermercado deberá estar autorizada por un Supervisor

En la Bodega central, Cafetería, Panadería, Fiambrería, Rosticería solo podrá permanecer el personal que trabaja en estas áreas

Los casilleros solo se abrirán al inicio y final de los turnos. En los períodos intermedios solo se podrá acceder a ellos previa autorización del supervisor.

A los trabajadores se les proveerá gorro, poleras en verano, polerones en el invierno.

En relación a la higiene personal se establece lo siguiente:

- El pelo debe estar limpio.
- La cara debe estar limpia, al presentarse signos de falta de aseo en la cara, el Supervisor lo podrá exigir y el trabajador realizarlo
- Manos limpias y uñas cortas
- Es aconsejable el uso de desodorante.

***Los funcionarios que operen productos frescos que necesiten un proceso para ser entregados a los clientes deben usar Máscara Quirúrgica protectora en la boca, Guantes Quirúrgicos para manipular los productos y Gorro Clip en la cabeza. El trabajador tendrá la OBLIGACION de usarlos, el no hacerlo implicará una falta grave a este reglamento.***

## **10.- SEGURIDAD**

La “Ficha Personal de Riesgos Laborales Informados” será considerada como anexo a este Reglamento Interno. El trabajador deberá leer y luego firmar conforme la recepción de este documento.

Los elementos de seguridad como, zapatos especiales, guantes de protección térmica para las personas que operan hornos, guantes de protección anticortes para el personal que usa elementos cortantes, y/o implementos específicos de acuerdo a la actividad que desempeñe el trabajador, serán provistos por la empresa.. Estos elementos estarán consignados en la “Ficha Personal de Riesgos Laborales Informados” que el trabajador debe tomar conocimiento al momento de ser contratado. Al momento de la entrega de cualquier material al trabajador, sea de vestuario o de seguridad, deberá firmar su conformidad con la recepción.

Cualquier implemento no desechable que se entregue al trabajador deberá ser regresado una vez que el trabajador deje de pertenecer a la Empresa. El material debe ser devuelto antes de que el funcionario sea finiquitado, caso contrario le será cobrado un importe monetario por el valor de lo no regresado.

A los trabajadores que deban ejercer su actividad a cielo descubierto, y que estén expuestos a la radiación solar, especialmente en el período estival, la empresa les proveerá de protección solar, por medio de un Protector o Bloqueador Solar que se expenda en el mercado.

## **11.- RELACIONES DE PAREJA, ACOSO SEXUAL**

Durante el horario de trabajo las manifestaciones de afecto de pareja están estrictamente prohibidas y deben estar ajenas al devenir de la empresa. Las personas que tengan esa relación de afecto y que lo manifiesten en su horario de trabajo deben saber que esto afecta negativamente el rendimiento de o de los trabajadores, así como que crea una situación de complicidad ante posibles actos ilícitos que pueden ser planificados y/o ejecutados por más de una persona.

Como medida de resguardo no se permitirá actitudes de ambos géneros que puedan desembocar en una relación sexual consentida por los individuos, o en un acoso sexual no deseado por la víctima.

Situaciones como:

- Insinuaciones sobre el tema sexual
- Manoseos, sean estos casuales, permitidos o no
- Encierro de ambas personas en baños
- Encuentro furtivos en lugares aislados o en cualquier lugar al interior de la Empresa
- Amenazas por dar una negativa a una solicitud o favor sexual.
- Cualquier comportamiento no permitido por el sentido común y buenas costumbres relacionado con el tema sexual serán de inmediato sancionadas como falta grave a este reglamento y tendrá las sanciones correspondientes. Si la acción lo amerita se dejará constancia en Carabineros y la persona afectada tendrá el derecho de entablar una denuncia ante las Instituciones que corresponda.

Ante cualquier actitud de algún trabajador de la empresa, sea este supervisor o trabajador normal, que sea considerada por el afectado como acoso sexual, deberá hacer la denuncia correspondiente al Supervisor, o en su efecto a la Administración, para que se tomen las medidas que correspondan en cuanto a investigación, comprobación y sanción si es confirmada la denuncia.

## **12.- CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

La información personal de los Trabajadores, así como de la Compañía, es material que debe ser resguardada por todo el grupo que forma el recurso humano de la empresa. El trabajador tiene el derecho que la información de su Currículo, Salario, Beneficios, Evaluaciones y/otras notaciones relacionadas con su persona, sea privada y respetada. Del mismo modo la información de la Empresa, relacionada con sus Actividades Comerciales, Precios, Información Financiera, Procedimientos Internos, Manejos de Valores, etc., no debe ser comentada por el personal.

El no cumplimiento de esta norma del reglamento, y ante el daño que se pueda causar al Trabajador o a la Empresa en si, como a sus Propietarios, la divulgación de información confidencial, será considerada una falta grave, y sancionada de acuerdo a lo establecido por este reglamento, y en la reiteración con las acciones judiciales que correspondan.

## **13.- HURTO**

*Se considerará hurto cualquier producto que se encuentre en posesión del trabajador y que no haya sido declarado y marcado por un Supervisor al ingresar al turno de trabajo.*

*Lo mismo será considerado si se sorprende al trabajador consumiendo productos y que no hayan sido autorizados previamente por un superior.*

Dado lo anterior se sugiere a los trabajadores ingresar a su trabajo con la menor cantidad de bultos posible. Los bultos serán revisados a la entrada y salida del turno, y ante sospecha de robo también podrán ser revisadas sus ropas u otras pertenencias, lo que será efectuado en forma privada y por personas del mismo sexo del individuo afectado por el posible delito.

#### **14.- SANCIONES POR INFRACCIONES AL REGL. INTERNO**

Las sanciones por el no cumplimiento de las obligaciones emanadas de este reglamento será inicialmente una Carta de Amonestación y ante la reiteración de la infracción será hecha efectiva una multa que no sobrepasará del 25% de la Remuneración diaria del trabajador afectado.

En el caso de situaciones graves o de hurto, la Empresa y cualquier Trabajador podrán recurrir a las Instituciones que la ley establezca para hacer valer sus derechos o en última instancia a los Tribunales de Justicia a fin de que sus demandas sean escuchadas y dirimidas.

***Especial mención será el sorprender a los funcionarios utilizando TELEFONOS CELULARES Y/O SISTEMA DE SONIDO PERSONALES. LOS EQUIPOS SERAN RETIRADOS POR EL SUPERVISOR Y LLEVADOS A LA ADMINISTRACIÓN, SOLAMENTE PODRAN SER RETIRADOS AL TERMINO DEL HORARIO DE TRABAJO.***

#### **15.- PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR SANCIONES**

Una vez que el Supervisor considere que el trabajador transgredió el Reglamento Interno, o que no está cumpliendo satisfactoriamente el trabajo asignado de acuerdo a las instrucciones dadas, o previamente definidas para la función, deberá comunicar el hecho al trabajador, indicando la norma transgredida. Luego del comunicado verbal se procederá a emitir una carta de amonestación. La carta de amonestación deberá ser firmada por el supervisor y el trabajador amonestado, y será enviada una copia a La Inspección del Trabajo.

El trabajador tendrá el derecho de plantear, y el supervisor escuchar, la explicación del hecho o en su efecto disculpas por su accionar ya sea voluntario o no. En todo caso ante una sanción considerada injusta por el trabajador, este podrá dejar estipulado por escrito sus descargos, y este documento se adjuntará a la carta de amonestación y se archivará en la carpeta del trabajador. Esta información será básica para futuras evaluaciones a que el trabajador sea sometido.

En el caso específico de que el trabajador tenga en su poder un producto no marcado y que sea de su uso personal, el Supervisor podrá exigir el pago del valor que corresponda.

Caso especial serán las sanciones por delito de hurto. La Empresa se reserva el derecho de hacer la denuncia a Carabineros y continuar el proceso legal que

corresponda. Sin exclusión de lo anterior, ante cualquier acción que considere que van contra las normas de trabajo y de sana convivencia entre los trabajadores, la Empresa hará valer las sanciones estipuladas en el Código del Trabajo y Jurisprudencias previas.

#### **16.- SOBRE DISCRIMINACION DE GÉNERO.**

La empresa no realiza ninguna discriminación de género al momento de asignar actividades al interior de sus locales, lo anterior también es válido en lo que dice relación con las remuneraciones que deben percibir los trabajadores en las distintas labores necesarias al funcionamiento de la empresa.

El supervisor deberá asignar actividades que no impliquen riesgos de índole físico ni tampoco emocional, o que vayan contra las buenas costumbres y sano relacionamiento entre ambos géneros.

Es importante que los trabajadores no se *auto discriminen* por el concepto de género al momento de que se les asigne una labor, y en el caso que lo considere riesgoso le exponga sus razones al supervisor, el que tomará la decisión y o medidas que neutralicen los riesgos.

***La persona que sienta que ésta siendo discriminada en su remuneración por causa de pertenecer a un determinado género***, deberá establecerlo y presentarlo por escrito a su supervisor directo, en dicho documento deber hacer mención al cargo que está desempeñando y descrito en este reglamento, el nombre del trabajador de igual o distinto género que realiza la misma labor, y sus consideraciones que apuntan a que se sienta discriminada en la asignación, desempeño de una función, así como en el salario que percibe por su trabajo.

La Empresa dará respuesta en un plazo máximo de 30 días de presentado el documento del reclamo por parte del trabajador, corrigiendo la situación o con los fundamentos para mantenerla.

Las partes podrán recurrir a los Tribunales de Justicia si la solución del caso no es satisfactoria.

## 17.- EVALUACIONES

Aunque las personas contratadas lo hacen como “Operarios de Supermercado” existen una serie de actividades que normalmente se realizan al interior de la empresa, a las cuales son asignadas las personas contratadas, ya que en general son labores simples, que no implican una mayor especialidad y que todas la personas contratadas en algún momento son llamadas a realizarlas, independiente de su actividad rutinaria de todos los días.

Para un mejor conocimiento se describen las tareas o puntos de evaluación, así como las características inherentes que deben tener las personas para cumplir funciones en las distintas actividades que la empresa ofrece.

El accionar de cada funcionario será evaluado cada año tomando el período octubre – septiembre, y como mínimo una vez por año.

La evaluación será efectuada por el supervisor del funcionario, usando una escala de puntos que irá del 1 al 7, siendo el 1 el puntaje mínimo y el 7 el máximo. La evaluación, hecha en base a los puntos de descripción de funciones, deberá ser informada al trabajador. El documento correspondiente, se incluirá en la carpeta de cada trabajador.

La evaluación, como nota promedio de cada uno de los ítem(s) de la descripción del cargo, será fundamental para el trabajador porque le da la posibilidad de ser promovido tanto en el aspecto de funciones como en el salarial.

***El promedio mínimo para optar a una promoción deberá ser igual o superior a la nota 6 (seis).***

Las cartas de amonestación que reciba el trabajador serán impedimento para optar a cualquier acenso o aumento de remuneración voluntaria por parte de la empresa hasta 6 (seis) meses después de la evaluación anual.

## 18.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Por ser una empresa en cuyos locales se presta servicios a personas, y donde el contacto con clientes reales y potenciales es un punto muy importante para el suceso de la empresa, todos los funcionarios deben **OBLIGATORIAMENTE** seguir **REGLAS BASICAS** de buenas costumbres y de **EDUCACIÓN**. La empresa considera que estas reglas son de suma importancia para la imagen que quiere proyectar y se considera que forman parte del Reglamento Interno.

### CON RESPECTO A LOS CLIENTES

- Es obligación dar el saludo amablemente.
- *Un requerimiento del cliente es prioritario en relación a cualquier actividad que se este realizando*, por lo que esta ultima deberá ser pospuesta y reiniciada solo cuando quedo satisfecha la solicitud del cliente
- Frente a una duda o pregunta, responder amablemente, y en caso de búsqueda de productos, acompañarlo hasta el lugar físico de exhibición. Si el producto solicitado no está en nuestro mix, ofrecerle algo de similares características
- Ante un reclamo o solicitud que no este a su alcance solucionar, conducir al cliente ante un supervisor, y explicarle el problema
- Apoyar a los clientes ante solicitudes que no tengan que ver con ventas, como es la búsqueda de direcciones, informaciones del lugar etc.
- No responder a provocaciones de algunos clientes, aunque sean mal educados, comunicando el hecho al supervisor
- ***Estar atentos a la vigilancia con respecto a ladrones/mecheros, disfrazados de clientes, informando raudamente al supervisor que corresponda.***

### **Con respecto a los compañeros de trabajo**

- Compartir e incentivar las buenas prácticas con respecto a los clientes
- Compartir información que pueda ayudar a mejorar nuestras operaciones de funcionamiento
- Encarar y denunciar las malas prácticas de compañeros, informando al supervisor el hecho.
- Estar vigilante ante posibles prácticas deshonestas por parte de compañeros, informando al supervisor y siendo testigo de fe de lo sucedido.
- Colaborar con las actividades de compañeros cuando sea solicitado

### **Con respecto al supervisor**

- Tener comunicación respetuosa y cordial con la jefatura
- Acercarse y compartir los hechos que puedan afectar al funcionamiento de la empresa
- Realizar las labores asignadas por la jefatura con el máximo de atención y diligencia personal.

## **Anexo 12:**

### **Ausentismo Laboral**

En el sector industrial Retail Supermercados existen estudios que establecen parámetros de comparación. Las estadísticas muestran que entre 2002 a 2009 se estudió el ausentismo laboral en 12 supermercados de Chile. La población en la que se efectuó el estudio es mayoritariamente masculina (63,8%), joven (29 años promedio) y que se desempeñaba en cargos operativos del Supermercado. La siguiente tabla muestra los principales indicadores encontrados:

**Tabla: Tasas de Incapacidad, Frecuencia y Severidad en Sector Industrial entre 2003 y 2009 en el sector industrial Retail Supermercados.**

Periodo	Población Laboral Total	Cantidad L.M.C.	Cantidad Días	Tasa Incapacidad	Tasa Frecuencia	Tasa Severidad	Sexo Preval	Edad Promedio
03.09	849	470	6.070	7,1	0,6	12,9	2,2 M	29 años

La Tasa de incapacidad alcanzó a 7,1 días por trabajador, la Tasa de frecuencia fue 0,6 licencias por trabajador y la Tasa de Severidad alcanzó a 12,9 días por licencia médica curativa.

En relación a los diagnósticos que se informan en el estudio aparecen primero las enfermedades digestivas, seguidas de las osteo-musculares y las mentales.

**Tabla: Tasas de Incapacidad, Frecuencia y Severidad en Supermercado TodoMarket año 2009.**

Periodo	Población Laboral Total	Cantidad L.M.C.	Cantidad Días	Tasa Incapacidad	Tasa Frecuencia	Tasa Severidad	Sexo Preval	Edad Promedio
2009	27	19	285	9,9	1,2	18,3	2,7 M	27 años

La Tasa de incapacidad alcanzó a 9,9 días por trabajador, la Tasa de frecuencia fue 1,2 licencias por trabajador y la Tasa de Severidad alcanzó a 18,3 días por licencia médica curativa. Las causas más comunes son enfermedades mentales (stress), seguidas por osteo-musculares y otro empleo mejor remunerado.















En conclusión, el ausentismo laboral de Supermercado TodoMarket es mayor a la media del sector industrial Retail supermercados.

## **XII. Anexos Fuentes de Consulta**

### Bibliografía


-  Apunte de Recursos Humanos, Verónica Savarese, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2009.
-  Apunte de Alta Gerencia, Paulina Gómez, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2010.
-  Apunte de Habilidades Gerenciales, Nicolás Hidalgo, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2010.
-  Apunte de Economía Avanzada, Gonzalo Becerra, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2010.
-  Apunte de Análisis Financiero, Víctor López Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2010.
-  Apunte de Finanzas Avanzadas, Patricio Vicencio Castro, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2009.
-  Apunte de Gerencia de Proyectos, Rodrigo Vargas, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2009.
-  Apunte de Preparación y Evaluación de Proyectos, Jorge Mendoza, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2009.
-  Apunte de Marketing II, Paulina Gómez, Ingeniería Comercial, Universidad de Viña del Mar, Año 2008.


## Páginas Web


-  [http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_de\\_Chile](http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Chile)
-  [http://es.wikipedia.org/wiki/Elecci%C3%B3n\\_presidencial\\_de\\_Chile\\_\(2009-2010\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Elecci%C3%B3n_presidencial_de_Chile_(2009-2010))
-  [http://es.wikipedia.org/wiki/Terremoto\\_de\\_Chile\\_de\\_2010](http://es.wikipedia.org/wiki/Terremoto_de_Chile_de_2010)
-  [http://espino.ine.cl/CuadrosCensales/apli\\_excel.asp](http://espino.ine.cl/CuadrosCensales/apli_excel.asp)
-  [http://www.archivochile.com/Chile\\_actual/tacep/01.pdf](http://www.archivochile.com/Chile_actual/tacep/01.pdf)
-  <http://www.asach.com/>
-  <http://www.bcentral.cl/>
-  <http://www.bcentral.cl/acerca/funciones/04.htm>
-  <http://www.bcentral.cl/acerca/ley-organica/index.htm>
-  <http://www.bcentral.cl/billetes-monedas/unidad-monetaria/index.htm>
-  [http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/ccnn\\_2003\\_2009.pdf](http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/ccnn_2003_2009.pdf)
-  <http://www.bcn.cl/ecivica/poderestado/>
-  <http://www.bcn.cl/siit/regiones/division.html>
-  [http://www.ccs.cl/html/eventos/2009/0818\\_retail.htm](http://www.ccs.cl/html/eventos/2009/0818_retail.htm)
-  [http://www.ccs.cl/html/eventos/2009/0818\\_retail.html](http://www.ccs.cl/html/eventos/2009/0818_retail.html)
-  <http://www.ceo.cl/>
-  <http://www.corfo.cl/>

-  <http://www.cottolengochile.cl>
-  <http://www.dys.cl/>
-  [http://www.economia.com.mx/se\\_ha\\_incrementado\\_el\\_uso\\_de\\_la\\_tarjeta\\_de\\_credito.htm](http://www.economia.com.mx/se_ha_incrementado_el_uso_de_la_tarjeta_de_credito.htm)
-  [http://www.gobiernodechile.cl/canal\\_regional/geo\\_nacional](http://www.gobiernodechile.cl/canal_regional/geo_nacional)
-  [http://www.indexmundi.com/es/chile/tasa\\_de\\_alfabetizacion.html+nivel+de+alfabetizacion+en+chile&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.indexmundi.com/es/chile/tasa_de_alfabetizacion.html+nivel+de+alfabetizacion+en+chile&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl)
-  <http://www.ine.cl/>
-  [http://www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/archivo\\_documentos/enfoques/2005/files/chile2050.pdf](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2005/files/chile2050.pdf)
-  [http://www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/archivo\\_documentos/enfoques/2008/marzo/super110308.pdf](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2008/marzo/super110308.pdf)
-  <http://www.jumbo.cl/>
-  [http://www.lanacion.cl/prontus\\_noticias/site/artic/20070726/pags/20070726193544.html](http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20070726/pags/20070726193544.html)
-  [http://www.minrel.gov.cl/prontus\\_minrel/site/edic/base/port/tecnologias.php](http://www.minrel.gov.cl/prontus_minrel/site/edic/base/port/tecnologias.php)
-  <http://www.muniquintero.cl/>
-  [http://www.prochile.cl/ficha\\_pais/mexico/relaciones\\_internacionales.php#tratado](http://www.prochile.cl/ficha_pais/mexico/relaciones_internacionales.php#tratado)


-  <http://www.prochile.cl/noticias/noticia.php?sec=5800?file=Ver%20noticia%20completa>
-  <http://www.pwc.com/co/es/retail-y-consumo/index.jhtml>
-  <http://www.retail.awanzo.com/2009/04/29/green-retail-el-comercio-responsable-con-el-medio-ambiente/+retail+y+medio+ambiente&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl>
-  <http://www.ricardoroman.cl/content/view/243902/El-retail-del-futuro.html>
-  <http://www.santaisabel.cl/>
-  <http://www.servicioweb.cl/juridico/constitucion.htm+constitucion+politica+de+chile+articulo+1&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl>
-  <http://www.servipag.com/>
-  <http://www.telecomcomments.isgreat.org/blog/184-chile-el-internet-y-su-crecimiento.html>
-  <http://www.todomarket.cl/>
-  <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/91/sanabria.htm>
-  <http://www.unimarc.cl/>
-  <http://www.universia.com.ar/materia/materia.jsp?materia=25445>
-  [http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa\\_de\\_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa_de_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

 [http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa\\_de\\_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa_de_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

 <http://www.zonaeconomica.com/chile/unioneuropea>

 [www.quiminet.com/nt8/nt\\_RsDFbcBuRsDFAAssAAsszgtbcBu-tlc-mexico-chile-es-el-mas-fructifero.html](http://www.quiminet.com/nt8/nt_RsDFbcBuRsDFAAssAAsszgtbcBu-tlc-mexico-chile-es-el-mas-fructifero.html)

 [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

 [www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa\\_de\\_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo](http://www.wikipedia.org/wiki/Econom%EDa_de_Chile+chile+economia+abierta+al+mundo)

 <http://www.sap.com/index.epx>

 <http://www.adt.cl/>

 <http://www.anepco.cl/>

## Referencia de Información

 Bittner Morbiducci, Félix. Gerente General Supermercado TodoMarket.

 Piano, Angelo. Gerente de Finanzas Supermercado TodoMarket.

 Aranda, Gustavo. Jefe de Sala Supermercado TodoMarket.

 Savarese Verónica, Profesora Guía y Jefe de Carrera.

 López Víctor, Profesor de Finanzas.