

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**



**“CONSTRUCCIÓN DE MARCAS. ANÁLISIS DEL CASO UNIMARC EN LA  
QUINTA REGIÓN”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL**  
**GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS Y**  
**AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor guía: SRTA. GLORIA DEL REAL FERNÁNDEZ**

**Alumno: MAURICIO ALEJANDRO CISTERNA GODOY**

**Viña del mar, 2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta memoria a todo aquel que hizo de mi vida algo importante para ellos. A todo aquel que pasó y marcó ese haz de luz que se llama vida, en especial a mis padres, que fueron los gestores de todo un proceso lleno de caminos, que hacen que te des cuenta de lo lindo que es la vida. A todo aquel que me enseñó a vivir profundamente la vida, como si fuera el último segundo. A aquellos que me enseñaron a luchar y ver el mundo con otros ojos.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a ese ser que iluminó mi camino sin saber quién soy, ni yo quién era él. A mi gran familia, que sin duda sin ellos no hubiese sido posible nada de esto A las personas que me apoyaron constantemente, a esos amigos que me empujaron a ser quien soy, a ellos, los anónimos que cada día te dicen que tú puedes más.

A mi gran Universidad, a mi gran Escuela, que me enseñó qué era la vida Universitaria, al compromiso social y con el entorno.

A mis profesores, y en especial a la profesora Gloria Del Real F. que me dio la oportunidad de contribuir con un granito de arena a mi escuela, siendo su ayudante y luego su tesista. Además por su apoyo, paciencia y dedicación constante.

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| DEDICATORIA .....  | i  |
| AGRADECIMIENTOS.....   | ii |
| RESUMEN.....   | 6  |
| INTRODUCCIÓN GENERAL .....   | 1  |
| I CAPITULO: .....  | 2  |
| MARCO TEÓRICO .....  | 2  |
| CONCEPTO DE MARCA.....   | 3  |
| 1. Definición de marca según la Asociación americana de marketing.....           | 4  |
| 1.1 Componentes o elementos de una marca.....                                    | 4  |
| 1.2 Evolución de las Marcas.....   | 6  |
| 1.3 Clasificación de las marcas.....   | 6  |
| 2. Las Marcas en la actualidad. ....   | 8  |
| 2.1 ¿Cuál es el valor de marca? .....  | 8  |
| 2.2 Las marcas más valiosas. ....  | 10 |
| 3. ¿Por qué construir una marca?.....  | 11 |
| 3.1 Ventajas de la construcción de una marca. ....                               | 12 |
| 4. ¿Cómo construir una marca? Metodología para la construcción de una marca..... | 13 |
| 4.1 BRANDING.....  | 14 |
| 4.2. Estrategias y arquitectura de marca.....                                    | 15 |
| 4.3 Fases en la vida de una marca. ¿Qué hacer en cada momento? .....             | 17 |
| 5. Valor capital de marca.....   | 18 |
| 5.1 Valor Capital de la marca basado en el cliente. ....                         | 19 |
| 5.2 Fuentes del valor capital de la marca. ....                                  | 20 |
| 6. MEDICIONES DE LAS FUENTES DEL VALOR CAPITAL DE MARCA. ....                    | 22 |
| 6.1 Técnicas de investigación cualitativa. ....                                  | 22 |
| 6.2 Técnicas de investigación Cuantitativa.....                                  | 24 |
| 6.2.1 Conciencia de marca. ....  | 24 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.2.2 | Imagen de la marca .....   | 25 |
| 6.2.3 | Relaciones con la marca.....   | 26 |
| 6.2.4 | Modelo Servqual.....   | 27 |
|       | Entrevista.....  | 27 |
|       | SÍNTESIS .....   | 28 |
|       | II CAPITULO: .....   | 29 |
|       | METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA DEL<br>SUPERMERCADO UNIMARC..... | 29 |
| 7.    | SUPERMERCADOS EN CHILE .....   | 30 |
| 7.1   | Participación de mercado.....  | 30 |
| 7.2   | Tipos de supermercados.....  | 31 |
| 7.3   | Unimarc, come mejor sin pagar de más. ....   | 32 |
| 7.4   | Reseña histórica SMU .....   | 33 |
| 7.5   | Descripción de la participación SMU. ....  | 35 |
| 7.6   | Supermercados Unimarc como parte de SMU.....                                       | 36 |
| 7.7   | Descripción de la industria.....   | 37 |
| 7.8   | Participación regional. ....   | 38 |
| 7.9   | Participación de Unimarc en SMU.....   | 39 |
| 7.10. | Atributos de Unimarc. ....   | 42 |
| 7.11  | El concepto Food Market. ....  | 42 |
| 7.12  | La exitosa estrategia de Inversión.....  | 43 |
| 7.13  | Principales logros referentes a la imagen. ....                                    | 43 |
|       | SINTESIS .....   | 46 |
|       | III CAPITULO: .....  | 47 |
|       | INVESTIGACIÓN Y SUS RESULTADOS .....   | 47 |
| 8     | MÉTODO DE EVALUACIÓN.....  | 48 |
| 8.1   | Tipo de evaluación. ....   | 48 |
| 8.2   | Determinación de universo a investigar.....  | 48 |
| 8.3   | Procedimiento de muestreo.....   | 49 |
| 8.3.1 | Determinación de unidades de muestreo.....   | 49 |
| 8.3.2 | Determinación del tipo de muestreo.....  | 49 |
| 8.3.3 | Determinación del tamaño de la muestra.....  | 49 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 9    | PRETEST .....  | 51 |
| 9.1  | Objetivos .....                                      | 51 |
| 9.2  | Metodología.....                                     | 51 |
| 9.3  | Diseño de la muestra.....                            | 52 |
| 9.4  | Tamaños de la muestra.....                           | 52 |
| 9.5  | Procedimiento muestra.....                           | 52 |
| 9.6  | Encuesta Final.....                                  | 52 |
| 10   | CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....     | 53 |
| 10.1 | Datos para la identificación.....                    | 53 |
| 10.2 | Resultados demográficos.....                         | 53 |
| 10.3 | Recordación de marca.....                            | 56 |
| 10.4 | Calidad de servicio .....                            | 58 |
| 10.5 | Lealtad.....   | 62 |
| 10.6 | Percepción de Precios.....                           | 65 |
| 10.7 | Factores relevantes para elegir un supermercado..... | 67 |
| 11.  | Conclusiones generales y recomendaciones .....       | 69 |
|      | Bibliografía.....                                    | 74 |
|      | ANEXOS .....   | 75 |

## **RESUMEN**

La investigación que se presenta a continuación es un trabajo realizado en terreno, el cual se enmarca en la construcción de la marca y el estudio del caso Unimarc en la quinta Región, todo esto evaluado en función de una evaluación de calidad de servicio en forma general.

Se evaluarán las diferentes dimensiones de la marca, tanto en su posicionamiento como en la calidad de servicio que entrega, lo que tendrá como resultado una recomendación para la ejecución de nuevas estrategias de posicionamiento regional enfocadas en la propuesta de valor que la compañía entrega al público.

## **ABSTRACT**

The investigation that one presents later is a work realized in area, which places in the construction of the brand and the study of the case Unimarc in the fifth Region, all which evaluated depending on a quality evaluation of service in general form.

The different dimensions of the brand will be evaluated, both in his positioning and in the quality of service that delivers, which will have like a recommendation resulted for the execution of new strategies of regional positioning, focused in the offer of value that the company delivers to the public.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

La construcción de una marca sólida es el principal pilar para cualquier empresa, incluyendo el Retail, que es sin duda unos de los grandes actores de la economía nacional. Es por ello que hablar de Unimarc es el mejor ejemplo de cómo construir una marca rápida ocupando estrategias comunes en el mercado.

Cuando hablamos de estrategias de construcción de marca uno de los casos más asombrosos es el de Unimarc, que a lo largo de su trayectoria desarrolló una estrategia bastante común entre los grandes de la industria. El concepto de construcción de marca en base a la compra de la competencia, lo que hace que sea un factor determinante para el posicionamiento del establecimiento en la región, y con ello la apertura a nuevos segmentos de consumidores en otros mercados más locales y sin la presión de las grandes ciudades.

A continuación, se detalla el concepto de marca y además los diferentes métodos de evaluación de marca. Concluiremos con una evaluación de Unimarc en la quinta región de lo que es actualmente, desde el punto de vista del cliente y además comparándolo con sus competidores de segmento más cercano. Analizaremos la marca que fue revelación el 2010 y la que se consolida con el gran premio ORO EFFIE 2010<sup>1</sup> y que hoy nos invita a “comer mejor sin pagar demás”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.effie.cl/ganadores2010.html>

<sup>2</sup> Slogan compañía 2012.

**I CAPITULO:**  
**MARCO TEÓRICO**

## CONCEPTO DE MARCA.

El concepto de marca hoy día tiene variadas definiciones, las cuales varían en función de los diferentes puntos de vista, como el de la RAE, que lo define como: *“Rasgo distintivo que posee una unidad lingüística y por el que se opone a otra u otras del mismo tipo”*<sup>3</sup>.

También tenemos otras más complejas, con la definición de Stanton, Etzel y Walker que señalan: *“una marca es un nombre y/o señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlo de los productos rivales”*<sup>4</sup>.

Pero también las definiciones legales siguen el mismo criterio. Así, en Europa, el antiguo Reglamento (CE) N° 40/94 del Consejo de 20 de diciembre de 1993 sobre la marca comunitaria define a estas como *“todos los signos que puedan ser objeto de una representación gráfica, en particular las palabras, incluidos los nombres de personas, los dibujos, las letras, las cifras, la forma del producto o de su presentación, con la condición de que tales signos sean apropiados para distinguir los productos o los servicios de una empresa de los de otras empresas”*<sup>5</sup>.

Para nuestro país, la ley 19.039 de propiedad industrial, en su artículo 19, entrega la siguiente definición: *“Bajo la denominación de **marca comercial**, se comprende todo signo que sea susceptible de representación gráfica capaz de*

---

<sup>3</sup> Real Academia Española, <http://lema.rae.es/drae/?val=marca>.

<sup>4</sup> Stanton, Etzel y Walker, pag. 122 año 2000.

<sup>5</sup> Vaccaro, Christian Schmitz, distintividad y uso de las marcas comerciales, revista chilena de derecho, 2012.

*distinguir en el mercado productos, servicios o establecimientos industriales o comerciales*<sup>6</sup>.

Como vemos, el concepto de Marca es muy amplio y variado, pero es esencial entender la visión global que posee una marca, que debe ser reconocida y valorada en cualquier parte.

## **1. Definición de marca según la Asociación americana de marketing.**

Una marca es un "nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica a un buen vendedor o servicio distinto de los de otros vendedores"<sup>7</sup>.

### **1.1 Componentes o elementos de una marca.**

**Nombre o Fenotipo:** Constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.

**Logotipo:** Es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe.



---

<sup>6</sup> Ley 19939, ley de propiedad industrial 1991.

<sup>7</sup> Association Marketing American, 2012.

**Isotipo:** Representación gráfica de un signo icono.



Fig. N°2. Ejemplos.

**Gama cromática o Cromatismo:** Es el empleo o distribución de los colores.

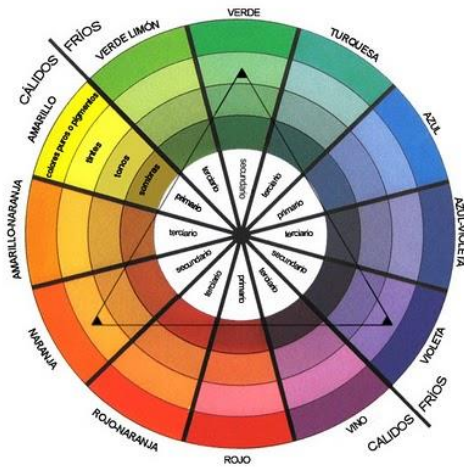


Fig. N° 3 Ejemplo.

## **1.2 Evolución de las Marcas**

La evolución de las marcas en la historia ha sido un tema generacional que no ha tenido tregua. Ya en los años '60 la competencia entre las empresas era mucho más baja que en los años '90, donde todos buscan posicionarse de una u otra forma en el mercado, a través de revolucionarias promesas para el ser humano.

Comenzando el nuevo milenio, nos enfrentamos a nuevo escenario, ya con muchas marcas, productos y servicios donde los clientes se ven influenciados directamente por la experiencia que las empresas le pudieran entregar directamente referente a sus productos.

Es en este nuevo paradigma cuando se torna fundamental hacer la diferencia y tomar en cuenta a los clientes como ejes fundamentales de cualquier estrategia comercial. Con esto, se hace partícipe a los clientes en la formación de nuevas ideas y productos.

## **1.3 Clasificación de las marcas.**

En Chile para clasificar las marcas ocupamos la clasificación Internacional de productos y servicios para el registro de marcas (Clasificación NIZA), que es una lista de los productos y servicios ordenadas en diferentes clases, para el registro de las marcas de productos y de las marcas de servicios.

La Clasificación de Niza se basa en un tratado multilateral administrado por la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual), que se denomina el

“Arreglo de Niza relativo a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas”<sup>8</sup>, concertado en 1957.

Este acuerdo está basado en la clasificación establecida en 1935 por las oficinas internacionales reunida para la protección de la propiedad intelectual (BIRPI), predecesora de la OMPI. El acuerdo de NIZA está abierto a los estados parte en el convenio de Paris (CUP) para la protección de la propiedad industrial. Chile es miembro del CUP desde 1991.

Las ventajas de estar suscrito a la clasificación de Niza es permitir hacer solicitudes a un único formulario con un sistema de clasificación. También se considera importante que no sólo este tratado lo ocupan los países suscritos, si no también otros países.

La clasificación de NIZA la conforma una lista de clases, junto a notas explicativas y en orden alfabético de productos y servicios, indicando la clase a que pertenece cada uno de ellos.

El encabezado describe en términos generales la naturaleza de los productos o servicios contenidos en cada una de los 34 productos y 11 clases de servicios que componen esta clasificación.

La lista de los productos y servicios va en orden alfabético y contiene alrededor de 1000 partidas relativas de productos y 1000 partidas relativas a servicios.

Para la clasificación existen dos principios generales, que son: el producto y servicio.

---

<sup>8</sup> <http://www.wipo.int/classifications/nivilo/nice/index.htm?lang=ES>

## **2. Las Marcas en la actualidad.**

Hoy existen una gama de marcas de productos y servicios, de hecho los expertos lo han llamado una saturación de productos y es por ello que la batalla por lograr la atención del consumidor es cada día más difícil.

Todo de una u otra forma se ha mimetizado entre sí, los mercados, las marcas y los productos se parecen cada vez más, mientras que los consumidores cada día son más distintos y de gustos exigentes a las empresas. El consumidor es cada día más desapegado de las empresas, donde éste sólo quiere lo que la empresa le puede entregar.

El reto de la diferenciación será cada vez más duro. Un mundo constantemente cambiante en el que las marcas también deben adaptarse. La marca es la visión de una empresa, la fuerza propulsora que permite diferenciar a una empresa de sus competidores. Es por esto, que la marca se convierte en una ventaja competitiva que guía todos los pasos de la empresa, lo que la convierte en uno de los activos intangibles más importantes.

### **2.1 ¿Cuál es el valor de marca?**

Cada marca es un valor estratégico para cada empresa, éstas impulsan el valor y el desarrollo de un negocio y por lo tanto, se han convertido en uno de los valores más importantes de la industria.

El *Brand Equity* que se define como la lealtad de los clientes hacia la compañía, hoy ha dejado de tener importancia por la alta competencia que tiene el mercado.

El concepto de “valor” se puede interpretar de varias maneras, desde la RAE, que lo define como: “Calidad por la que se emite una acción, una obligación y otros mecanismos mercantiles”<sup>9</sup> y desde el punto de vista del marketing o del consumidor es la promesa y la materialización de una experiencia. Desde la perspectiva empresarial, supone alcanza beneficios futuros y desde la óptica jurídica es un elemento concreto de la propiedad intelectual.

En definitiva, un alto valor de marca permite un mayor diferencial en el precio de un producto. Según se recoge en un documento elaborado por el AMA Marketing Accountability Task Force (Equipos de trabajo encargado de elaborar un catálogo de indicadores para la cuantificación de las asociaciones de Marketing).

El valor de una marca se centra principalmente en tres aspectos que son los siguientes:

- Diferenciación: una marca debe ofrecer al cliente beneficios significativos, que le hagan diferenciarse de otras marcas.
- Lealtad: en este caso, en relación con su preferencia, satisfacción y compromiso, que la fuerza de la marca sea capaz de atraer y retener clientes satisfechos a través del tiempo.
- La consistencia, relacionado con su evaluación financiera. Es decir, el valor en libros como resultado de las actividades de marketing que la empresa realiza para la marca.

---

<sup>9</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=marca>.

## 2.2 Las marcas más valiosas.

Son variados los estudios que podemos tener sobre las marcas más valiosas del mercado. Por esta misma razón es que tomamos a una de las más prestigiosas consultoras, como lo es Interbrand, y en donde dejamos el Ranking 2011 de las marcas más valiosas.

| CLASIFICAR | LISTADO PREVIO | Marca   | Región/País   | Sector            | Valor de la Marca (\$m) | Cambio en el Valor de la Marca |
|------------|----------------|---|---------------|-------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1          | 1              |    | United States | Beverages         | 71,861                  | 2%                             |
| 2          | 2              |    | United States | Business Services | 69,905                  | 8%                             |
| 3          | 3              |    | United States | Computer Software | 59,087                  | -3%                            |
| 4          | 4              |    | United States | Internet Services | 55,317                  | 27%                            |
| 5          | 5              |   | United States | Diversified       | 42,808                  | 0%                             |
| 6          | 6              |  | United States | Restaurants       | 35,593                  | 6%                             |
| 7          | 7              |  | United States | Electronics       | 35,217                  | 10%                            |
| 8          | 17             |  | United States | Electronics       | 33,492                  | 58%                            |
| 9          | 9              |  | United States | Media             | 29,018                  | 1%                             |
| 10         | 10             |  | United States | Electronics       | 28,479                  | 6%                             |

Fig. N°4 Ranking Interbrand. <http://www.interbrand.com/> 2011

En Chile, la Cámara de Comercio de Santiago en conjunto con Yougov Chile<sup>10</sup> elaboran un Ranking con las mejores marcas del país y el extranjero.

<sup>10</sup> Empresa de encuestas y servicios estadísticos.

| Marca          | Ranking 2011 | Ranking 2010 | Variación Posición |
|----------------|--------------|--------------|--------------------|
| GOOGLE         | 1            | 1            | 0                  |
| U. de Chile    | 2            | 2            | 0                  |
| Nestlé         | 3            | 4            | 1                  |
| U. Católica    | 4            | 3            | -1                 |
| Sony           | 5            | 5            | 0                  |
| Mercedes Benz  | 6            | 6            | 0                  |
| BMW            | 7            | 7            | 0                  |
| Apple          | 8            | 13           | 5                  |
| Audi           | 9            | 12           | 3                  |
| SAVORY         | 10           | 9            | -1                 |
| Coca Cola      | 11           | 10           | -1                 |
| Lipton         | 12           | 11           | -1                 |
| CNN Chile      | 13           | 19           | 6                  |
| RedCompra      | 14           | 16           | 2                  |
| Heineken       | 15           | 14           | -1                 |
| SOPROLE        | 16           | 15           | -1                 |
| Nokia          | 17           | 8            | -9                 |
| Cerveza Corona | 18           | 20           | 2                  |
| Casa & Ideas   | 19           | 18           | -1                 |
| Elite          | 20           | 28           | 8                  |

Fig. N°5 Rankin elaborado por la Cámara de comercio de Santiago, Yougov 2011

### 3. ¿Por qué construir una marca?

Son diversas las ventajas de construir una marca fuerte y consolidada. Ahora explicaremos por qué es necesario para la empresa, y también con ello sobrevivir en la retina de los clientes. Una marca bien posicionada e implementada, se convierte en una herramienta esencial para el desarrollo de cualquier organización. En efecto, en el mercado actual extremadamente saturado y competitivo, ser marca no es una opción, es una condición necesaria e ineludible. “Una marca es el sueño de una empresa”<sup>11</sup> Todos los estudiosos del fenómeno de las marcas, coinciden en afirmar que el objetivo de las empresas es

<sup>11</sup> Labarta, Jorge David Fernández y Fernando, ¿Cómo crear una marca?, Córdova 2009.

crear marcas poderosas, “todos, a largo plazo, quieren ser marcas, porque la marca es un activo estratégico básico para las organizaciones”<sup>12</sup>

Las principales razones son:

- Una buena marca permite diferenciar nuestro producto de la competencia.
- Permite la repetición de la compra, el cliente sabrá de nuestro producto.
- Una buena marca reduce la posibilidad de competir sólo por precio.
- Da seguridad y foco a los trabajadores de la compañía.
- Garantiza calidad y uniformidad de los productos.
- Genera lealtad.

### **3.1 Ventajas de la construcción de una marca.**

De los puntos anteriormente mencionados, destacamos que una de las mayores ventajas que nos da tener una marca es la diferenciación. Hoy los clientes buscan cosas y productos distintos, exclusivos y casi únicos para ellos. Es por ello que dentro de los iguales, ser el distinto genera la diferencia y las mayores rentabilidades.

Se puede decir que una verdadera ventaja es cuando una marca logra la capacidad para sintetizar y traducir el marketing y la comunicación de la empresa en un solo concepto. Esta reflexión, deja de manifiesto un punto de partida; para construir una marca potente: todo comunica, desde el producto, las oficinas, la actitud de los trabajadores, los precios, los consumidores, etc. Por lo

---

<sup>12</sup> Ibíd.

tanto la marca debe ocupar una posición estratégicamente preferente en la empresa. “El Naming (técnicas para la creación del nombre de la marca), el Branding, el posicionamiento, la personalidad o la identidad de marca son decisiones de marca”<sup>13</sup>

Si mi marca es llamativa, logrará quedar retenida en la retina del cliente, y con ello posicionada en la mente de un consumidor. También generará un valor agregado al precio, su posicionamiento incidirá directamente en el precio y en cuánto cobraremos por él. Es más, a los trabajadores de la misma planta les dará confianza, tan solo por la marca, el lugar de trabajo.

#### **4. ¿Cómo construir una marca? Metodología para la construcción de una marca.**

La construcción de una marca no es fácil, requiere tiempo y muchas veces bastante dinero, pero aun así nada es imposible. Utilizaremos un modelo que nos muestra las etapas en la construcción de una marca. Lo que es determinado por procesos ordenados y claramente explicados.

El proceso de construcción de marca involucra a todos los niveles y personas de una compañía y es fundamental que se lidere desde la alta dirección. Para comenzar la construcción de marca tenemos que tener muy claro cuál es mi marca, los atributos y virtudes, además dirigirla a quienes creo que pueden ser mis futuros consumidores.

---

<sup>13</sup> Ibíd.

## 4.1 BRANDING.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar de este término de origen inglés, y que hoy es tan importante para los expertos del marketing a nivel mundial. El escritor, experto en Construcción de marca, Matthew Healey lo define como “El branding es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos claves, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. Puede implicar la identificación o la definición de estos conceptos, prácticamente siempre, supone el desarrollo creativo de una identidad”<sup>14</sup>

Otros autores como la popular enciclopedia Wikipedia lo definen como “un anglicismo empleado en marketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, *Brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la misma, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca”<sup>15</sup>

Es sin duda uno de los conceptos más ocupados en el marketing, es tan amplio que sus definiciones en la web y los libros pueden ser un par de cientos. Pero lo importante es que el Branding es un término que nos acompaña en la construcción de marca.

---

<sup>14</sup> Healey, Matthew, ¿Qué es el branding?, Barcelona 2009.

<sup>15</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>

## 4.2. Estrategias y arquitectura de marca.

Cuando una empresa va en ascenso y comienza a crear distintas marcas, se dan distintas alternativas para establecer la relación de las marcas en una compañía, esto es lo que se conoce como Arquitectura de Marca. Dentro de esta categoría existen diferentes formas de relacionar las marcas, y tenemos las siguientes clasificaciones:

**Estrategia de marca única o monolítica:** La empresa considera poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa. Esta estrategia también recibe el nombre de **Marca Paraguas** (Marcas que aglutinan otras marcas) y es seguida por empresas como SONY o Gillette. Supone un gran ahorro en costos y si la empresa lanza un nuevo producto al mercado bajo el nombre de dicha marca, se le asociará el prestigio de la misma. Pero si el producto que se lanza al mercado fracasara, podría afectar al prestigio de la empresa. Por ejemplo productos alimenticios, como “Doritos sabor a Mango”, de Evercrips, que se sacaron del mercado.

Se pueden distinguir sub-categorías:

- **Marca única pura:** todo se llama igual.
- **Marca única unitaria modificada:** Se utiliza un descriptivo para la actividad.

Por ejemplo:

Consortio seguros, consorcio fondos mutuos, etc.

**Estrategia de marcas múltiples o marquista:** Es el caso opuesto al anterior. La empresa no existe para el usuario y es el producto el que manda. Por ejemplo, CENCOSUD es grupo que controla marcas como Santa Isabel, Paris, y Jumbo entre otras.

Como se ve, la empresa tiene más de una marca. El contar con distintas marcas, puede dar lugar a una mejor segmentación del mercado, pero a la vez también puede elevar los costos.

Se distinguen sub-categorías:

- **Estrategia de marcas individuales:** Radica en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa. Por ejemplo la empresa Procter & Gamble utiliza marcas únicas como Ariel, Pringles, etc.
- **Estrategia de marcas para líneas de productos:** Consta en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí. Así, la empresa Unilever tiene marcas para líneas de productos, como Drive o Sedal.
- **Estrategia de segundas marcas:** Son aquellas marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Por ejemplo cuando se lanza la marca Pallman en remplazo de los clásicos Belmont.
- **Estrategia de marcas respaldadas o de endoso:** Cuando hablamos de marca, ésta es de carácter individual pero recibe el respaldo de una marca establecida. Esto produce que la marca gane y esté apoyada por el prestigio de la marca establecida. Ejemplo de estrategia de endoso es la

que sigue la marca KRAFT, en donde sus otras marcas están respaldadas por ella.

#### **4.3 Fases en la vida de una marca. ¿Qué hacer en cada momento?**

Este marco teórico se centra principalmente en el desarrollo de una marca, como lo es Unimarc. Por lo que nos centraremos en el reposicionamiento de una marca y además la renovación de imagen de marca.

Es imprescindible evaluar y valorar las marcas, ya que éstas están en el mercado y con el paso del tiempo ésta puede cambiar en la percepción de los consumidores.

##### **4.3.1 Reposicionamiento.**

Dado que, derivado de la evolución de una marca, su posicionamiento inicial haya variado, o que la percepción de los consumidores no coincida con la que la marca desea. En este caso, es en el que se deben realizar medidas de reposicionamiento para conseguir alcanzar la posición deseada. Son numerosos los casos de marcas que han debido de reposicionarse; ejemplos de reposicionamientos tenemos varios, la IST, CENCOSUD e IBM. Debido a la evolución del mercado, el target y el cambio en la forma de consumir ocio, llevaron a la marca a enfrentarse al problema de posicionarse en el mercado para seguir siendo deseada por los consumidores.

### **4.3.2 Renovación de la imagen de una marca**

Acá analizamos los casos de renovación de la identidad visual de una marca, como son el caso de TVN o CHV. La modernización o actualización de la identidad visual, responde a necesidades del mercado y que son derivadas de cambios estratégicos de la marca con el fin de acercarse más a lo que los consumidores demandan.

### **4.3.3 Creación de una marca nueva**

En algunas ocasiones ese cambio es tan profundo que es necesario empezar de cero y crear una nueva marca como fue el caso de CTC que cambió de marca y se convirtió primero en Telefónica y luego pasó a ser MOVISTAR. En otros casos derivados de fusiones de empresas, también es necesario crear una marca desde el principio.

## **5. Valor capital de marca.**

“Uno de los conceptos más populares y con mayor importancia potencial que surgió en la década de 1980 fue el de **Valor Capital de Marca**. No obstante, se supuso buenas y malas noticias para los estudiosos del marketing. Buenas noticias, porque la herramienta de valor de marca eleva la importancia de esta última en la estrategia del Marketing y se enfoca en el interés directivo y la actividad investigadora. Mala, porque la definición del concepto es confusa y se ha aplicado de distintas formas a muy variados propósitos. No hay en síntesis, un

punto de vista en común acerca de cómo conceptualizar y medir el valor de capital de marca”<sup>16</sup>.

Cuando hablamos del modelo, nos referimos “fundamentalmente en dotar a los productos y servicios del poder del valor capital de marca. A pesar de los diferentes puntos de vista, la mayoría de los observadores acepta que el valor capital de marca consiste en los efectos de marketing que se le atribuyen tan solo a una marca. Es decir, el valor capital de marca explica por qué el marketing de un producto o servicio con marca produce diferentes resultados que si éstos no contaran con ella”<sup>17</sup>.

### **5.1 Valor Capital de la marca basado en el cliente.**

El modelo VCMBC estudia el valor de marca desde la perspectiva consumidor, sea este un individuo o una organización. Cuando hablamos de un marketing exitoso tenemos que pensar en comprender las necesidades y deseos de los clientes y las organizaciones, y a su vez en diseñar productos para satisfacerlos.

Para entender más el significado de este modelo nos adentramos en el libro “Administración estratégica de marca”, donde nos explica que “La premisa básica del modelo VCMBC es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de su experiencia con

---

<sup>16</sup> Administración Estratégica de Marca, Branding, Keller, Kevin Lane, ciudad de México, 2008, Pearson.

<sup>17</sup> Ibíd.

el paso del tiempo. En otras palabras, el poder de una marca depende de lo que reside en la mente de un consumidor”<sup>18</sup>.

Por lo tanto, se define formalmente por el texto como “El valor capital de la marca basado en el cliente como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing”<sup>19</sup>

## **5.2 Fuentes del valor capital de la marca.**

“El valor capital de la marca basada en los clientes, se presenta cuando éste tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria”. También en algunos casos la conciencia de la marca es suficiente para crear una respuesta favorable.

La relación de la marca dependerá de la relación y grado de importancia que el cliente le asigne, en algunos casos, donde la decisión no es muy relevante la decisión solamente será en base a la familiaridad. Por ejemplo es muy diferente comprar una bebida al paso, donde la oferta es muy variada o la compra del mes, donde la oferta se reduce. En muchos casos “si los clientes perciben a la marca sólo como representativa de la categoría de productos o servicios entonces responderán como si la oferta careciera de ella”<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> Def. Administración Estratégica de Marca, Branding, Keller, Kevin Lane, ciudad de México, 2008, Pearson.

<sup>20</sup> Administración Estratégica de Marca, Branding, Keller, Kevin Lane, ciudad de México, 2008, Pearson.

### **5.2.1 Conciencia de marca.**

“La conciencia de marca consiste en el desempeño del reconocimiento y recuerdo de la marca. El **reconocimiento de marca** es la capacidad de los consumidores para confirmar su exposición previa a la marca cuando ésta se les da como una pista”, es decir, un método para ver en qué posición estamos en la mente del público en general. Esto nos permite vislumbrar un posicionamiento estratégico. Por otro lado tenemos “el **recuerdo de marca**, que es la capacidad de los consumidores para recuperar la marca de la memoria cuando se dan como pistas la categoría del producto”<sup>21</sup>.

Por lo tanto, si la decisión de compra del producto es realizada en el mismo lugar pasa a tomar un rol relevante el reconocimiento de la marca, pero por el contrario, si esta decisión se hace lejos del lugar de la compra lo que pasa a ser más importante, es el recuerdo de la marca.

#### **5.2.1.1 Establecimiento de la conciencia de marca.**

“Crear una conciencia de marca significa aumentar la familiaridad con ésta a través de la exposición repetida, aunque esto es por lo general más efectivo para el reconocimiento de marca que para su recuerdo. Es decir, cuanto más experimente el cliente la marca al verla, oírlo o pensar en ella, más probable será que la registre con mayor intensidad en la memoria”<sup>22</sup>.

Las señales repetitivas de la marca de una u otra forma la posicionan dentro de la mente de nuestros clientes, por lo que un buen slogan o un símbolo

---

<sup>21</sup> Administración Estratégica de Marca, Branding, Keller, Kevin Lane, ciudad de México, 2008, Pearson

<sup>22</sup> *Ibíd.*

sobresaliente del resto hacen que estos queden en la retina de los clientes. Lo que tiene como consecuencia que al momento de decidir una compra elijamos un producto simplemente porque nos quedó en la memoria con una sensación positiva reflejada por la buena experiencia de compra.

## **6. MEDICIONES DE LAS FUENTES DEL VALOR CAPITAL DE MARCA.**

Cuando hablamos de las fuentes, nos referimos directamente a las personas, ya que son ellas mismas las encargadas de que nuestra marca esté posicionada en el mercado. Es por esto mismo que necesitamos de una u otra forma medirlas en base a su desempeño y lo que queremos para la compañía.

Para medir el desempeño de la marca en nuestros clientes es necesario saber qué piensan, por lo que hay que saber medir lo que piensan. Para ello hay modelos que los destacan pero aun así muy complejos. Los métodos que utilizaremos son métodos cualitativos como cuantitativos.

### **6.1 Técnicas de investigación cualitativa.**

Estas técnicas suelen identificar las posibles asociaciones de marca y fuentes de valor capital de la marca. Las técnicas de investigación cualitativa regularmente no poseen una estructura, lo que la hace abarcar de forma más amplia las preguntas y respuestas que los investigadores se plantean. Este tipo de técnicas es regularmente el primer paso para avanzar en una investigación más profunda.

### Libre asociación.

Es una técnica muy simple que ayuda a ver la asociación de la marca con el cliente. Consiste en que veamos mediante una pregunta abierta lo que primero viene a la mente de un cliente. Por ejemplo, si hablamos de cadenas de supermercados, el cliente nos dirá Líder, Jumbo Unimarc, etc. El primero que se venga a su mente. Luego de tener las respuestas, se ordenan de acuerdo a las que más se repiten.

Los métodos de libre asociación se usan principalmente para “identificar la variedad de las posibles asociaciones de marca en la mente de los consumidores”.

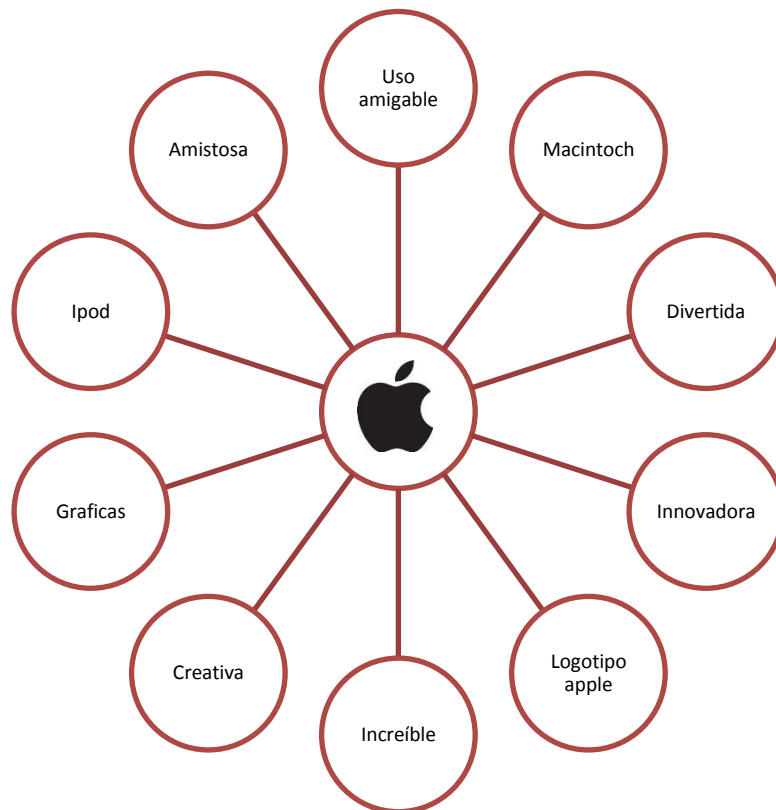


Fig. N°17. Muestra un ejemplo de libre asociación para Apple Computer.

## **6.2 Técnicas de investigación cuantitativa.**

La investigación cuantitativa emplea varios tipos de preguntas basadas en escalas, a partir de las cuales los investigadores deducen representaciones numéricas y resúmenes. Las mediciones cuantitativas del conocimiento de marca, pueden ayudar a evaluar mejor la profundidad y amplitud de la conciencia de marca, la fuerza, carácter favorable y singularidad de las asociaciones de marca; el valor de los juicios y sentimientos hacia la marca; y el grado y naturaleza de las relaciones de marca.

Dentro del estudio cuantitativo, trabajamos en base a cifras numéricas y rangos, lo que además podemos apoyar con gráficos que nos ayudan a mostrar de mejor forma los resultados.

### **6.2.1 Conciencia de marca.**

Keller también nos dice que es muy importante la conciencia de marca, ya que es la capacidad de los consumidores de reconocer e identificar varios elementos como el nombre, logotipos, símbolo, slogan y envase en diferentes condiciones. Mide la capacidad de que la marca venga a la mente en distintas condiciones.

**Reconocimiento.** El reconocimiento de marca requiere que los consumidores identifiquen a la marca en una variedad de circunstancias. La prueba más básica de reconocimiento de marca presenta de forma visual u oral un conjunto de artículos individuales y les preguntan si los han visto antes o no. Una prueba más

sensible consiste en incluir señuelos o elementos que nunca antes hayan visto. Regularmente las respuestas pueden ser sí o no.

**Recordación.** Cuando a un cliente se le pregunta por una marca, este lo debe recuperar de su memoria cuando se le ofrece alguna pista relacionada. Dado que el cliente no tiene otra herramienta más que su memoria, esta labor se torna un poco más compleja que cuando se le hace reconocer cierto tipo de marca.

De acuerdo al tipo de pista que se le den al encuestado, estamos hablando del recuerdo no ayudado de todas las marcas que se ofrecen como pista. Sólo se identificarán las marcas más fuertes. También existe el recuerdo ayudado, el cual utiliza varios tipos de pistas para ayudar a recordar al consumidor. Una forma de aplicar este método es usar pistas progresivamente más precisas.

### **6.2.2 Imagen de la marca.**

Uno de los aspectos más importantes para cualquier marca es su imagen, que se refleja en la percepción que tienen los consumidores referentes a ella. En este punto, son importantes las consideraciones de bajo nivel que tienen relaciones con el desempeño y la imagen propiamente tal. También están las consideraciones de alto nivel, que tiene que ver con la parte emocional y relaciones generales. Esta relación es muy estrecha entre sí, ya que hay que considerar que las respuestas y las relaciones generales de una marca, dependen en gran parte de las percepciones de los atributos y beneficios específicos de una marca.

### **6.2.3 Relaciones con la marca.**

**Lealtad de comportamiento.** Para medir la lealtad de los consumidores podemos hacer varias preguntas directas, o podríamos preguntarles qué porcentaje en las últimas compras en la categoría fueron de la marca (Historial de compra) y qué porcentaje de sus compras planeadas siguientes, se dedicará a la marca. Es un método que mide principalmente la tendencia de los consumidores referentes a evaluaciones generales de la marca en cuestión.

**Posibilidad de sustitución de la marca.** Los consultores industriales Longman y Moran han desarrollado una medición de la posibilidad de sustitución, que está relacionada con los comportamientos relativos a la marca. Considerando como fuente clave del valor capital de la marca. Su medición está basada en una escala producida por las respuestas a dos preguntas:

1. ¿Qué marca compró la última vez?

Para Longman y Moran es muy importante la tasa de repetición, o sea cuántas personas de las que compraron una marca en particular la última vez, comprarían nuevamente esta misma. Por lo tanto, cómo se define el valor capital de la marca: cuanto más alta sea la tasa de repetición, mayor será el valor capital de la marca y mayor será la utilidad del marketing.

#### 6.2.4 Modelo Servqual

El modelo Servqual tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio, éste divide las preguntas en 5 dimensiones, que a continuación se explican:

| Dimensión                 | Descripción  |
|---------------------------|--|
| Confianza                 | Capacidad de otorgar el servicio prometido de forma precisa.                       |
| Empatía                   | Preocupación por la atención personalizada al cliente.                             |
| Seguridad y Accesibilidad | Disposición de productos e instalaciones. Ambiente seguro para realizar la compra. |
| Tangibilidad              | Instalaciones físicas, equipos, materiales asociados y producto físico.            |
| Respuesta y Servicio      | Voluntad de ayudar a los clientes y proveer un servicio oportuno.                  |

Fig. N°18 dimensiones para la aplicación del modelo Servqual.

### Entrevista

Para complementar nuestra investigación se realizó una entrevista a Bárbara Fuenzalida Caro, quien es Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Chile y la actual directora del CERET (Centro de Estudios para el Retail). Esta entrevista se realizó el lunes 5 de noviembre en las dependencias del Centro de Estudios. Se adjunta entrevista en el anexo N°2.

## **SÍNTESIS**

En este capítulo expusimos el marco teórico para llevar a cabo la investigación sobre la construcción de marca de la empresa UNIMARC, se explicó en qué consiste un proceso de construcción de marca, en base a la experiencia de otros países y los fundamentos técnicos de diferentes autores. Se desarrolló además el concepto de Capital de valor de capital de marca, lo que se utilizará como una muy buena herramienta de análisis.

Hicimos un completo desarrollo de las diferentes metodologías para la evaluación de una exitosa construcción de marca. Desarrollamos las formas cuantitativas y cualitativas de nuestra evaluación para la construcción de marca de Unimarc.

En el siguiente capítulo, se avanzará en el proceso de la metodología para evaluar el proceso de construcción de marca de la empresa UNIMARC.

## **II CAPITULO:**

### **METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA DEL SUPERMERCADO UNIMARC**

## **7. SUPERMERCADOS EN CHILE**

Un supermercado es aquel establecimiento que vende artículos de consumo entre los que encontramos alimentos, ropa, artículos deportivos, electrónica y ropa blanca, en realidad venden una gran variedad de productos. Aunque posee una alta variabilidad de productos, siempre su foco siguen siendo los alimentos, que es lo que los destaca de los otros actores del Retail.

Son varias las empresas que poseen supermercados en Chile, donde tenemos las grandes cadenas nacionales y los actores locales que se destacan por una alta fidelización de sus clientes.

### **7.1 Participación de mercado**

En Chile tenemos como actores relevantes y líderes del mercado a los siguientes supermercados:

- D&S(Líder, Ekono)
- CENCOSUD(Jumbo, Santa Isabel)
- SMU(Unimarc)
- S.A.C.I. Falabella(Tottus, San Francisco)



Fig. N° 6 Datos basados en estudios de ASACH 2006, INE 2010. SMU considera proforma 2010 de ventas actualizadas de cadenas adquiridas en los años 2010 y 2011.

Es considerable el avance que ha tenido el grupo SMU en los últimos años, pasando de una participación menor a ser el tercer actor relevante del mercado.

## 7.2 Tipos de supermercados.

La asociación gremial de Supermercados de Chile (ASACH) el año 2002 hace una clasificación de los tipos de supermercados, esta división se hace en base a varias variables, principalmente en el tamaño y la variedad de productos y servicios dentro del local. Estos se dividen de la siguiente forma:

| Formato                     | Supermercados |
|-----------------------------|---------------|
| Hipermercados               | HIPPER LIDER  |
|                             | JUMBO         |
|                             | TOTTUS        |
| Supermercados Tradicionales | EXPRESS LIDER |
|                             | UNIMARC       |
|                             | SANTA ISABEL  |
|                             | MONSERRAT     |
| Tiendas de conveniencia     | EKONO         |
|                             | OK MARKET     |
|                             | BIG JONH      |

Fig. N° 7 Clasificación de la Asociación gremial de supermercados de Chile, 2002.

### 7.3 Unimarc, come mejor sin pagar de más.

Supermercados Unimarc es uno de los casos más exitosos de construcción de marca de los últimos años. Es sin duda todo un fenómeno dentro del Retail por su rápido posicionamiento de marca, pasando de ser el 2006 un actor minoritario en el mercado a convertirse en el tercer actor más relevante del mercado.

La creación de la nueva marca como hoy la conocemos, tiene su origen en la nuevas políticas y el direccionamiento que los dueños le han dado al Supermercado. Es todo un acierto las nuevas políticas que han desarrollado en base a construir lo que actualmente conocemos.

Visión:

“Ser la mejor empresa de Retail en Chile”<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Prospecto SMU 2011.

Misión:

*“Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes, buscando su satisfacción, a través de un equipo humano comprometido y eficiente, que asegura el éxito del negocio”<sup>24</sup>.*

#### **7.4 Reseña histórica SMU**

A fines del 2007 CorpGroup sella la compra de Unimarc, cadena con más de 40 años en el mercado, con lo cual el Grupo ingresa al sector Retail. A finales de 2007 se suma DECA y a principios del 2008 BRYC, firmas ligadas a la Familia Rendic y Enrique Bravo respectivamente, quienes, en conjunto con CorpGroup forman SMU S.A., con el fin de convertirse en un actor importante de la industria Retail en Chile<sup>25</sup>.

Desde su formación, SMU (Súper Mercados Unimarc) ha adquirido 54 cadenas a lo largo del país, con las cuales la compañía ha consolidado su operación bajo las siguientes marcas: Unimarc, Mayorista 10, ALVI, OK Market, Telemercados, Construmart, Comer y DIPAC, teniendo una vasta presencia en diversos canales, como supermercados, ventas al por mayor, tiendas de conveniencia, ventas por internet y catálogo e insumos para la construcción<sup>26</sup>.

Esta consolidación ha sido acompañada de una fuerte inversión y un exitoso trabajo para integrar las diversas culturas, unificar procesos y sistemas de

---

<sup>24</sup> SMU, Prospecto 2011

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid

información, crear una red logística que dé soporte a tan amplia operación y un gran esfuerzo para reposicionar marcas que no poseían el reconocimiento que hoy en día tienen<sup>27</sup>.

Dada la alta competencia del rubro de los supermercados, SMU decide agrupar todos sus locales con el nombre Unimarc, con lo que genera presencia a nivel nacional aumentando su participación, llegando a ser el tercer actor relevante del mercado.



Fig. N°8 Adquisiciones SMU, Prospecto 2011.

<sup>27</sup> Ibíd.

## 7.5 Descripción de la participación SMU.

SMU se ha transformado en uno de los actores más importantes en el sector comercio a nivel nacional, con un 20,8% de participación de mercado en el rubro de supermercados y con presencia en todas las regiones del país, además en Perú<sup>28</sup>. Las amplias adquisiciones en ubicaciones permite hoy maximizar la rentabilidad a largo plazo, los locales están sujetos a análisis que ayudan a escoger el formato más adecuado para explotar las condiciones y características particulares de la sala<sup>29</sup>. La diversidad de formatos que ofrece, es completamente transversal en cuanto a consumidores, teniendo amplia cobertura en los distintos estratos socioeconómicos y participando de cada oportunidad de compra<sup>30</sup>.



Fig. N° 9 SMU Prospecto 2011. Emisión de bonos.

<sup>28</sup> Ibíd.

<sup>29</sup> Ibíd.

<sup>30</sup> Ibíd.

## 7.6 Supermercados Unimarc como parte de SMU.

Unimarc, el canal de venta más importante de SMU, posee una destacada posición de mercado en la industria de supermercados. El tamaño promedio de sus salas es de 1200 mts<sup>2</sup>, la mayoría enfocada a la venta de alimentos y artículos de primera necesidad<sup>31</sup>. Gran parte de las cadenas adquiridas se han incorporado bajo esta marca. A abril del 2011, Unimarc cuenta con 217 locales, divididos en 14 regiones del país. Producto de un intenso trabajo, se fue reposicionando a Unimarc como una tienda más cercana y moderna, con gran surtido de comestibles. Se cambió la imagen corporativa, integrando de esta forma a una gran parte de las cadenas adquiridas. Se unificaron bajo un nuevo concepto y logo, que luego se fue estableciendo de manera progresiva en las sucursales del país.



Fig. N° 10 SMU prospecto 2011

<sup>31</sup> Prospecto SMU 2011.

Todo esto requirió un exhaustivo proceso de estandarización de procedimientos en base a las mejores prácticas de la industria que incluyó, entre otras actividades, establecer un nuevo “lay-out” y sus criterios de implantación, definir “clusters”, crear una nueva imagen, definir el nuevo posicionamiento, planear promociones, entre tantas cosas. Esto significó una importante inversión en la remodelación y modernización de todos los locales.

Los pilares competitivos de Unimarc, basados en la entrega del mejor servicio y una oferta de productos de calidad, convierten al formato en un supermercado de vecindario cómodo y rápido y enfocado en los alimentos.

El crecimiento en ventas de Unimarc ha ido de la mano con un agresivo plan de expansión, que se refleja en el importante crecimiento en el número de locales, con un alza de 12,5% desde 2008<sup>32</sup>.

## 7.7 Descripción de la industria.

En los siguientes gráficos se muestran los principales actores de la industria.

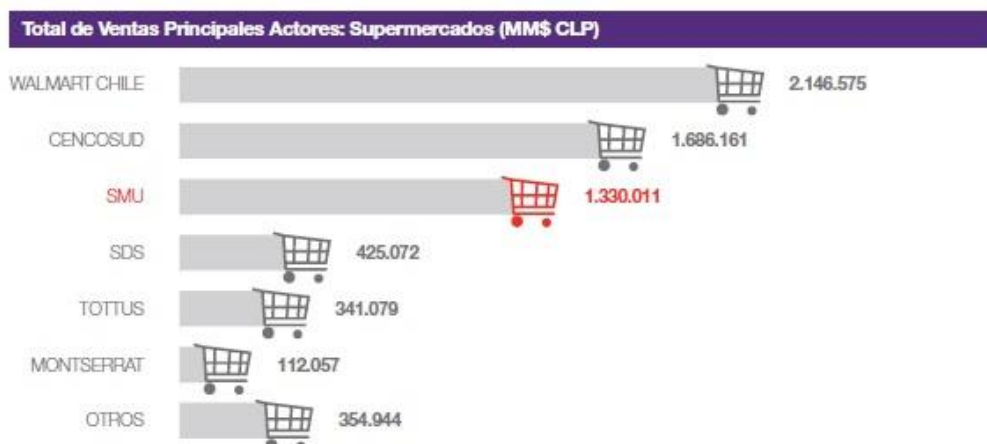


Fig. N° 11 La compañía, al 31 de Diciembre del 2010.

<sup>32</sup> Prospecto SMU 2011.

## 7.8 Participación regional.

A nivel regional, SMU ha logrado consolidarse y marcar presencia en cada una de las regiones del país, siendo líder en cinco de ellas. Lo anterior se ha logrado gracias a que gran parte de las adquisiciones realizadas correspondían a cadenas que llevaban mucho tiempo establecidas, incluso antes de que ciertas ciudades alcanzaran el nivel de desarrollo actual, lo que permitió acceder a ubicaciones privilegiadas. Destaca en la figura la baja participación en la Quinta Región. Esto dado principalmente por la alta competencia que existe con otras cadenas de iguales características como Santa Isabel, la cual se origina en la Quinta Región.

| Participación Regional |   |                 |         |
|------------------------|---|-----------------|---------|
| REGIÓN                 |   | % PARTICIPACIÓN | RANKING |
| XV                     | > | 5,8%            | 3º      |
| I                      | > | 52,7%           | 1º      |
| II                     | > | 28,1%           | 2º      |
| III                    | > | 54,0%           | 1º      |
| IV                     | > | 54,0%           | 1º      |
| V                      | > | 16,4%           | 3º      |
| RM                     | > | 14,1%           | 3º      |
| VI                     | > | 19,9%           | 2º      |
| VII                    | > | 34,3%           | 2º      |
| VIII                   | > | 14,4%           | 4º      |
| IX                     | > | 17,9%           | 3º      |
| XIV                    | > | 25,8%           | 2º      |
| X                      | > | 9,1%            | 4º      |
| XI                     | > | 55,1%           | 1º      |

Fig. N° 12 SMU considera Proforma 2010.

**Participación Quinta Región.** En la quinta región tiene una participación con 23 locales desde el mar hasta la cordillera.



Fig. N° 13 <http://www.unimarc.cl/index.php?s=locale>

### 7.9 Participación de Unimarc en SMU.

En términos de superficie de sala de venta, SMU ha aumentado sus metros cuadrados de sala en un 48,9%. Este incremento ha ido de la mano con una mejora en la eficiencia operacional, donde SMU ha tenido un crecimiento en ventas por metro cuadrado desde \$260.400 en 2008 a \$295.033 por m<sup>2</sup> en 2010<sup>33</sup>. (SMU, 2011)

<sup>33</sup> SMU, prospecto 2011.

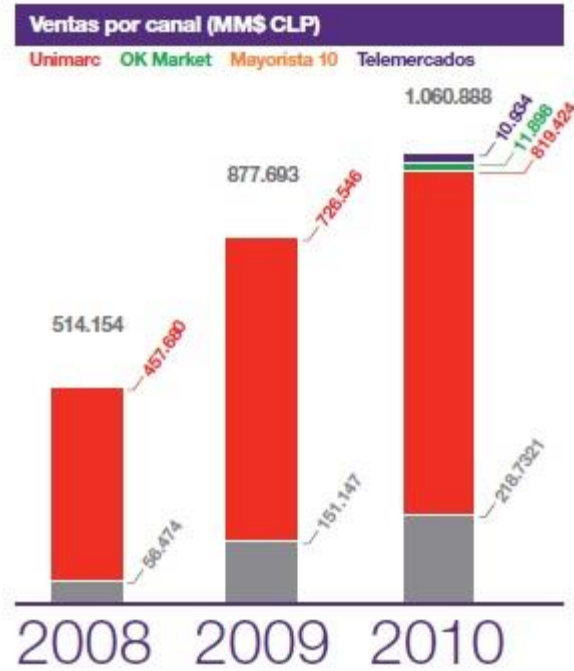


Fig. N° 14 SMU. Telemercados sólo considera Noviembre y Diciembre del 2010.

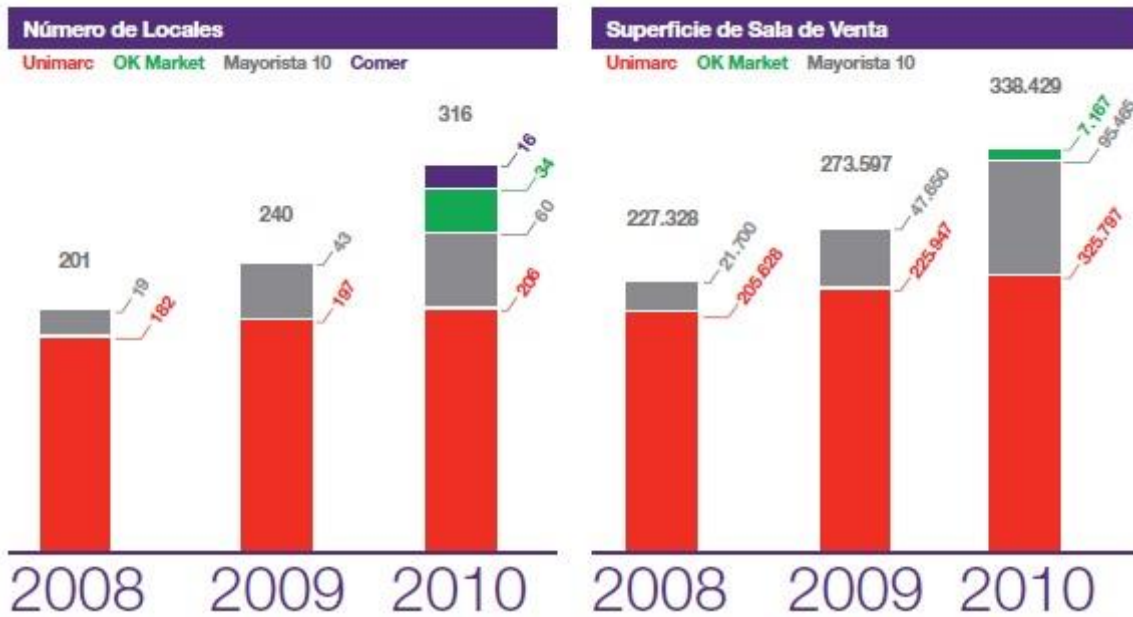


Fig. N° 15 SMU, prospecto 2011.

Referente al número de locales, Unimarc lidera con un total de 206 salas el 2010, seguido de mayorista 10. En el caso de la superficie por sala de ventas en este caso sigue la misma tendencia. Lo que se refleja en los gráficos de las figuras que siguen a continuación.

En términos de superficie de sala de venta, SMU ha aumentado sus metros cuadrados de sala en un 48,9%. Este incremento ha ido de la mano con una mejora en la eficiencia operacional, donde SMU ha tenido un crecimiento en ventas por metro cuadrado desde \$260.400 en 2008 a \$295.033 por m2 en 2010<sup>34</sup>.

Respecto a la composición de venta, Unimarc es la unidad de negocio que posee la mayor participación dentro de la empresa, con un 77% de las ventas totales durante 2010. En tanto, Mayorista 10 ha pasado de una participación de 10,6% en 2008 a 20,6% en 2010, casi duplicando su posición dentro de SMU. Ante la envergadura operacional de Unimarc y Mayorista 10, el resto de los formatos parece un poco relegado. Sin embargo se espera que tanto OK Market como Telemercados potencien su participación en los próximos años<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Ibíd.

<sup>35</sup> Ibíd.

## Composición de Venta

Unimarc OK Market Mayorista 10 y Alvi Telemercados Construmart MayorSA

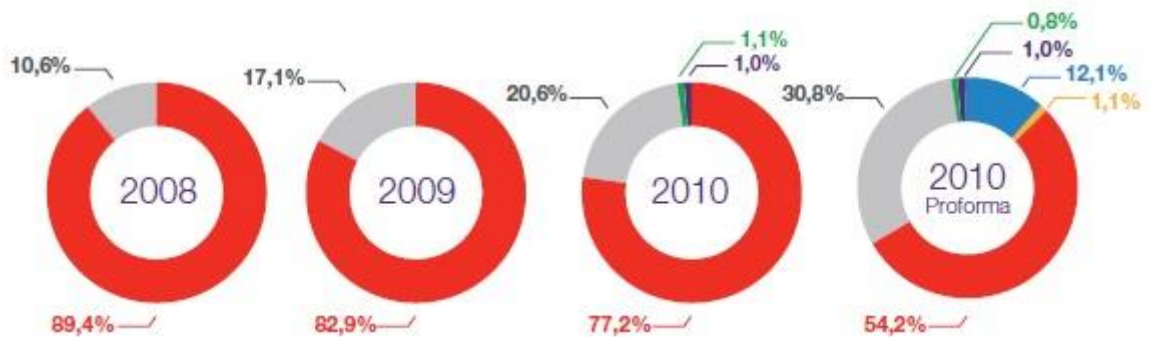


Fig. N°16 SMU 2011.

### 7.10. Atributos de Unimarc.

La empresa en su memoria anual del 2011 define los siguientes atributos para los supermercados Unimarc.

- Enfoque en alimentos y artículos de primera necesidad.
- Gran servicio y productos de calidad.
- Tamaño de salas 1200 M<sup>2</sup> en promedio.
- Precursor del nuevo formato: Food market.
- Total de salas en el segmento: 323.

### 7.11 El concepto Food Market.

El concepto de Food Market fue introducido en el año 2010 por Supermercados Unimarc, lo que constituye una mezcla del supermercado

tradicional con la tienda gourmet especializada. Todo esto acompañado con productos de calidad Premium de diversos países del mundo.

### **7.12 La exitosa estrategia de inversión.**

Unimarc ha definido en su memoria 2011 que las claves del éxito de su estrategia han sido:

- Ubicación, Ubicación y Ubicación.
- EBITDA instantáneo (se compran sólo los activos operacionales).
- Sinergias de Administración y compras comienzan desde el primer día.
- Una vez armada la estructura central, las nuevas cadenas y locales aportan EBITDA completo.
- La experiencia de compra del consumidor no se ve alterada.
- Nuevos locales son integrados en uno de los formatos que maneja la compañía.

### **7.13 Principales logros referentes a la imagen.**

Diversos expertos de marketing han reconocido que la transformación de Unimarc en el buque insignia del área de supermercados fue una jugada audaz, porque la marca estaba severamente dañada y competía con otras muy bien posicionadas en el mercado. Hoy, la marca goza de muy buena salud, condición que se vio refrendada recientemente con el premio EffieAwards Chile 2010, uno

de los máximos galardones de la industria publicitaria, que reconoce la estrategia de comunicación de marketing más efectiva<sup>36</sup>.

Tempranamente, se definió que Unimarc sería el especialista en comida volviendo a la raíz del negocio. La comercialización de alimentos, por definición, está menos expuesta a los vaivenes económicos, lo que quedó corroborado tras la crisis financiera de finales del 2008<sup>37</sup>.

La crisis financiera de 2008 hizo que mucha gente acudiera a Mayorista 10 para refugiarse y estirar al máximo su presupuesto. Actualmente, un grupo importante de estos clientes permanece en el formato, debido a las ventajas mencionadas. La adquisición de ALVI y DIPAC ha fortalecido la presencia de SMU en este canal<sup>38</sup>.

En el formato de tiendas por conveniencia, OK Market inauguró en abril de este año su local número 50, cifra que representa el doble del tamaño que la cadena tenía al momento de ser adquirida por SMU en enero de 2010. OK Market no sólo se ha posicionado como un lugar de compras impulsivas o reposición urgente, sino que se ha ampliado como una opción preferente para mucha gente, incluso como punto de encuentro<sup>39</sup>.

El fortalecimiento de los formatos también se ha notado en Telemercados, empresa adquirida en noviembre del año pasado. Aprovechando al máximo la tecnología disponible, esta firma ha crecido como supermercado online, pero con

---

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibíd.

un objetivo más ambicioso que simplemente sacar de apuros. Telemercados se ha enfocado en ayudar a que sus clientes puedan ordenar mejor sus compras y programarse con el fin de destinar su tiempo a otras actividades<sup>40</sup>.

En mayo del 2009 el Gerente general de SMU, el Sr. Juan Pablo Vega daba una entrevista al portal económico PODER 360°, en donde habla sobre las metodologías de trabajo de la cadena, y dice que “Las claves de este negocio son: ubicación, ubicación y ubicación. Y esa es la razón de por qué seguimos la estrategia que seguimos, que fue comprar las mejores ubicaciones en cada ciudad, en lugar de construir de la nada”, explica Vega. “Nos hemos asegurado puntos de venta que son únicos. Por ejemplo, los locales de Santa María de Manquehue o Escuela Militar. O en regiones, donde en La Serena tenemos un local en el medio de la Recova, o en pleno puerto de Coquimbo. Son las mejores ubicaciones de las cadenas que estaban desde antes de que llegaran los grandes competidores nacionales, que en general terminaron instalándose extra muros. Por eso nuestros locales son hoy imposibles de replicar”<sup>41</sup>, Vega expone que SMU se convertirá en uno de los principales actores del mercado, lo que con el tiempo se termina convirtiendo en algo transitorio y pasajero. La entrevista completa se puede ver en el Anexo N°1

---

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> [http://www.poder360.com/article\\_detail.php?id\\_article=1767&pag=1](http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=1767&pag=1)

## **SINTESIS**

En el pasado capítulo nos centramos principalmente en conocer lo que es el mercado de los supermercados en Chile y a su vez conocer la empresa Unimarc desde su participación nacional hasta el prospecto del año 2011. Qué hace la empresa para la emisión de acciones, dónde describe claramente su estrategia para avanzar en el mercado. También analizamos los principales logros que ha tenido la cadena, con lo que sella su consolidación a nivel nacional.

A continuación nombraremos las metodologías que utilizaremos para el desarrollo de nuestro estudio.

**III CAPÍTULO:**  
**INVESTIGACIÓN Y SUS**  
**RESULTADOS**

## 8 MÉTODO DE EVALUACIÓN.

Para nuestra investigación no usaremos un único método, para obtener un mejor resultado, usaremos una combinación de métodos tanto cualitativo como cuantitativo, lo que se resume a continuación:

| Tipo de modelo        | Libre asociación                    |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Métodos cualitativos  | Conciencia de marca                 |
| Métodos cuantitativos | Imagen de marca                     |
|                       | Mediciones generales de la relación |
|                       | Modelo Servqual                     |

Fig. N° 19. Elaboración propia.

### 8.1 Tipo de evaluación.

Para el estudio se optó por realizar una evaluación mediante encuestas. Mediremos la marca en función a la calidad de servicio del supermercado comparándolo con la competencia y poder así ver el posicionamiento que éste ocupa en el mercado. Se tomó como base el informe entregado por el CETER (Centro de estudios para el Retail) el año 2011 denominado “Calidad de servicio de la industria del Retail en Chile, Caso supermercados”.

### 8.2 Determinación de universo a investigar.

El universo a investigar corresponde a hombres y mujeres mayores de 18 años y además que residan en las ciudades de Los Andes, La Calera y

Valparaíso, donde se ubican los locales Unimarc, Santa Isabel y LIDER Express, que representan nuestra categoría.

### **8.3 Procedimiento de muestreo.**

Para aplicar el procedimiento de nuestro muestreo lo haremos de forma aleatoria en las plazas públicas de cada comuna seleccionada.

#### **8.3.1 Determinación de unidades de muestreo.**

La unidad de muestreo para nuestro estudio serán personas mayores de 18 años, los cuales tendrán residencia en las comunas de Los Andes, La Calera y Valparaíso. Para esto tomaremos proporcionalmente de forma individual la cantidad por cada comuna.

#### **8.3.2 Determinación del tipo de muestreo.**

Nuestra muestra se tomará en la calle, a personas transitando, por lo que la determinación será al azar en las avenidas principales de cada ciudad.

#### **8.3.3 Determinación del tamaño de la muestra.**

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

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

Dónde:

$N$  = tamaño de la población que es la sumatoria de las ciudades de Valparaíso, Los Andes y La Calera.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

$e$  = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Por lo tanto,  $n$  es el tamaño de la muestra que será de 384 encuestas, es decir, que en las ciudades de Los Andes, La Calera y Valparaíso lo haremos en forma proporcional a sus habitantes correspondiente a los resultados preliminares del CENSO 2012.

Para determinar cada muestra tomaremos las comunas de forma individual, dado que se deben determinar las muestras en función de los habitantes de cada comuna.

Para nuestra muestra nos basaremos en el censo del 2012, en el que por el momento sólo se conocen resultados preliminares, los que tomaremos como base para nuestro muestreo.

|                   | Los Andes | La Calera | Valparaíso | Total  |
|-------------------|-----------|-----------|------------|--------|
| Población         | 62866     | 50110     | 292510     | 405486 |
| Prorrateo muestra | 15,50%    | 12,36%    | 72,14%     | 100%   |
| Muestra           | 60        | 47        | 277        | 384    |

Fig. N° 20, Población estimada CENSO 2012 y estimación de la muestra.

## 9 PRETEST

### 9.1 Objetivos

El objetivo de este pretest consiste en elaborar una lista de preguntas al público, basado en nuestros modelos cualitativos y cuantitativos para el análisis y evaluación de la marca Unimarc en la quinta Región. En esta encuesta usaremos los modelos de libre asociación y el modelo Servqual.

### 9.2 Metodología.

Para realizar el pretest, y cumplir con el objetivo planteado, se eligió tres comunas de la quinta región, las cuales fueron seleccionadas principalmente porque en esas comunas se encuentran los dos principales competidores de Unimarc, que son Líder Express y Santa Isabel.

### **9.3 Diseño de la muestra.**

#### **Población objetiva o muestra:**

- Elementos de Muestreo: Hombres y Mujeres mayores de 18 años
- Unidades de Muestreo: Hombres y Mujeres mayores de 18 años, que pertenezcan a todos los estratos socioeconómicos.
- Alcance: Comunas de Valparaíso, Los Andes y la Calera.
- Tiempo: Noviembre 2012.

### **9.4 Tamaños de la muestra.**

El tamaño de la muestra se obtuvo en función de los habitantes de cada ciudad, el que se obtuvo del recuento preliminar del censo del 2012, los que fueron publicados por el INE. De un total de 405486 habitantes, nos arroja que debemos tomar 384 encuestas, con un 5% de error y un 95% de confianza.

### **9.5 Procedimiento muestra.**

En nuestra investigación ocuparemos un tipo de muestra probabilística en base a los porcentajes de aceptación de los encuestados.

### **9.6 Encuesta Final.**

Por recomendación del CERET (Centro de Estudios para el Retail) se decidió recopilar la mayor cantidad de datos demográficos, lo que nos permitirá

conocer un poco más a nuestros encuestados. Para ver la encuesta completa tenemos que ver el anexo N°3

## 10 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

### 10.1 Datos para la identificación.

Nuestra encuesta fue tomada de forma aleatoria en las plazas públicas de cada ciudad y además a través de redes sociales que permitieron la toma de datos más rápido y con mayor eficiencia.

### 10.2 Resultados demográficos

Pregunta N°1:

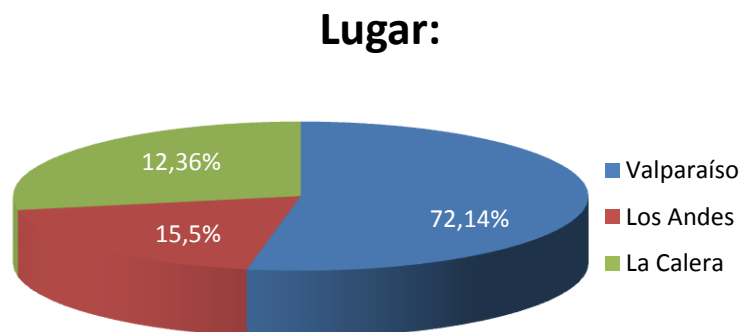


Fig. N°21, pregunta N°1

De un total de 384 encuestados en las comunas de Valparaíso, Los Andes y La Calera. Se distribuyó en un 72,14% con encuestados en Valparaíso, un 12,36% en La Calera y un 15,5% en la ciudad de Los Andes.

**Pregunta N°2:**

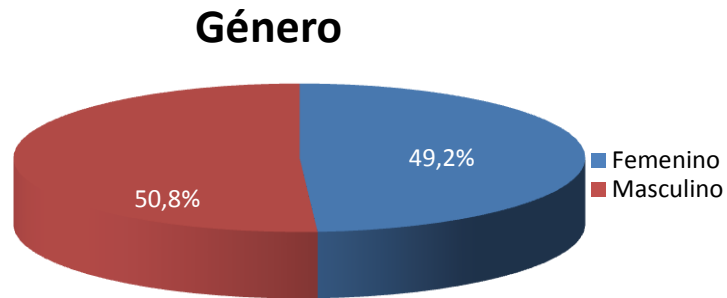


Fig. N°22, pregunta N°2

En cuanto a la distribución por género, tenemos el 50,8% corresponde al sexo Masculino con 196 personas encuestadas y el 49,2% corresponde al sexo Femenino con 188 encuestadas.

**Pregunta N°3:**

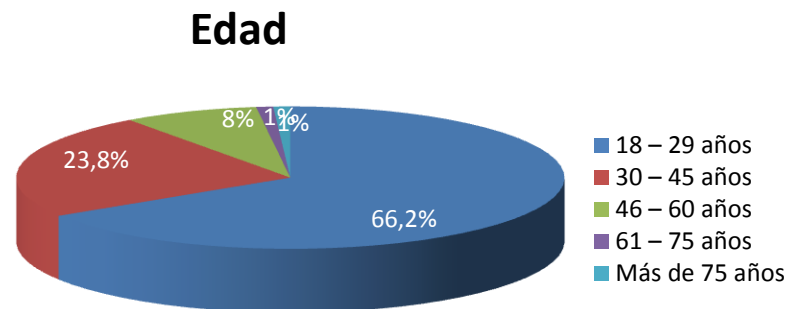


Fig. N°23, pregunta N°3

En cuanto a la edad de los encuestados, se observa que la gran mayoría de ellos son jóvenes, principalmente porque son los más accesibles a ser encuestados. Por experiencia de los encuestadores, los adultos mayores no contestan encuestas por miedo a ser engañados. Otro factor importante es que

gran parte de la encuesta fue hecha por redes sociales, lo que dificultó el acceso al público mayor, y lo que a la vez potenció a los jóvenes a participar. Se observa que el 66% fueron jóvenes, lo que además denota la conducta de los futuros consumidores y el posicionamiento de las marcas en este grupo etario.

**Pregunta N°4:**

**¿Cuál es el ingreso del jefe de hogar en el lugar donde usted vive?**

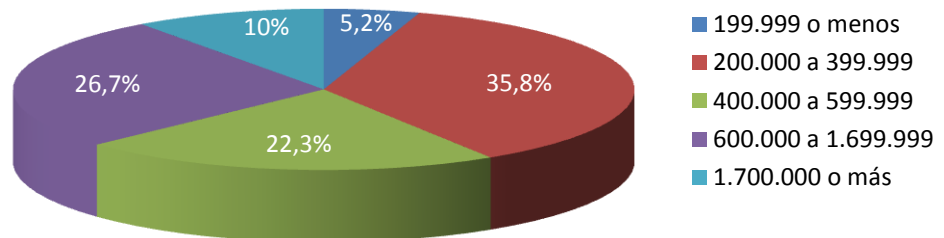


Fig. N°24, pregunta N°4

Al ser nuestra muestra tomada de forma aleatoria tenemos una gran variedad de segmentos socio económico, por lo que nuestra muestra queda compuesta de un 35,8% de personas con ingresos entre los \$200.000 y \$399.999 pesos correspondientes al segmento D, seguidos por un 26,7% por las personas con ingresos socioeconómicos entre \$400.000 y \$599.000 pesos, correspondiente al segmento C3 dado por la clasificación que realiza la agencia Adimark para la clasificación socioeconómica.

### 10.3 Recordación de marca.

#### Pregunta N°5:

**Cuando hablamos de supermercados, ¿cuál es el que se viene a su mente?**

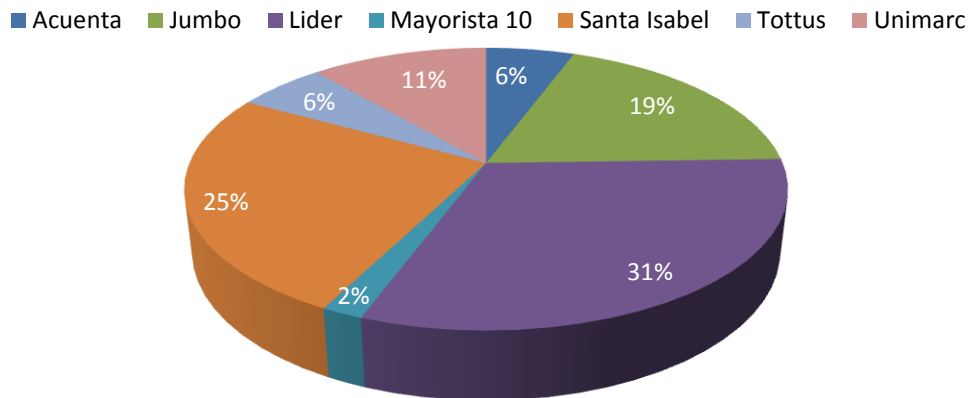


Fig. N°25, pregunta N°5

Al preguntar a nuestros encuestados por una marca de supermercados que se les venga a la mente en el momento, queda claramente demostrado que la marca indiscutida, y como su nombre lo dice, es supermercados LIDER, el cual se sitúa en el primer lugar como la marca más recordada, seguido por supermercados Santa Isabel, en un tercer lugar supermercados JUMBO y remontando a un cuarto lugar a Unimarc.

#### Pregunta N°6:

**¿Reconoce este símbolo?**

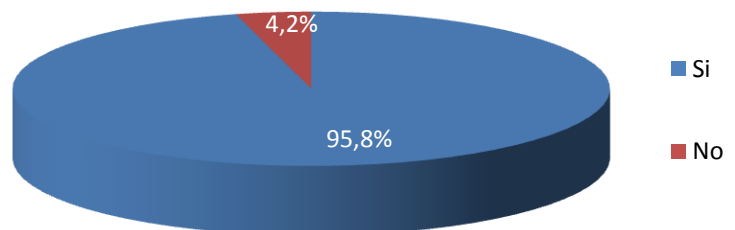


Fig. N°26, pregunta N°6, se muestra el símbolo correspondiente.

Cuando preguntamos si reconocen el símbolo de Unimarc, el público en general lo reconoce, a excepción del 4% que son principalmente personas adultas mayores de 75 años. Esto demuestra que el público recuerda la marca y el logotipo.

**Pregunta N°7:**

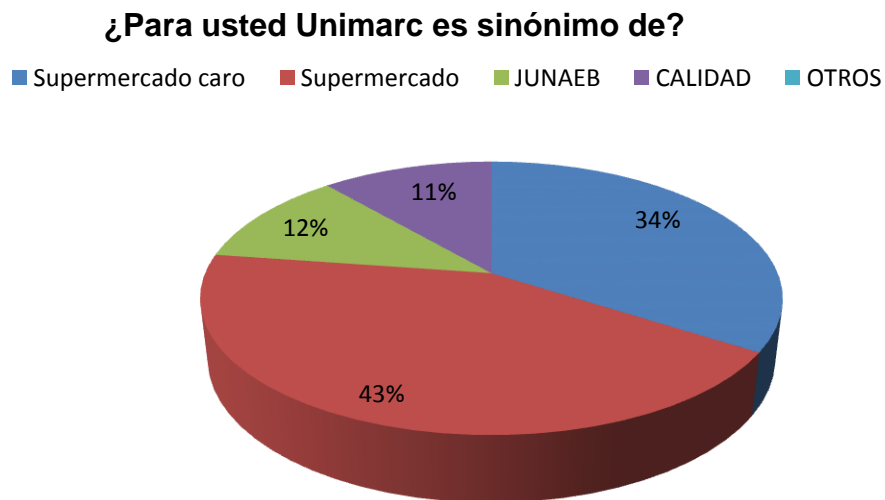


Fig. N°27, pregunta N°7

Al realizar esta pregunta nos encontramos con muchas sorpresas, dado que las principales respuestas son de categoría negativa, pero como principal respuesta se dio que Unimarc con un 43% era sinónimo de “Supermercado”, lo que denota que se lo reconoce como tal. Luego en un segundo lugar con un 34%, tenemos que la marca es sinónimo de “Supermercado Caro”, lo que refleja una percepción bastante pesimista referente a los precios. Y en tercer lugar tenemos que Unimarc es sinónimo de JUNAEB, dado que este es uno de los principales medios de pago de los jóvenes de la región.

## 10.4 Calidad de servicio

### Pregunta N°8:

**Para una compra habitual en un supermercado. ¿a cuál de estos locales usted asistiría? Ordene del primero al último.**

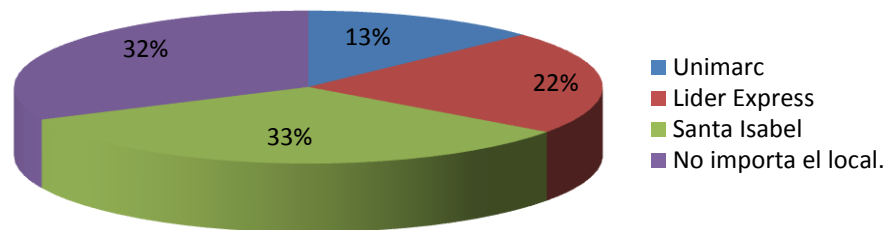


Fig. N°28, pregunta N°8

En primer lugar con un 33% tenemos que el encuestado asistiría a Santa Isabel, y en un segundo lugar con un 32% nos sorprende que no les interese el local. Es decir, que el público en general prefiere Santa Isabel para compras habituales pero a la vez le es indiferente el local para una compra habitual.

### Pregunta N°9:

**¿Cuando piensa en hacer la compra del mes, a cuál de estos supermercados usted asistiría? Ordene del primero al último.**

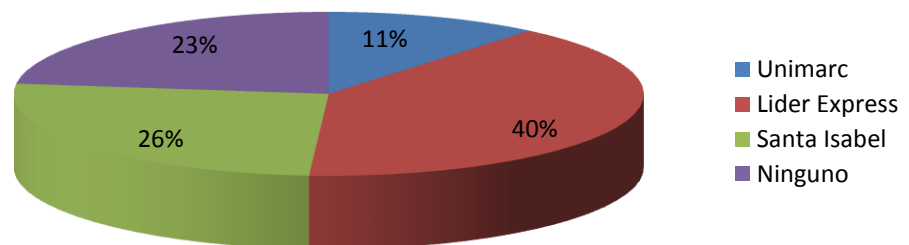


Fig. N°29, pregunta N°9.

Al preguntar por una compra más grande, donde es mayor la cantidad de productos que se compran y los montos involucrados, tenemos que en primer

lugar está LIDER Express con un 40% de las preferencias, lo que denota su liderazgo en este tipo de compras, luego viene Santa Isabel con un 26% y más atrás ninguno con un 23%, pasando al cuarto lugar la cadena Unimarc con sólo 11% de las preferencias.

### Pregunta N°10:

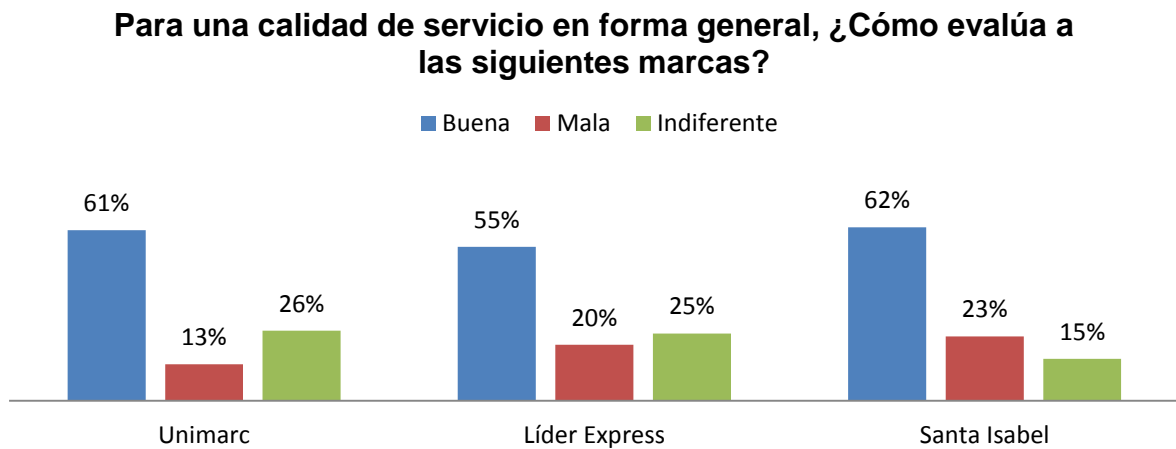


Fig. N°30, pregunta N°10

La evaluación hecha por el público es bastante semejante en todas las cadenas. En este caso Santa Isabel recibe la mejor evaluación con un 62% de personas que considera que la calidad de servicio es buena en general, y un 61% para Unimarc y en tercer lugar LIDER Express con un 55%. Esto puede deberse a que las cadenas se han preocupado de hacer un buen manejo de su calidad en general, y ante cualquier problema, referirse a éste como algo puntual. Así mismo, hay un alto porcentaje de encuestados que siente indiferencia al momento de evaluar la marca, lo que es una muy buena oportunidad para apuntar a un nuevo segmento de clientes que necesitan ser captados y fidelizados de alguna forma.

### Pregunta N°11:

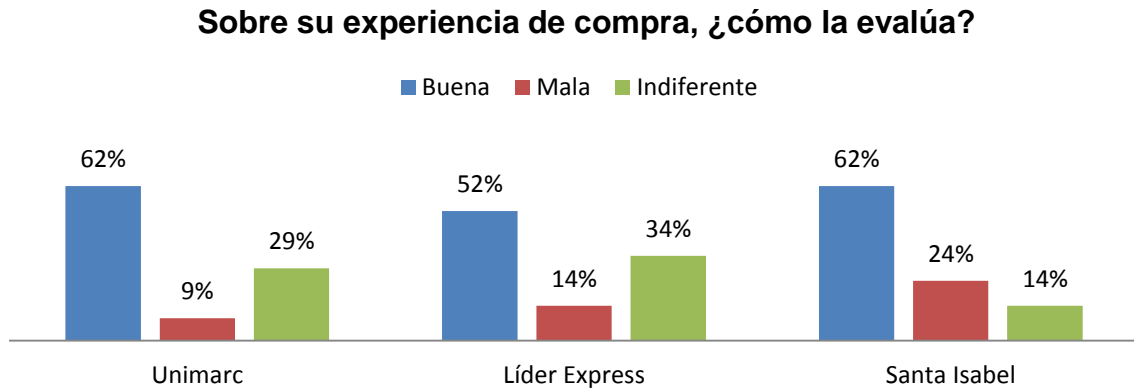


Fig. N°31, pregunta N°11

Al momento de evaluar la experiencia de compra de cada encuestado tenemos que se mantiene la tendencia de la pregunta N°10. Pero respecto a la situación de evaluación, paradójicamente bajan las evaluaciones negativas y suben las indiferencias sobre esta evaluación.

### Pregunta N°12

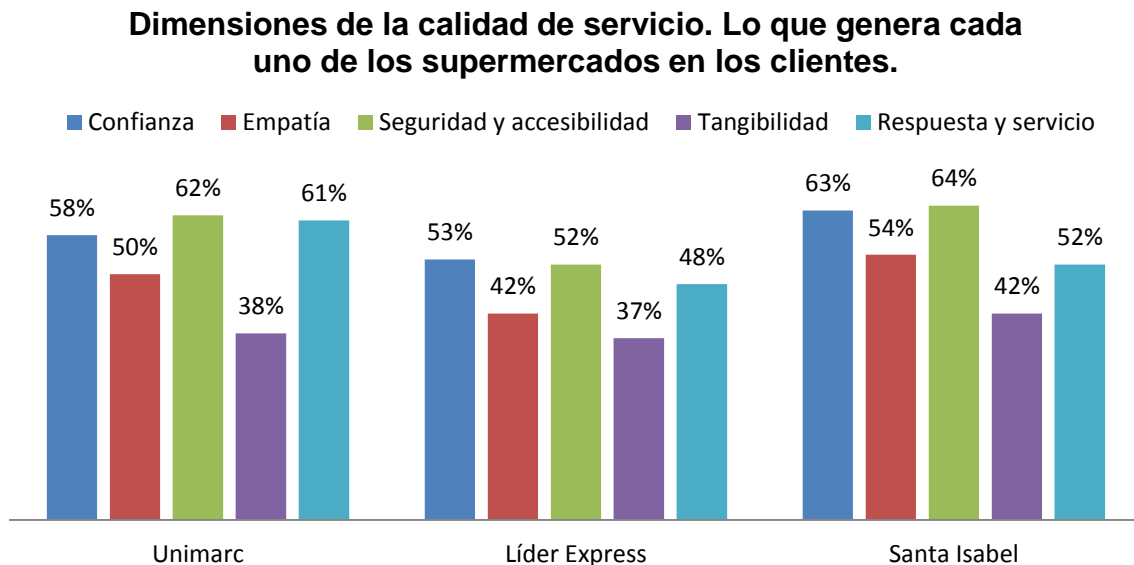


Fig. N°32, pregunta N°12.

Los gráficos demuestran que Santa Isabel es quien genera más confianza en los clientes con un 63%, seguido por Unimarc con un 58% y luego LIDER Express con un 53%.

Referente a la empatía, el que genera más empatía en la gente es Santa Isabel con un 54%, seguido por Unimarc con un 50% y luego Líder Express en tercer lugar con un 42%.

En cuanto a seguridad y accesibilidad nuevamente lidera Santa Isabel con un 64% seguido muy de cerca por Unimarc con un 62% y más atrás LIDER Express con un 52%.

Sobre la Tangibilidad, al parecer este factor no genera mucho entre los clientes, porque Santa Isabel sólo logra generar un 42% entre los encuestados, seguido por Unimarc con un 38% y muy de cerca por LIDER Express nuevamente con un 37%.

Respecto a la respuesta y servicio que generan estos supermercados en los clientes, Unimarc se queda con el primer lugar con un 61% seguido de Santa Isabel con un 52% y luego por Líder Express con un 48%.

Santa Isabel liderando cuatro dimensiones, hace que los clientes tengan una mejor percepción de la marca, seguido por Unimarc que lidera en respuesta y servicio. LIDER Express es hasta el momento el que no lidera ninguna dimensión del modelo Servqual, lo que implica que Santa Isabel junto a Unimarc tienen cierto grado de preponderancia en los clientes.

## 10.5 Lealtad

### Pregunta N°13:

¿Cuál es su frecuencia de compra en los supermercados?

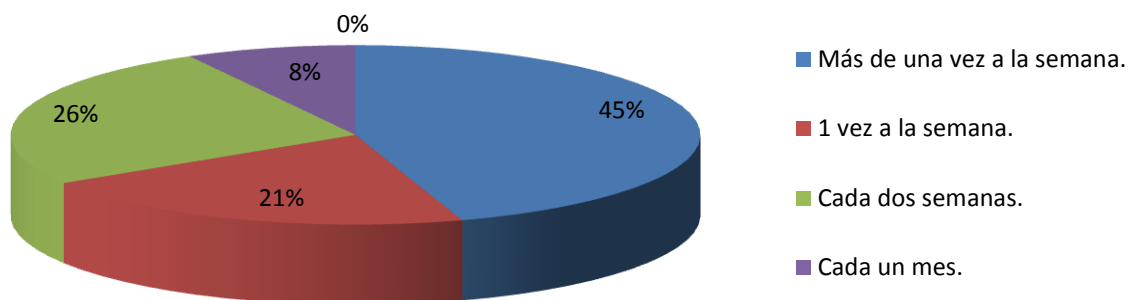


Fig. N°33, pregunta N°13

La alternativa “Más de una vez por semana” obtuvo un 45%, esto se da principalmente porque la mayoría de los encuestados son personas jóvenes que regularmente frecuentan el supermercado para compras diarias. Lo sigue la alternativa “cada dos semanas”, que obtiene un 26% para terminar con “una vez por semana” con un 21%. Esto explicado porque las personas adultas son las que asisten menos al supermercado, esto dado porque hacen principalmente una compra al mes.

**Pregunta N°14:**

**De las últimas cuatro compras en los supermercados,  
¿Cuántas fueron realizadas en la misma tienda?**

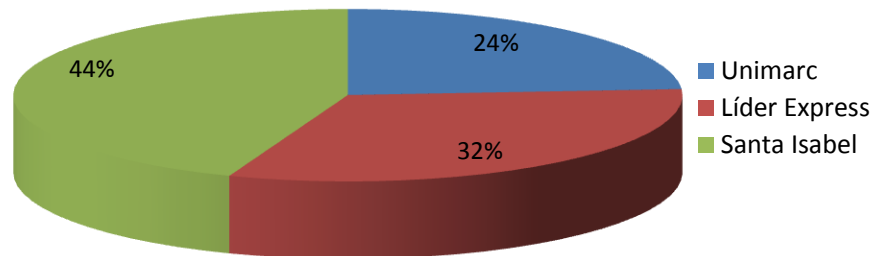


Fig. N°34, pregunta N°14.

Cuando preguntamos por la frecuencia de compra para medir la lealtad de los clientes, nos encontramos que en Santa Isabel es donde los clientes repiten más las compras con un 44%, lo que demuestra la alta lealtad de los clientes a esta cadena. En las comunas de La Calera y Los Andes se da este fenómeno por la antigüedad de la cadena en la región. En segundo lugar tenemos a LIDER Express con un 32%, y seguido por Unimarc con 24% en recompra.

**Pregunta N°15:**

**Referente a los siguientes términos, conteste.**

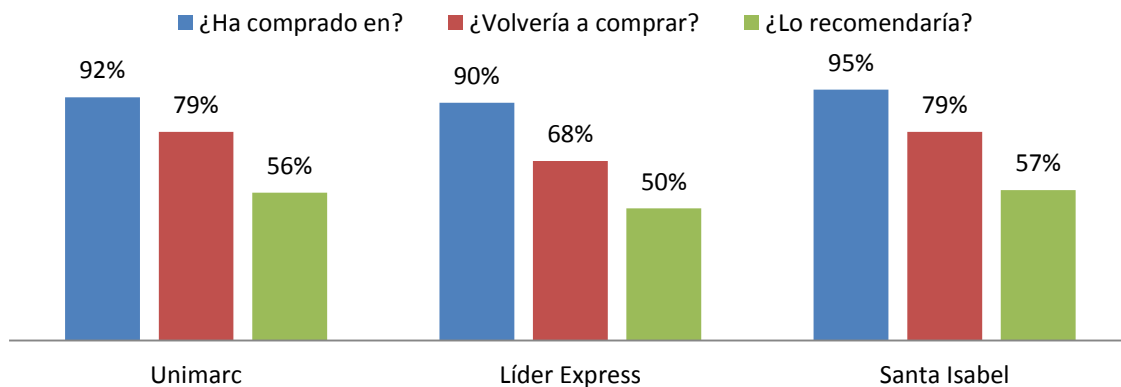


Fig. N°35, pregunta N°15

|               | ¿Ha comprado? | ¿Volvería a comprar? | ¿Lo recomendaría? | Variación % |
|---------------|---------------|----------------------|-------------------|-------------|
| Unimarc       | 0,92          | 0,79                 | 0,56              | 0,23        |
| LIDER Express | 0,9           | 0,68                 | 0,5               | 0,18        |
| Santa Isabel  | 0,95          | 0,79                 | 0,57              | 0,22        |

Fig. N°36, Relación entre la compra y recompra.

Frente a la lealtad de los clientes en cuanto a si volverían a comprar, tenemos que la cadena Santa Isabel y Unimarc se encuentran en el primer lugar con un 79%, seguidos de lejos por Líder Express con un 68% lo que significa una mayor lealtad para las dos primeras cadenas.

En cuanto a la recomendación de los clientes éste sigue liderado por Unimarc y Santa Isabel, con un 56% y 57% respectivamente, lo que demuestra que un gran porcentaje de los clientes lo recomendaría. Estas cadenas están seguidas muy de cerca por Líder Express con un 50%.

Donde se da una contraste importante es en la diferencia entre la recompra y la recomendación, lo que significa que los clientes de LIDER Express están más dispuestos a asumir este compromiso con un tercero al recomendar la cadena, no tanto así en Unimarc como en Santa Isabel.

En la Fig. N°37 se da la correlación de datos en función de la ubicación en el espacio que está cada marca, Unimarc y Santa Isabel son los que poseen una mejor posición en el espacio referente a la compra con la recompra de los clientes, esto denota una alta lealtad hacia la marca.

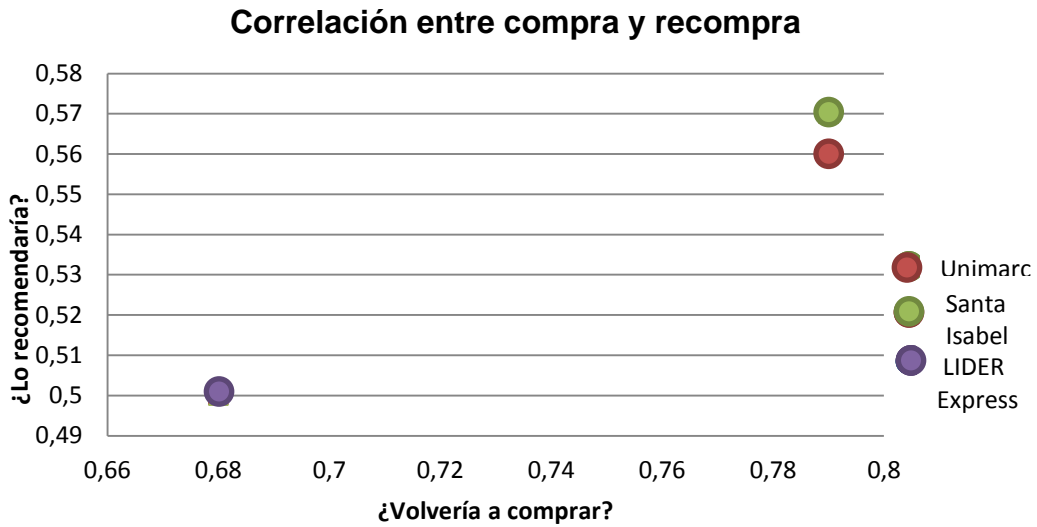


Fig.N°37 correlación de datos entre la compra y la recompra.

### 10.6 Percepción de Precios.

#### Pregunta N°16:

**Ordene de mayor a menor la cadena que usted cree que es más barata.**

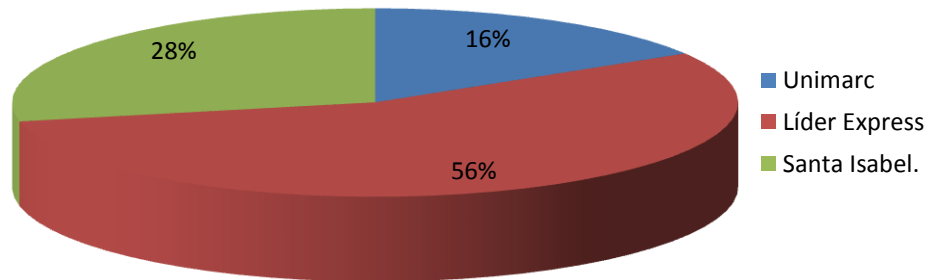


Fig. N°38 Pregunta N°16.

Quando se les pide a los clientes ordenar las cadenas de supermercados más barata con un 56% de las preferencias colocan en el primer lugar a LIDER Express, luego con un 28% a Santa Isabel y en un tercer lugar Unimarc con un 16%.

### Pregunta N°17:

En base a la comparación de un supermercado y otro, diga si es más caro o más barato uno del otro. Determine diferencias porcentuales.

|               | Unimarc | LIDER Express | Santa Isabel |
|---------------|---------|---------------|--------------|
| Unimarc       | -----   | -2,90         | -1,46        |
| LIDER Express | 2,85    | -----         | 1,25         |
| Santa Isabel  | 2,83    | -1,84         | -----        |

Fig. N°39, percepción de los clientes referente a precios.

Referente a esta consulta, cuando hacemos la pregunta si Unimarc es más barato o caro en comparación a LIDER Express, la respuesta es que LIDER Express es más barato en un 2,9%. Y por el contrario, cuando se pregunta si Unimarc es más barato o más caro que LIDER Express la respuesta es muy similar, lo que implica que Unimarc es más caro en un 2,85%.

En el caso de Unimarc con Santa Isabel, cuando se pregunta si Santa Isabel es más barato que Unimarc, un 1,46% dice que Santa Isabel es más barato que Unimarc, en cambio cuando se pregunta si Unimarc es más caro o barato que Santa Isabel el público responde que es más caro Unimarc con un 2,85%.

Cuando hacemos la pregunta relacionando al supermercado Unimarc con Santa Isabel, en la primera pregunta se pide contestar si Santa Isabel es más caro o barato que LIDER Express, el público contesta que Santa Isabel es más caro en un 1,25%, y en el caso contrario la respuesta es que LIDER Express es un 1,84% más barato. Todo esto fue medido en base a percepciones del público, no se

pidieron datos extras o comparación de productos, sólo fue por medio de cuál creía usted que era más barato o caro.

### 10.7 Factores relevantes para elegir un supermercado.

Pregunta N° 18:

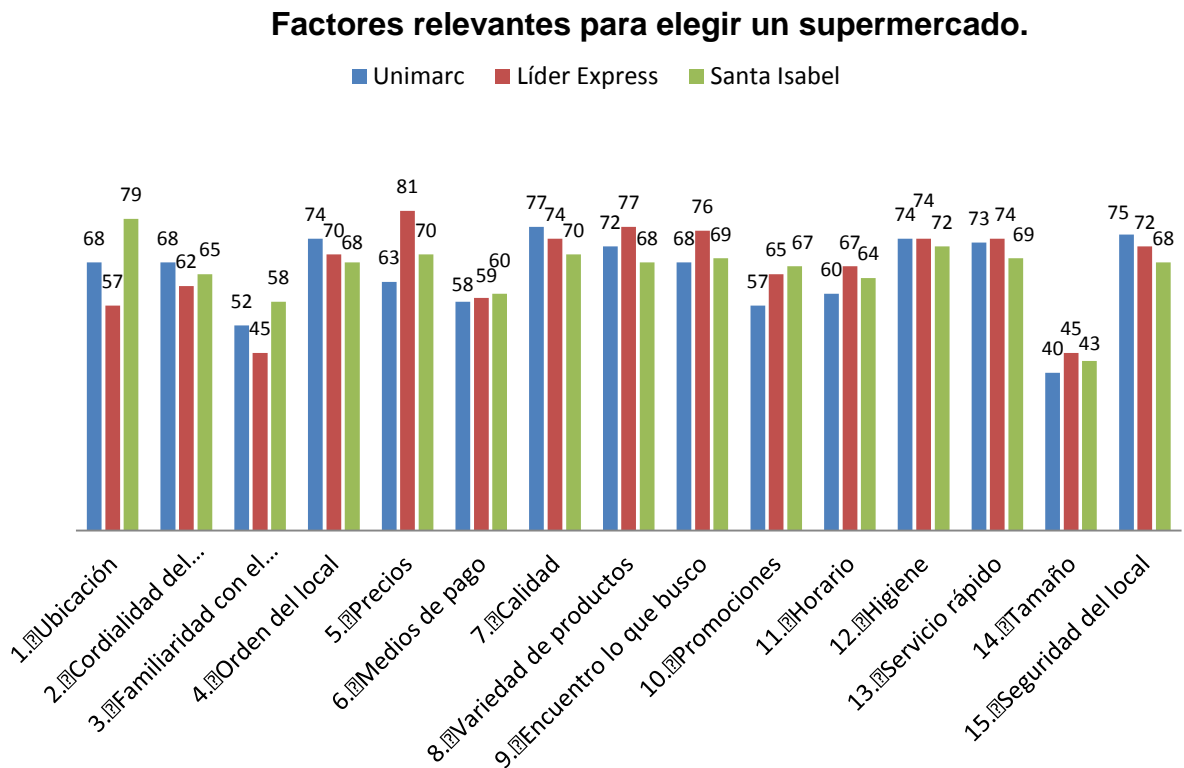


Fig. N°40, pregunta 18.

Al preguntar a los encuestados cuál de estos factores es relevante para tomar la decisión de elegir un supermercado o no, la más alta mayoría con un 81% dijo que son relevantes los precios en el LIDER Express para tomar la decisión de compra o no.

En el caso de Santa Isabel, lo más importante para los consumidores, con un 79%, es la ubicación de los locales, eso explica también la gran diversidad de ubicaciones que tiene Santa Isabel.

En el caso de Unimarc prima el concepto de calidad, y con un 77% fue lo más importante para elegir la cadena o no. Lo que implica que los consumidores tienen en la mente que Unimarc es sinónimo de calidad.

El factor menos relevante para las tres cadenas es el tamaño, donde alrededor de un 40% determina que el tamaño es un factor relevante para elegir el local.

**Pregunta N°19:**

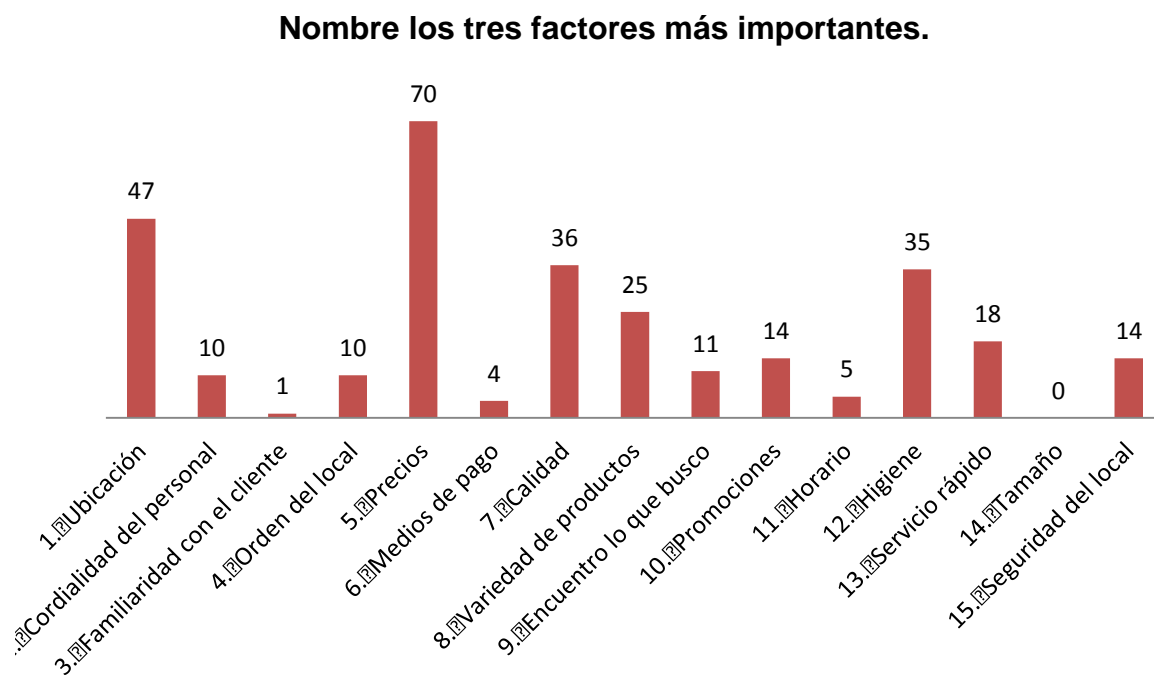


Fig. N°41, pregunta N°19.

Al preguntar por los factores más importantes se determinó que por amplia mayoría, con un 70%, el factor más relevante para tomar la decisión de compra son los precios, en segundo lugar tenemos la calidad con un 36% de las preferencias para elegir un local o no. Más abajo está la higiene, que pasa a ser el tercer factor relevante para elegir una cadena de Supermercado.

## **11. Conclusiones generales y recomendaciones**

Después de haber realizado el estudio, son muchos los datos relevantes que podemos obtener de nuestro estudio, ya que dan la información necesaria para determinar el comportamiento del público hacia las cadenas de supermercados. Es importante el aporte que hace la investigación dado por la carencia de datos sobre estudios regionales de posicionamiento y calidad de servicios de los supermercados. Es por ello que se apeló a realizar un trabajo en terreno, midiendo las diferentes dimensiones que relacionan al Supermercado con el cliente, además de la comparación constante que se ha hecho entre las tres cadenas de iguales características.

Podemos afirmar que Unimarc en materia recordación en la mente de los consumidores no se encuentra en un muy buen lugar, ya que se localiza en un 4° puesto después de LIDER, Santa Isabel y Jumbo, con un 11%. Con respecto a la imagen de Unimarc (Logotipo), está en la mente de los consumidores, ya que el 96% de los encuestados lo reconoce y sabe que es Unimarc. El otro 4% que no lo conoce son principalmente adultos mayores de 75 años, quienes asisten una vez al mes al supermercado.

De acuerdo a nuestra investigación cuando preguntamos ¿De qué es sinónimo Unimarc? las personas encuestadas responden con un 43% que lo reconocen como un supermercado, lo que lo relaciona muy bien con su giro, pero en segundo lugar tenemos que la cadena es sinónimo de “Supermercado caro”, lo que implica que el público tiene una percepción de altos precios. En un tercer lugar tenemos que es sinónimo de JUNAEB, esto un poco explicado porque fue pionero en este nuevo sistema de pago de becas de alimentación.

Para compras habituales Santa Isabel lidera las preferencias con un 33%, pero cuando se pregunta por la compra del mes, LIDER Express se torna el preferido por los clientes con un 40%. Unimarc en este caso no asume ningún rol, ni para la compra ocasional o la compra elegida.

Frente a la calidad de servicio y la experiencia de compra, Supermercados Unimarc es líder, donde se posiciona en un primer lugar en los dos resultados, esto tiene relación directa con la misión de supermercados Unimarc, que es ser líderes en calidad de servicio.

En cuanto al modelo Servqual, en las dimensiones de calidad de servicio, supermercados Santa Isabel obtiene el primer lugar en las dimensiones de Confianza, Empatía, Seguridad y Accesibilidad además de Tangibilidad, Luego Unimarc obtiene el primer lugar en Respuesta y Servicio, lo que viene nuevamente a reafirmar la misión, que es el reflejo de su propuesta de valor. En cuanto a la lealtad de los clientes, Santa Isabel posee ventaja en cuanto adquiere la mayor frecuencia de compra en el test, lo que se da principalmente en las comunas de La Calera y Los Andes.

En cuanto a precios, el público no duda en asignar esa importante cualidad a LIDER Express, por lo que la cadena se sigue manteniendo como líder indiscutido de los precios bajos.

Del listado de factores relevantes para elegir un supermercado, claramente los precios son los más importantes para los consumidores, luego sigue con la ubicación del local, por lo que pasa a ser un factor relevante para cualquier cadena que quiera abrir un nuevo local. Y finalmente casi empatados se encuentra Calidad e Higiene como factor relevante para elegir un supermercado.

La variable más importante en orden de prioridades para todo cliente son los precios, y luego la ubicación, por lo que las compañías deben hacer esfuerzos para satisfacer estas cualidades. Bajo este resultado vemos que la cadena Unimarc carece de un reconocimiento por las cualidades de recordación, precios y principalmente lealtad de los clientes, dado principalmente por la competencia que éste posee a nivel de segmentos. En este caso ,Santa Isabel se plantea como la cadena de origen local que el público prefiere por la cordialidad y simpatía.

En el anexo N°4 se demuestra la difícil situación que viene teniendo la cadena a nivel nacional durante el 2012, es por ello que urge un cambio en la estrategia, es decir, pasar a una combinación de servicio de calidad con precios competitivos, para así poder posicionarse con cadenas que cuentan con cualidades que la han llevado a tener éxito en el contexto que se desarrolla. El anexo N°5 muestra la decisión del TDLC(Tribunal De la Libre Competencia), donde se ratifica que SMU deberá vender 21 locales de SDS(Supermercados Del

Sur) y además su participación en Monserrat, lo que viene a quitar participación de mercado al holding.

En base a la misión que se ha planteado Unimarc, la cadena se encuentra en la línea correcta, ya que el público lo relaciona con calidad de servicio, es por esta razón que Unimarc debe mantener esta cualidad. Otro factor importante para el consumidor es la ubicación, y dado que para Unimarc es su principal preocupación, debe mantener constante preocupación en este aspecto.

En cuanto a los precios, dado por la diversidad geográfica que la cadena posee, no es recomendable mantener precios sobre el promedio del mercado, ya que la curva de preferencias es muy sensible al precio que éste pueda asignar. Es por ello que debe priorizar su slogan, “comer mejor, sin pagar de más”, en ese sentido mantener bajos precios en entornos altamente competitivos. Aunque el logotipo está muy bien recordado, no lo es así en el caso de la marca, ya que como supermercado no ha sido lo suficientemente potente para desplazar a LIDER o JUMBO, por lo que se recomienda la participación en actividades de carácter social y de alto impacto al público.

Hoy, en un mundo avanzando a pasos agigantados, podemos decir que Unimarc en la quinta región tiene un posicionamiento bajo, dado principalmente por la estrategia de posicionamiento que está ocupando la compañía. El público en su mayoría lo reconoce por su calidad de servicio, y más aún, entienden que Unimarc es sinónimo de calidad de servicio, lo que va de la mano con su misión. Pero esto no es suficiente para posicionarlo dentro de las prioridades de los clientes de la Quinta Región.

## CONCLUSIÓN

Los nuevos actores del Retail, especialmente los supermercados, compiten cada día más por una mayor participación de mercado y por el posicionamiento dentro de las ciudades. Esta competencia en la quinta Región se ha dado con tres actores relevantes, D&S, CENCOSUD y SMU quienes son los principales partícipes locales.

Construir una marca hoy en día no es una tarea fácil, y para supermercados Unimarc no ha sido la excepción. Tras pasar por una severa crisis, a partir del 2008 el empresario Álvaro Sahie toma el control de la compañía, donde cambia radicalmente la estrategia. Ubicación, ubicación y ubicación se transforman en la palabra clave para la nueva estrategia, por lo que Unimarc comienza a comprar ubicaciones y con ello su planificación a nivel nacional.

Las diferentes técnicas para la medición de marca, tanto para el VCMBC mediante las técnicas cualitativas y cuantitativas , nos llevan a ocupar estas metodologías para la medición de la marca Unimarc en la quinta Región, lo que nos permite analizar el posicionamiento a nivel regional mediante una encuesta de satisfacción de clientes.

La medición realizada en tres comunas de la quinta región nos arroja como resultado un posicionamiento débil de la marca Unimarc, lo que refleja una insuficiente o nula información sobre la compañía en la mente del consumidor con la clara realidad de errores y desaciertos a nivel regional.

## Bibliografía

ERCILLA. (Nobiembre, 2007). *ERCILLA*.

Gaitán, R. (Wikipedia de 2012). Recuperado el Julio de 2012, de  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>

Healey, M. (2009). *¿QUÉ ES EL BRANDING?* Barcelona: Gustavo Gili.

ICEX. (s.f.). *ICEX es una entidad pública empresarial dependiente de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de  
[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5518986\\_5593169\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518986_5593169_0_0_-1,00.html)

Industrial, L. 1. (1991). Chile.

Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Mexico: Pearson.

Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca, Branding*. Ciudad de Mexico: Pearson.

Labarta, J. D. (2009). *CÓMO CREAR UNA MARCA*. Cordoba.

NIZA, O. M. (2012). *CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de  
<http://www.wipo.int/classifications/nivilo/nice/index.htm?lang=ES>

RAE. (2012). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=marca>

RAE. (s.f.). *Real academia española*.

Rojas, L. E. (2005). El Posicionamiento de Marca en la construcción de un negocio exitoso. *ITESM*.

SMU. (2011). *SMU prospecto 2011*.

Stanton, E. y. (2000). Stanton. 122.

Vaccaro, C. S. (2012). Distintividad y uso de las marcas merciales. *Revista Chilena de Derecho*, 2.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

Entrevista a Juan Pablo Vega.

Gerente General SMU

Fuente: Revista Poder 360

Fecha: Mayo 2009

#### **Si Wal-Mart es precios bajos y Jumbo es variedad, ¿cuál es la diferenciación de Unimarc?**

Somos superficies más pequeñas, somos economía de tiempo, somos alimentos y somos productos frescos. Todo lo anterior, con precios competitivos.

#### **¿Cómo se logra cumplir esa gran promesa, quizá más difícil que la variedad o los precios bajos?**

A través de un conjunto de cosas. Por ejemplo, nosotros elaboramos los productos de panadería en cada uno de los locales, y no en un lugar para luego distribuir pan congelado. Para otros productos, como frutas y verduras, la clave es la reposición rápida, lo que requiere mayor logística. Pero finalmente, se trata de dónde se pone el acento, a qué tipo de productos se le otorga más espacio y con qué dedicación se hace todo esto. También tiene que ver los proveedores. Por ejemplo, en el mundo de los alimentos frescos, los proveedores pueden ser diferentes a la competencia. Tenemos y buscamos permanentemente proveedores que generen esa diferencia.

**Pero con los años las cadenas han ido incorporando productos para hacer más eficiente las visitas de los consumidores a los locales, ¿volver sólo a comida no es retroceder?**

Todos los consumidores compran alimentos. Los consumidores van varias veces a la semana a comprar los productos perecibles. Van tres o cuatro veces a la semana o quizá todos los días, a comprar pan, frutas y verduras, platos preparados, carnes, entre otros. Los abarrotes es la compra que más se puede distanciar en el tiempo. Por eso nuestro foco son los alimentos, en especial los alimentos frescos.

**¿Y los compradores de videos o bicicletas?**

Son los mismos consumidores los que van a supermercados, hipermercados, tiendas por departamento o centros comerciales. Los consumidores ocupan todos los canales de distribución que tienen disponibles. Los clientes no son exclusivos de un formato en particular. Ocurre que hoy cada vez más los clientes valorizan el tiempo. La idea es poder encontrar los productos en un tiempo adecuado. Quizá también pueden encontrar los mismos productos en un hipermercado, pero eso toma más tiempo. Cuando un consumidor está buscando alimentación, algo que como dije ocurre varias veces a la semana, creemos que el formato de supermercados es el más adecuado. Las tendencias mundiales son que los consumidores quieren cadenas especialistas en los diversos temas y privilegian el tiempo. Hoy los hipermercados están en retirada.

**Cuando comenzó SMU, a fines de 2007, la crisis aún no aparecía en el horizonte. ¿Cuánto han cambiado las perspectivas?**

El sector de alimento es muy acíclico. Tiene la ventaja de no afectarse en las crisis, pero tiene la desventaja de no beneficiarse en los boom. De hecho, durante el verano seguimos creciendo, tanto Unimarc como las cadenas regionales.

**¿Cuál es el estatus del juicio con Errázuriz?**

Continuamos en el proceso de arbitraje, que ya está en su última fase. A fines de mayo se debería conocer el fallo del árbitro, que por lo demás es inapelable.

## **Anexo N°2**

### **ENTREVISTA**

Bárbara Fuenzalida Caro.

Directora del centro de estudios del Retail.

Universidad de Chile.

#### **1. ¿Qué es el CERET?**

Es un centro de estudios que se dedica a realizar evaluación de comportamiento del retail en la Región Metropolitana.

#### **2. ¿Qué es lo primero que se debe hacer para evaluar una marca?**

Lo que primero tenemos que ver es la propuesta de valor. Luego tenemos que ver nuestro target. Hay que corroborar si llegamos a él.

1° teóricamente hay que ver que dicen los ejecutivos de Unimarc. Cuál es nuestro cliente objetivo, nuestra marca, nuestros clientes. Lo que ellos quieren o creen que entregan.

2° Cuáles son los atributos que definen a un supermercado. Por ejemplo, calidad, servicio en caja, rapidez, pensar en todos los atributos que pueden definir a un supermercado.

### **3. Luego, ¿Qué procedimiento debemos seguir?**

Luego se realiza un estudio de mapeo, averiguar cómo ubica la gente a Unimarc en el espacio de estos atributos. Se logra por dos métodos: mapeo multidimensional, que es una matriz, elabora una encuesta a través de una matriz de todos los supermercados. Columnas y filas. Hay que determinar por ejemplo qué tan lejos esta Unimarc de Líder. El segundo es atributos por atributos. De los atributos que seleccionamos, se le pone nota a los atributos en una escala. Luego se hace un análisis factorial, para determinar en el mapa. Se puede ver en qué dimensión mental de las personas están los atributos. Tiene que ver en qué lugar quiere estar Unimarc. Se debe, además del diagnóstico, realizar una serie de sugerencias.

### **4. ¿Qué métodos recomiendas para evaluar a Unimarc?**

Hay que ver qué pasa con los clientes, encuestas dentro de la sala. Se sugiere la metodología Servqual. Divide el análisis en dimensiones del servicio, empatía, confianza, si te entregaron el servicio que te prometieron. Cosas técnicas como salidas de emergencia, etc. 5 dimensiones, que te ayudan a medir qué opina el cliente Unimarc. Además se debe analizar Visiones: Unimarc V/S competencia.

### **5. ¿Qué es lo que deberíamos buscar evaluar?**

Dependiendo las conclusiones del posicionamiento Unimarc, hay que analizar la percepción de los clientes.

Las tres C, consumidor, compañía, competencia. Segmentación.

## **6. ¿Qué crees que está intentando desarrollar Unimarc en el mercado?**

Para tener claro ese punto hay que ver el mercado potencial.

Unimarc apunta a la masa, en base a la cultura aspiracional de los Chilenos.

## **7. ¿A qué crees que se le atribuyen los buenos resultados de Unimarc?**

Los resultados se dan por un tema de volumen, dado por las compras. Pero no creo que el público conozca la propuesta de valor de Unimarc, como en el caso de LIDER y Jumbo, en donde la gente conoce los atributos de cada uno.

## **8. ¿Qué recomendaciones aconsejas para una buena encuesta?**

Encuestas:

1° Seguir con el enfoque geográfico.

2° Años que tiene la persona, sexo, sueldo. Hacer la mayor cantidad de encuestas que te disminuye el error.

3° Hay que dividirlo por fracciones iguales. Para evitar sesgos.

## **9. Recomendaciones finales.**

Además del diagnóstico, se debe realizar una serie de sugerencias, ya que no es muy significativo y de mucho aporte que hagamos un estudio sin hacer sugerencias como soluciones.

### Anexo N°3

#### Encuesta de evaluación de marca y calidad de servicio

Lugar: Valparaíso\_\_\_      Los Andes\_\_\_      La Calera\_\_\_

1. Sexo      Femenino \_\_\_      Masculino \_\_\_

2. Edad. 18 – 29 años\_\_\_

30 – 45 años\_\_\_

46 – 60 años\_\_\_

61 – 75 años\_\_\_

Más de 75 años \_\_\_

3. ¿Cuál es el ingreso del jefe de hogar en el lugar donde usted vive?

A. \_\_\_ 199.999 o menos

B. \_\_\_ 200.000 a 399.999

C. \_\_\_ 400.000 a 599.999

D. \_\_\_ 600.000 a 1.699.999

E. \_\_\_ 1.700.000 o más

4. Cuando hablamos de supermercados, ¿cuál es el que se viene a su mente?

|  |
|--|
|  |
|--|

5. ¿Reconoce este símbolo?



No \_\_\_ Si \_\_\_\_, ¿Con qué empresa lo asocia? \_\_\_\_\_

6. ¿Para usted Unimarc es sinónimo de?

7. Para una compra habitual en un supermercado, ¿a cuál de estos locales usted asistiría? Jerarquice donde 1 sería el primero y así sucesivamente.

- A. \_\_\_ Santa Isabel.
- B. \_\_\_ Líder Express.
- C. \_\_\_ Unimarc.
- D. \_\_\_ No importa el local.

8. Cuando piensa en hacer la compra del mes, ¿a cuál de estos supermercados usted asistiría? Jerarquice donde 1 sería el primero y así sucesivamente.

- A. \_\_\_ Santa Isabel
- B. \_\_\_ Líder Express
- C. \_\_\_ Unimarc
- D. \_\_\_ Ninguna

9. Calidad de servicio en forma general.

|               | Buena | Mala | Indiferente |
|---------------|-------|------|-------------|
| Unimarc       |       |      |             |
| Líder Express |       |      |             |
| Santa Isabel  |       |      |             |

10. Sobre su experiencia de compra, ¿cómo la evalúa?

|               | Buena | Mala | Indiferente |
|---------------|-------|------|-------------|
| Unimarc       |       |      |             |
| Líder Express |       |      |             |
| Santa Isabel  |       |      |             |

11. Dimensiones de la calidad de servicio. Responda con un sí o no lo que genera cada uno de los supermercados.

|               | Confianza | Empatía | Seguridad y accesibilidad | Tangibilidad | Respuesta y servicio |
|---------------|-----------|---------|---------------------------|--------------|----------------------|
| Unimarc       |           |         |                           |              |                      |
| Líder Express |           |         |                           |              |                      |
| Santa Isabel  |           |         |                           |              |                      |

12. ¿Cuál es su frecuencia de compra en los supermercados?

- A. \_\_\_ Más de una vez a la semana.
- B. \_\_\_ 1 vez a la semana.
- C. \_\_\_ Cada dos semanas.
- D. \_\_\_ Cada un mes.
- C. \_\_\_ No asisto nunca al supermercado.

13. De las últimas cuatro compras en los supermercados, ¿cuántas fueron realizadas en la misma tienda?

| Frecuencia | Unimarc | Líder Express | Santa Isabel |
|------------|---------|---------------|--------------|
| 0          |         |               |              |
| 1          |         |               |              |
| 2          |         |               |              |
| 3          |         |               |              |
| 4          |         |               |              |

14. Referente a los siguientes términos, conteste.

|               | ¿Ha comprado en? | ¿Volvería a comprar? | ¿Lo recomendaría? |
|---------------|------------------|----------------------|-------------------|
| Unimarc       |                  |                      |                   |
| Líder Express |                  |                      |                   |
| Santa Isabel  |                  |                      |                   |

15. Ordene de mayor a menor la cadena que usted cree que es más barata.

- Unimarc  
 Líder Express  
 Santa Isabel.

16. En base a la comparación de un supermercado y otro, diga si es más caro o más barato uno del otro. Determine diferencias.

| Percepción /<br>Tienda Compra | Unimarc | Líder Express | Santa Isabel |
|-------------------------------|---------|---------------|--------------|
| Unimarc                       | ---     |               |              |
| Líder Express                 |         | ---           |              |
| Santa Isabel                  |         |               | ---          |

17. Factores relevantes para elegir un supermercado.

|                                | Unimarc | Líder Express | Santa Isabel |
|--------------------------------|---------|---------------|--------------|
| 1. Ubicación                   |         |               |              |
| 2. Cordialidad del personal    |         |               |              |
| 3. Familiaridad con el cliente |         |               |              |
| 4. Orden del local             |         |               |              |
| 5. Precios                     |         |               |              |
| 6. Medios de pago              |         |               |              |
| 7. Calidad                     |         |               |              |
| 8. Variedad de productos       |         |               |              |
| 9. Encuentro lo que busco      |         |               |              |
| 10. Promociones                |         |               |              |
| 11. Horario                    |         |               |              |
| 12. Higiene                    |         |               |              |
| 13. Servicio rápido            |         |               |              |
| 14. Tamaño                     |         |               |              |
| 15. Seguridad del local        |         |               |              |

18. Factores más importantes.

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

## Anexo N°4

28/11/2012

AL TERCER TRIMESTRE

### SMU Anota Pérdidas por \$29.808 Millones

Al cierre del tercer trimestre el retailer SMU registró pérdidas atribuibles a los controladores por \$29.808 millones, lo que representa una importante reducción frente a las pérdidas por \$41.180 millones registradas en igual lapso del año pasado. Este descenso, sin embargo se origina principalmente en un ingreso por impuesto a las ganancias, partida que pasó de \$110.312,5 millones en 2011 a \$22.868,5 millones en 2012, ya que las pérdidas anotadas por SMU antes de impuestos se mantuvieron al tercer trimestre en niveles similares a igual fecha del año anterior. También contribuyó al resultado negativo la partida Otras Pérdidas, las que se más que duplicaron en el período. Este ítem incluye principalmente gastos por adquisición de cadenas y de reorganización, y en menor medida, Asesorías Financieras.

En términos operativos, los ingresos experimentaron un avance de 27,8% al tercer trimestre al anotar \$1.546.587 millones, mientras los gastos lo hicieron en 25,9%, por mayores ventas al incorporarse los ingresos procedentes de Supermercados del Sur, adquirida en septiembre de 2011, y otros activos incorporados como Construmart.

Fig. N°42 Articulo publicado por el diario Estrategia el 27 de Nov. Del 2012.

27/11/2012

### SMU registra pérdidas de hasta \$1.656 millones durante el tercer trimestre del año

**La cifra representa una mejora respecto al saldo negativo de 19.179 millones alcanzado entre julio y septiembre de 2011.**

SMU anotó una pérdida de \$1.656 millones (US\$3,5 millones) durante el periodo julio-septiembre de 2012, según informó hoy la compañía.

Esta cifra representa una disminución respecto a los \$19.179 millones (US\$40,5 millones) del mismo trimestre del año anterior.

"Esto incluye un mayor ingreso relacionado con impuestos diferidos producto de la reciente alza de la tasa de Impuesto a la Renta, equivalente a \$12.556 millones (US\$26,5 millones).

En cuanto a las ventas, éstas registraron un incremento de 27,8% al tercer trimestre de 2012, tras facturar en el periodo \$1.546.587 millones (US\$3.264 millones). Esto responde principalmente al alza de ingresos en los formatos minoristas, mayoristas y, en el negocio de materiales de construcción y mejoramiento del hogar.



Fig. N°44 Publicado por el Diario Estrategia, 28 Nov. 2012.

## Anexo N°5

Enajenación debe materializarse en ocho meses:

## TDLC obliga a SMU a vender hasta 21 locales y su parte en Montserrat

Organismo establece seis condiciones para mitigar fusión con SdS, entre ellas, desprenderse de tres centros de distribución.

MARÍA JOSÉ TAPIA B.

Seis condiciones impuso ayer el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) a SMU, con la finalidad de mitigar los efectos en la competencia generados tras su fusión con Supermercados del Sur (SdS) en septiembre del año pasado.

En más de 100 páginas, el organismo justifica su resolución señalando que la operación sí afectaba a la competencia. "Este Tribunal ha arribado a la convicción de que esta fusión modifica significativamente la estructura de este mercado y relaja la tensión competitiva en el mismo. Por ello, ha optado por ordenar medidas de mitigación estructurales que apuntan tanto a los riesgos unilaterales (...) como a los riesgos de conductas coordinadas", señala en el fallo. El análisis del organismo comenzó en septiembre de 2011, cuando SMU ingresó una consulta sometiendo una serie de medidas de mitigación a la aprobación de la entidad.

En primer término, el TDLC obliga a SMU a desprenderse - en un lapso de ocho meses- de entre 18 y 21 supermercados ubicados en 18 localidades de Chile, tales como Casablanca, Chimbarongo, Puerto Montt y Tomé, entre otras, dado el poder de concentración que alcanza. En algunas zonas el organismo les da opción de vender uno o dos supermercados. Además, deberá liquidar tres centros de distribución de SdS ubicados en Concepción, Osorno y Pudahuel y a lo menos una de las marcas de los locales adquiridos por esta cadena y que no esté en uso. "Todos los activos indicados deberán ser enajenados de forma conjunta, como una sola unidad económica", plantea.

---

Fig. N°45 Resolución del TDLC